Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION Y MARKETING

PROGRAMA DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS

**¿LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE RANGO COMPLETO
INFLUYEN EN LAS VARIABLE MÁS RELEVANTES DEL
CAMBIO ORGANIZACIONAL ?**

Un estudio en las grandes empresas de servicio B2B en Santiago de
Surco en el año 2017

TESIS

Para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Bautista Astorayme, Deyci Milagros (0000-0001-5626-6885)

Delgado Loayza, Carol Maximila (0000-0002-9122-4768)

ASESOR DE TESIS

Peña Cavassa, Viviana Hilda (0000-0001-7907-3736)

Lima, 26 de Febrero del 2018

Agradecemos a Dios por permitirnos realizarnos personal y profesionalmente.

Dedicamos esta investigación a nuestros padres por su apoyo y motivación constante durante todo este tiempo de estudios y elaboración de la tesis.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar el estilo de liderazgo predominante como factor influyente frente a un cambio organizacional en dos empresas grandes especializadas en prestar servicios a empresas (B2B). El tipo de investigación es cuantitativa con un diseño no experimental, transversal, correlacional – causal donde participaron 72 trabajadores de dos empresas; 35 trabajadores de la empresa número uno y 37 trabajadores de la empresa número dos.

Se aplicaron dos instrumentos: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X (Bass & Avolio, 2000) para la variable estilos de liderazgo y el instrumento Medición de Cambio (IMC); para la variable de cambio. Ambos cuestionarios tuvieron respuestas tipo Likert; determinándose para Empresa 1 y 2 la confiabilidad mediante la fórmula de Alfa de Cronbach. Para la Empresa 1 el Alfa de Cronbach alcanzando es de 0,89 en MLQ y 0.84 en IMC y para la Empresa 2 el Alfa de Cronbach alcanzado es de 0.96 en MLQ y 0.80 en IMC

Los resultados evidencian que el estilo predominante en ambas empresas es el estilo de liderazgo Transformacional y los factores predominantes que influyen en el cambio organizacional para la Empresa 1 son: Aceptación, Trabajo en Equipo y Resistencia al Cambio; para la Empresa 2 son: Trabajo en Equipo, Comunicación y Liderazgo.

Palabras Clave: Cambio Organizacional, Liderazgo, Resistencia al Cambio, Adaptabilidad y Comunicación.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the predominant leadership style as an influential factor in the face of an organizational change in two large companies specialized in providing services to companies (B2B). The type of research is quantitative with a non-experimental, cross-sectional, correlational-causal design involving 72 workers from two companies; 35 workers from company number one and 37 workers from company number two.

Two instruments were applied: Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) Short form 5X of Bass and Avolio (1997) for the variable leadership styles and the instrument Measurement of Change (BMI); both questionnaires had Likert type responses; Firms 1 and 2 determine reliability using the Cronbach's Alpha formula. For Company 1, Cronbach's Alpha reaching is 0.89 in MLQ and 0.84 in IMC and for Company 2, Cronbach's Alpha reached 0.96 in MLQ and 0.80 in BMI.

The results show that the predominant style in both companies is the Transformational leadership style and the predominant factors that influence the organizational change for Company are: Acceptance, Teamwork and Resistance to Change; for Company 2 are: Teamwork, Communication and Leadership.

Keywords: Organizational Change, Leadership, Resistance to Change, Adaptability and Communication.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1: Marco Teórico.....	2
El Cambio	3
El cambio en las organizaciones	3
Tipos de Cambio Organizacional.....	4
Modelos de Cambio	5
Modelo de Kurt Lewin.....	5
El Modelo Lippitt y Westley:	6
Método Weick y Quinn:	6
Método varianza y procesos:	7
Resistencia al Cambio.....	7
Causas de la resistencia:.....	8
Factores de la resistencia:	9
La inercia	9
Resistencia en fase de Formulación.....	10
Resistencia en Fase de Implementación	12
El Liderazgo.....	14
Estilos de Liderazgo.....	16
Teoría basada en los rasgos del líder	16
Teoría conductual del liderazgo.....	17
Teoría Situacional del Liderazgo	18
Teorías actuales de enfoque Integral – Modelo de rango completo	19
Investigaciones relevantes	22
La Relación del Liderazgo y la actitud de aceptación del cambio organizacional (UP 2015)	
.....	23
Capítulo 2: Plan de Investigación	26
Antecedentes/Motivación:	27
Problema:	28
Hipótesis General:.....	29
Hipótesis Específicas:	29

Objetivo General:	30
Objetivos Específicos:	30
Alcance:	31
Limitaciones:.....	32
Capítulo 3: Metodología de Trabajo	33
Introducción:	34
Diseño de la Investigación	35
Población de estudio	36
Instrumentos.....	38
Estilos de Liderazgo.....	38
Cambio Organizacional:	40
Procedimiento:	43
Fase 1: Elaboración del Cuestionario	44
Fase 2: Aplicación del Cuestionario	44
Fase 3: Tabulación de Datos	44
Fase 4: Aplicación de los diseños en el SPSS.....	46
Capítulo 4: Análisis de Resultados	47
Introducción:	48
Resultados por Objetivos	49
CONCLUSIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS	75
Anexo 1	75
Anexo 2	78
Anexo 3	82
Anexos 4	83
Anexo 5	84
Anexo 6	85
Anexo 7	86
Anexo 8	87

Índice de Tablas

Tabla 1 : Fuentes de Resistencia o Inercia.....	10
Tabla 2: Características demográficas de colaboradores en la Empresa 1	36
Tabla 3: Características demográficas de colaboradores en la Empresa 2	37
Tabla 4 : Items del Instrumento - MLQ	38
Tabla 5: Cálculo de Alfa de Cronbach para el Instrumento MLQ – Empresa 1.....	39
Tabla 6: Cálculo de Alfa de Cronbach para el Instrumento MLQ – Empresa 2.....	40
Tabla 7 : Items del Instrumento - IMC	42
Tabla 8: Cálculo de Alfa de Cronbach para el Instrumento IMC – Empresa 1	43
Tabla 9: Cálculo de Alfa de Cronbach para el Instrumento IMC – Empresa 2.....	43
Tabla 10 : Modelos estadísticos relevantes.....	49
Tabla 11: Pruebas de KMO y Bartlett - MLQ	49
Tabla 12 : Matriz de Coeficiente de Puntuación de Componente	51
Tabla 13 : Clasificación de Preguntas del Instrumento MLQ – Empresa 1.....	52
Tabla 14 : Clasificación de Preguntas del Instrumento MLQ – Empresa 2.....	53
Tabla 15 : Prueba de KMO y Bartt - IMC	56
Tabla 16 : Matriz de Coeficiente de puntuación de componente.....	56
Tabla 17 : Selección de Variables IMC – Empresa 1	57
Tabla 18: Selección de Variables IMC – Empresa 2	58
Tabla 19: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Aceptación”	58
Tabla 20: Matriz de estructuras – Variable “Aceptación”	59
Tabla 21: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Trabajo en Equipo”	60
Tabla 22: Matriz de estructuras – Variable “Trabajo en Equipo”	61
Tabla 23: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Resistencia al Cambio”	62
Tabla 24: Matriz de estructuras – Variables “Resistencia al Cambio”	62
Tabla 25: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Comunicación”	63
Tabla 26: Calculo de Lamda de Wilks – Variable “Trabajo en Equipo”	64
Tabla 27: Matriz de estructuras - Variable “Trabajo en Equipo"	65
Tabla 28: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Liderazgo”	66
Tabla 29: Matriz de estructuras - Variable “Liderazgo"	67
Tabla 30: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Comunicación”	68

Tabla 31: Matriz de estructuras - Variable “Comunicación”	68
---	----

Índice de Figuras

Figura 1: Factores del modelo de liderazgo de Rango Completo	21
--	----

Figura N°2 : Estilos de Liderazgo predominante por empresa	55
--	----

INTRODUCCIÓN

La globalización ha traído como consecuencia, mercados más competitivos, así como consumidores más demandantes y exigentes. Por lo tanto, las empresas tienen más competencia y un gran reto por diferenciarse con un buen valor agregado ante los clientes. Para adaptarse a mercados más competitivos es necesario adoptar estrategias de cambios. Los cambios en una organización son necesarios y cruciales, si una empresa no se actualiza, adapta y adelanta ante las necesidades de sus clientes, fracasan y son reemplazadas por su competencia directa. Es así que los cambios son y serán continuos para bien de la organización y de los colaboradores. Sin embargo, no siempre son visto de esta manera. Muchas veces, por falta de una buena comunicación e implementación son vistos como una amenaza y generan resistencia al cambio entre los colaboradores.

Por otro lado, una forma eficiente de efectuar un cambio es adquiriendo y formando buenos líderes en la organización, que actúen como agentes de cambio e implementen acciones eficientes, que involucren a todos los trabajadores a una cultura de adaptación. El presente trabajo analiza los estilos de liderazgo que se pueden utilizar frente a una situación de cambio aplicadas a una población local el cual busca encontrar si los estilos de liderazgo de rango completo influyen en la aceptación del cambio dentro de una organización y así evitar la resistencia al cambio entre los colaboradores de una organización.

Capítulo 1: Marco Teórico

El Cambio

El cambio puede tomar diferentes definiciones dependiendo del contexto que es utilizado. Hay cambios desde el lado personal, cultural, organizacional, entre otros, que influyen en el día a día, constantemente. En el marco de este trabajo se centrará en investigar sobre el cambio organizacional, que altera de distintas formas la organización.

La definición básica de cambio es el de desprenderse de algo y recibir o tomar otra en su lugar, definición que es válida, sin embargo, cuando se profundiza más, se encuentra que según (Pardo & Martinez, 2005) el cambio puede ser un proceso de transición, transformación, evolución y de renovación. Se puede dar de forma inmediata o gradualmente en distintos entornos.

El cambio en las organizaciones

Se está sumergido, cada vez más en una sociedad globalizada. Los mercados son más competitivos en precios, valor agregado, procesos, entre otras cosas y si las empresas no se adaptan, y actúan de forma inmediata, posiblemente estén fuera del mercado en un par de años. Un cambio en una organización representa competitividad, flexibilidad y adaptabilidad. Es por eso, que un cambio en una organización, en la mayoría de los casos busca adaptarse a las exigencias del mercado y en otros, mantenerse y ganar mayor participación entre la competencia. Así se puede afirmar que los cambios son positivos, siempre y cuando busquen el mejor desempeño de la empresa. (Ronco & Lladó, 2001)

A continuación, se procederá a definir el cambio en las organizaciones. Según (Ronco & Lladó, 2001) nos encontramos en un mundo dinámico y complicado, donde los procesos, modelos y estructuras organizacionales son cuestionados constantemente, por ende, se recomienda agregar nuevos procedimientos y estructura a lo clásico para sobrevivir en el mercado altamente competitivo. Por otro lado, (Armenaski & Bedeian, 1999) concretan que el cambio organizacional es la adaptabilidad de las organizaciones a las transformaciones del mercado globalizado.

Según Rafael Guízar las organizaciones pueden emplear el cambio por 3 motivos:

1. Para solucionar Problemas actuales.
2. Para formarse de la experiencia y adecuarse a los cambios.
3. Para inducir futuros cambios.

(Mondy & Noe, 2005) interpretan el cambio como la transición de una condición a otra, que afectan personas, grupos y empresas. Normalmente los cambios se dan por niveles tales como cambios sustanciales o radicales. Asimismo, (De Faria, 2004) define un proceso de cambio como algo necesario, que en algunos casos puede representar una amenaza y en otros una oportunidad. Para que un cambio sea considerado una oportunidad tiene que ser anticipado, en donde se pueda planear y organizar. El objetivo es poder acelerar procesos que permitan aprovechar mejor la productividad, además de buscar la mejor calidad de los productos y/o servicios para originar innovaciones de mejora. Todo cambio organizacional busca adaptarse ante algún escenario nuevo en el mercado, en donde pueda sobrevivir y mantenerse en un futuro.

Tipos de Cambio Organizacional

(Ronco & Lladó, 2001) explican que, no todos los cambios en una organización son planificados y además no cuentan con un agente de cambio que impulse a sobrellevar los cambios de manera positiva y estructurada. Por el contrario, en muchos casos, se dan cambios espontáneos, sin planificar, que generan una especie de incertidumbre en los colaboradores.

Un agente de cambio tiene como misión conducir el proceso de cambio según medidas concretas y un sentido determinando al fin de alcanzar la adaptación del cambio en los colaboradores. Los cambios planificados tienen dos tipos. El cambio Impuesto y el cambio participativo, donde la diferencia es la forma de ejecución o implantación de un proceso de cambio en la organización. El cambio impuesto, se da cuando se impone un cambio por orden de los altos directivos sin derecho a sugerencias u opiniones. Por el contrario, un cambio participativo se da la facultad de participar y formar parte de las estrategias de adaptación a dicho cambio.

Modelos de Cambio

Modelo de Kurt Lewin

Kurt Lewin, delimita el cambio como una evolución de las fuerzas, que conservan el comportamiento de un sistema constante. Dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas

- **Fuerzas Impulsoras:** Son las que ayudan a que se efectué el cambio.
- **Fuerzas Restrictivas:** Son las que se resisten a que el cambio se efectúe, pues prefieren mantener el statu Quo.

Otra definición que Kurt Lewin, le da al cambio es sobre el “Equilibrio cuasi-estacionario”, el cual hace referencia cuando ambas fuerzas (Impulsoras y Restrictivas) están equilibradas. Es decir, que los niveles existentes de comportamiento se conservan y se logra.

El modelo que plantea Lewin consta de tres fases los cuales se definen de la siguiente forma:

1. **Descongelamiento o Des cristalización:** En esta fase se procura reducir todas las fuerzas que conservan el nivel de comportamiento actual.
2. **Cambio o Movimiento:** En esta etapa la organización se desplazará a un nuevo estado o nivel de comportamiento en un efecto de transición. Este nuevo cambio no sólo se supone únicamente el abandono de conductas y actitudes sino también la adquisición de nuevas.
3. **Re congelamiento:** En esta etapa la organización se encuentra en un nuevo estado de equilibrio, pues ya se adaptan a los cambios y generan un nuevo estatus quo.

Estas fases, describen un proceso de cambio efectivo y duradero. Donde la organización descongela valores antiguos, realiza el proceso de cambio y finalmente recongela los nuevos valores. Esto se sostiene si: se determina el problema, se identifica situación actual, se identifica la meta por alcanzar, se identifican las fuerzas positivas y negativas y se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndose a la meta.

El Modelo Lippitt y Westley:

Este modelo considera como base la teoría de Kurt Lewin y extiende los tres pasos a siete fases que son: (Warner Burke, 1958)

- Desarrollo de la necesidad de cambio mediante la socialización de ejemplos:
Situaciones complejas que ameritan un cambio para continuar con el desarrollo de la organización.
- Establecer una relación de cambio: Se visualiza la ventaja de un proceso de cambio, para motivar a los involucrados hacia una sola visión.
- Proceso de implementación del cambio: Se coloca en marcha el plan de cambio en la organización.
- Examen de los caminos y metas opcionales: Para definir lo que en verdad se quiere lograr.
- Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio: Esto significa poner en práctica una nueva estructura organizacional y llevar a cabo un programa en específico de capacitación o instalar un nuevo sistema.
- Generalización y estabilización del cambio: Cuando te adaptas a los cambios, y se te hace rutinario las nuevas funciones, tecnologías, etc.

Método Weick y Quinn:

Para Weick & Quinn (Weick & Quinn, 1999) existen dos tipos de cambio, estos son el cambio episódico y el cambio continuo. El cambio episódico representa un cambio firme, que no suele suceder, y si se da el caso de ejecutarlo se debe realizar una planificación. Por otro lado, el cambio continuo tiende a ser incólume, grande y autorganizada, por el hecho de que las organizaciones son consideradas, como una entidad intrínsecamente dinámica,

siempre cambiante, en constante evolución y cada vez más desarrollada, el cambio debe ser una característica normal de las organizaciones.

Método varianza y procesos:

(Van de Ven , 2005) comenta sobre el método Varianza y el método proceso. El método Varianza se orienta en las variables que representan aspectos o atributos importantes del sujeto de estudio. En un estudio de varianza se quiere establecer las situaciones necesarias para conseguir un resultado, que, en este caso, es lograr el cambio deseado dentro de la organización. El método de procesos da cuenta de cómo un evento influye en eventos subsecuentes y brinda una explicación del patrón general y las series. Por eso es necesario considerar las fases o etapas del cambio, con el fin de llevar a cabo el proceso de manera ordenada y sistémica.

Las actitudes frente a un cambio organizacional son diversas entre los colaboradores. En algunos casos aceptan el cambio y en otros se resisten, perjudicando así el desarrollo de la empresa.

Resistencia al Cambio

Según lo expuesto anteriormente, se puede definir que resistencia al cambio según (Ansoff & Mc Donnell, 1990) se refiere a un fenómeno que retrasa el proceso de cambio y aumenta su costo. La resistencia perjudica la implementación de un proyecto innovador para las empresas. Esta barrera se da por muchas razones que los colaboradores tienden a pensar o suponer y que si no se les aclara en su momento suele convertirse en un problema mayor que involucra costos extras y retrasos en la operación.

En otras definiciones, (Zaltman & Duncan, 1996) afirma que la resistencia es toda conducta que trata de mantener el statu Quo que se ve amenazado por otros agentes. La resistencia al cambio es una de las causas más grandes de los fracasos de implementación de nuevos proyectos en las empresas. Los colaboradores suelen oponerse a todo tipo de alteración de su rutina de trabajo. Muchas de las razones que los lleva a oponerse es la incertidumbre que

ocasiona interactuar con una nueva tecnología o estructura, o algún cambio en general, además del miedo a ser reemplazados.

Según (Furnham, 2001) define la resistencia al cambio, cuando un empleado tiene conductas intencionales con el objetivo de desacreditar o perjudicar la intención de cambio, por el hecho de tener la percepción que este cambio es perjudicial para su entorno y lo ven como una amenaza a sus seguridad, cultura, autoestima y desempeño, asimismo unas de las conductas más frecuentes son: Resistencia activa, oposición resignación, aceptación o apoyo activo.

Formas de resistencia según (Hellriegel & Slocum, 2009) detallan que la resistencia se puede dar de manera abierta, encubierta o de pasividad. En una resistencia abierta, los colaboradores pueden manifestar su desacuerdo con huelgas, errores en el trabajo y menor desempeño. En la resistencia encubierta lo manifiestan con actitudes tipo demoras en el trabajo, tardanzas, ausentismo, solicitudes de traslado, renunciaciones y pérdida de motivación, entre otras; cuando se pierde la motivación en el trabajo, se convierte en un factor bastante difícil de tratar.

Causas de la resistencia:

Es cotidiano escuchar o percibir resistencia al cambio de personas ante un fenómeno que los involucre con el trabajo, estilo de vida, entre otros. Algunas causas de resistencia de los colaboradores en una organización, en relación con la resistencia al cambio se pueden dar de tres formas:

- **Individual:** Se refiere a las variables de la personalidad tales como la percepción que tienen las personas por si su decisión influye en su entorno, esto se llama el locus de control, también, tenemos la necesidad de alcanzar metas, la independencia, el poder y el autoritarismo. Estos factores según (Nigel & Neil, 2002). Asimismo, por el lado (Robbins & Judge, 2009), (Furnham, 2001), nos hablan del hábito que se define como un acto que se repite constantemente hasta volverse una costumbre, y es uno de los factores que causan la resistencia al cambio, la percepción de amenaza a la seguridad, el miedo a lo desconocido.
- **Grupal:** En las causas podemos ver la estructura del equipo de colaboradores, composición y las relaciones interpersonales de trabajo de un grupo. La cohesión

grupal, las normas sociales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía en la autodeterminación de acciones. (Nigel & Neil, 2002)

- **Organizacional:** La estructura, clima laboral, cultura organizacional y estrategia de la organización.

Factores de la resistencia:

Algunos factores propuestos por (Robbins & Judge, 2009) que se dan en la resistencia al cambio:

- El primero es la inercia de la estructura que mantiene los mecanismos internos para producir estabilidad.
- El enfoque limitado del Cambio que va en contra de los subsistemas interdependientes: No se puede cambiar uno sin afectar a otro.
- La inercia del grupo: incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitaciones.
- La amenaza a la experiencia: Los canjes en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de grupos especializados.
- Amenaza a las relaciones de poder establecidos por la nueva redistribución de la autoridad
- Amenaza para la asignación establecida de recursos: Los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza.

La inercia

Según (Pardo & Martinez, 2005) el concepto de Inercia se define como la falta de flexibilidad cuando se quiere cambiar el estado natural de la organización. Por otro lado, según (Macri, Tagliaventi, & Bertolotti, 2002) definen la inercia como una conducta oportunista de sus miembros de oponer resistencia a compartir sus conocimientos y reprimen el aprendizaje de algo nuevo hasta que las fuerzas del mercado les exija adaptarse y lograr un equilibrio que logra hacer avanzar a las empresas.

La resistencia al cambio actúa como una alerta en las organizaciones que indican que no se están ejecutando bien las cosas, se están colocando obstáculos y los involucrados se están viendo afectados. (Rumelt, 1995) plantea cinco niveles de inercia, que fueron adaptados por (Pardo & Martinez, 2005) para complementar lo planteado por Rumelt. Los niveles de inercia son (1) Percepción Distorsionada, barreras de interpretación o prioridades estratégicas confusas, (2) Escasa motivación, (3) Falta de respuesta creativa, (4) barreras político-culturales y (5) otras

fuentes de resistencia. Estas fuentes de resistencia están divididas en dos fases, la primera

Resistencia en fase de formulación		Resistencia en fase de implantación	
a) Percepción Distorsionada, barreras de interpretación o prioridades estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Miopía - Negación - Perpetuación de las ideas - Asunciones Implícitas - Barreras de Comunicación - Silencio Organizativo 	a) Barreras Político - Culturales	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas departamentales - Creencias irreconciliables entre grupos - Valores arraigados - Dimensión social de los cambios - Clima de implantación y relación entre valores de la organización
b) Escasa motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Costes directos de Cambio - Costes de canibalización - Subsidiación cruzada - Fracazos pasados - Diferencia de intereses entre empleados y gerencia 	b) Otras fuentes de resistencia	<ul style="list-style-type: none"> - Inacción de Liderazgo - Rutina altamente interiorizada - Problemas de acción colectiva - Carencia de Capacidades - Cinismo
c) Falta de respuesta creativa	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez y complejidad - Resignación - Visión estratégica inadecuada 		

Fuente: Manuela Prado y Clara

es en la fase de formulación y la segunda en la fase de implantación.

Tabla 1 : Fuentes de Resistencia o Inercia

Resistencia en fase de Formulación

Al inicio de cada proyecto, se está expuesto al fracaso, por el simple hecho de no saber comunicar e involucrar a los colaboradores en el inicio del nuevo proyecto. La etapa de formulación de un proyecto es clave para elaborar estrategias que integren los objetivos de los colaboradores con el proyecto. En esta etapa se presentan muchas objeciones y barreras que según (Rumelt, 1995) son (a) percepciones distorsionadas, (b) Falta de motivación y (c)

falta de respuesta creativa. Además, (Pardo & Martínez, 2005), proponen otras tres barreras complementarias que se detallan en la tabla 1.

La (a) percepción distorsionada sucede cuando se da estos factores. (1) La miopía sucede cuando las empresas no se enfocan en sus objetivos a largo plazo, en su visión y a donde quieren llegar. Por el contrario, le toman más tiempo al día a día y pierden esa conexión con su equipo de involucrarse en el objetivo final que de todas maneras incluye un cambio si quieren mantenerse en el mercado. (2) La negación o rechazo muchas veces parte del miedo a lo desconocido u orgullo al pensar que ya conocen todo y no necesitan de nuevos sistemas o cambios. El último expuesto por Rumelt es la (3) perpetuación de las ideas, que se refiere cuando ya tienes una idea en mente predominante que se te es difícil dejar de creer.

El siguiente bloque es un adicional a la dimensión propuesta por Rumelt y lo expresa (Sturbuk, Greve, & Hedberg, 1978) quien habla sobre las (4) asunciones implícitas, que son comportamiento de las personas que no se pueden ver de manera directa y por ende no podemos prevenir o atacar estas percepciones. Por otro lado, (Hutt, Walker, & Frankwick, 1995) complementa a Rumelt exponiendo sobre las (5) barreras de comunicación. En cada empresa hay una cultura que los empleados están familiarizados, pero por desconocimiento de esto, la información adecuada y relevante no llega al personal correctamente y se generan falsas impresiones. Por último, (Morrison & Milliken, 2000) nos dicen que el (6) silencio organizacional es un factor importante en esta dimensión ya que, al ocultarse los verdaderos problemas de la resistencia al cambio, no se puede llegar a una solución ni tomar decisiones correctas y la implementación puede llegar al fracaso incluso tomando algunas medidas preventivas.

Siguiendo con las dimensiones de Rumelt, dentro de la fase de formulación está la (b) escasa motivación. Si en la primera dimensión logramos involucrar al personal con los objetivos del plan de cambio y conseguimos que estos lo perciban de la forma adecuada, se tiene que seguir con un plan de motivación exhaustivo, con sustentos atractivos para los colaboradores que los enganchen y puedan ser parte de las iniciativas de cambio junto con la implementación. Si no se logra motivar al personal, el proyecto puede incurrir en (1) costos elevados de cambio, así como (2) costo de canibalización y la (3) subsidiación cruzada (Rumelt, 1995). Además, otra gran parte de la motivación tiene que ver de los (4)

fracasos pasados (Lorenzo, 2000), estos fracasos se quedan en la cultura de los empleados siendo resistente a otros cambios por una mala experiencia en el pasado. Por último, dentro de esta dimensión, se considera que un empleado (Waddell & Sohal, 1998) está falto de motivación cuando se tienen una mala (5) concepción de los resultados que se obtendrán al final en comparación con los verdaderos resultados que los ejecutivos esperan.

En la tercera dimensión nos encontramos con la barrera de falta de respuesta creativa, que se interpreta como falta de orientación para el cambio a causa de una mala interpretación de la situación y el poco criterio para tomar decisiones por sí solos. Esta barrera está dividida en tres factores. El primero es la (1) rapidez y complejidad, que indica cuando la situación de cambio se da de manera rápida, causa un bloqueo que impide avanzar y analizar la situación. En segundo lugar, tenemos (2) la resignación, cuando se pierde el sentido del cambio y se cree que ya no hay solución y en algunos casos se pierde la creatividad en soluciones por parte de los directivos. Por último, la falta de respuesta creativa lleva a creer de una (3) visión estratégica impropia que genera desconfianza en el entorno por malas decisiones. Lo ideal es crear un entorno de confianza que involucre a los colaboradores a entender el cambio y se puedan proyectar como parte de este proyecto.

Resistencia en Fase de Implementación

Estas dimensiones son consecuentes, es decir que se tienen que solucionar las barreras de cada factor para poder lograr la estrategia adecuada contra la resistencia al cambio. Si se logra superar las tres dimensiones antes mencionadas, aún se está en riesgo que otros factores pueden influir en el fracaso de la implementación de proyecto y estos factores aparecen en la segunda fase del proyecto, cuando se tiene que ejecutar las acciones y apoyarse de los involucrados para lograr los objetivos. El primer factor a analizar es las (1) políticas Socio Culturales, que pueden ser externas o internas. En cuanto a las barreras externas se pueden expresar en los cambios del mercado y de la sociedad. Sin embargo, en lo que es un gran problema son las barreras socioculturales internas, que se definen como barreras departamentales. Los departamentos de cada empresa luchan por sus propios intereses y no todos pueden resultar ganadores en un proyecto. Si algún departamento no se ve beneficiado en el asunto, pondrá resistencia y peleará para que este cambio no impacte sus gestión y trabajo. la segunda barrera de este factor son las (2) creencias irreconciliables

de los grupos. Hay que darle importancia la importancia debida a esta barrera ya que involucra la integración de todo el personal y si no se tienen una respuesta rápida antes los problemas existentes se pueden romper varios lazos importantes en la empresa que serían beneficiosos en la implementación del cambio. En tercer lugar, tenemos los (3) valores arraigados. Las culturas, emociones y políticas de los trabajadores son tomadas con mucha pasión por ellos mismos dentro de la empresa y modificar estos por un proyecto de cambio, resulta bastante difícil. Cuando mayor sea la cultura, pondrán más resistencia al cambio. La cuarta barrera es (4) político - cultural, y denota que, en la mayoría de casos, se preocupan por los detalles técnicos del proyecto y no por el impacto social y psicológico que conlleva para un trabajador involucrarse en un cambio con el plantado. Estas barreras culturales individuales son bastantes fuertes si no se trabaja de la mano con la implementación del proyecto. Esta última barrera, involucra la posible adaptación que puede tener un individuo al cambio.

La última dimensión incluye (b) otros motivos que afectan el cambio a pesar de haber cumplido con las otras 4 dimensiones antes mencionadas. La primera barrera es la (1) inacción del liderazgo, que es la falta de actividad de los líderes del proyecto o de las áreas por miedo y falta de conocimiento. En segundo lugar, tenemos a la rutina altamente interiorizada, donde la falta de conocimiento trae consecuencia en la organización con la implementación. En el caso de los problemas de acción colectiva según Rumelt existen dos perspectivas, la primera sobre quién va a dar el primer paso y la segunda sobre la cultura de la organización y su nivel de adaptación. Por otro lado, otra barrera es la carencia de capacidades por parte de la empresa, ya que, si esta no cuenta con los recursos necesarios para afrontar el cambio, de alguna forma esto va a llevar al fracaso. Por último, el cinismo es una barrera bastante delicada ya que, si ha habido cambios anteriormente y estos no se han dado de buena manera, no habrá confianza para seguir o ser parte de este último cambio y por el contrario se pondrá resistencia.

El Liderazgo

El liderazgo es una herramienta que fortalece la cultura de la empresa, además que guía a los colaboradores a alcanzar los objetivos de la empresa. Se puede considerar que un buen liderazgo enseña y genera valor a las personas a ser independientes y tomen buenas decisiones para el bienestar de la organización.

Según (Davis & Newstrom, 2001) el líder tiene un rol importante en toda organización, ya que actúa como agente de cambio que involucra y crea una visión compartida entre los involucrados con el fin de hacer del cambio un proceso más fácil e integrado (Bustamante & Barreat, 1998). El liderazgo tiene la cualidad de persuadir sobre los otros dependiendo del contexto. En algunos casos hay líderes que persuaden desde su posición y otros por sus características y actitudes. Este último logra otro impacto en los influenciados.

(Bass & Avolio, 2000), define los estilos de liderazgo en los siguientes, los transaccionales y los transformacionales. El primer estilo, se refiere a todo valor que reciben los individuos como parte del trabajo del líder y de lo que quiere lograr. Se le define como transaccional porque es un intercambio de bienes no material. El segundo estilo es el transformacional que algunos definen como una extensión del primero, y en éste el líder logra vincular y comprometer a los trabajadores con los objetivos. El estilo de liderazgo a utilizar va depender de los objetivos planteados y no se tiene que superar uno para efectuar el segundo. El papel del líder en la implementación de un cambio es bastante importante porque de él depende la motivación y compromiso de los trabajadores con el nuevo proyecto de construir una relación sólida y a largo plazo eliminando las barreras y objeciones o resistencias. Los líderes tienen la capacidad de interpretar emociones o percibir algunos aspectos de la personalidad que pueden representar una barrera y así actuar estratégicamente ante este escenario.

El líder puede interpretarse como un agente de cambio que prepara a los colaboradores para que acepten los cambios y puedan ser los próximos influenciadores. Es decir, un agente de cambio funciona como aquella persona que materializa los cambios. (Ronco & Lladó, 2001)

(Gill , 2003), indica que el cambio debe operar de manera beneficiosa y por ello solicita un liderazgo apropiado para que se desarrolle de manera eficaz y con éxito en las organizaciones. Actualmente, existen numerosas definiciones sobre Liderazgo, en todas aquellas definiciones resalta el Liderazgo como la capacidad para influir sobre otras personas y alcanzar objetivos.

Otras definiciones como las de, (Davis & Newstrom, 2001) definieron liderazgo como un proceso en donde se busca influir a un grupo de individuos para que a través de la motivación logren alcanzar sus metas. De modo similar Mosley, Megginson, y Pietri (2005) definen Liderazgo como la influencia sobre las acciones tanto de individuos como grupos para el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, Huerta y Rodríguez (2006) plantean la definición de liderazgo como la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas a través de la comunicación; ya que dicha acción hace que otros funcionen o respondan en una dirección compartida, además de inspirar confianza para alcanzar los objetivos.

Para (Bustamante & Barreat, 1998) el liderazgo es la capacidad de influir sobre otras personas, pero teniendo en cuenta la manera en que se practica el liderazgo, ya que algunos líderes pueden influir sobre su nivel jerárquico y otros pueden influir con respecto a sus características y actitudes las cuales crean identificación con sus seguidores. (Hollander & Julian, 1969) además de coincidir con los autores ya mencionados anteriormente en la definición de liderazgo consideran que la relación entre un líder y sus seguidores se fabrica con el tiempo considerando un intercambio o transacción entre líder – seguidor y viceversa. Es decir, el líder facilita herramientas valiosas para alcanzar los objetivos grupales y a cambio espera recibir la capacidad de ejercer mayor influencia que otros, obteniendo estatus, prestigio y estima.

Finalmente, (Robbins & Judge, 2009) plantean una definición muy similar a la de (Davis & Newstrom, 2001) en donde hacen referencia al liderazgo como una habilidad para influir y dirigir a un grupo de individuos teniendo como prioridad el logro de objetivos y metas comunes y plantea que el rol del líder no está asociado a un nivel jerárquico sino a capacidades propias. El líder impulsa, motiva, apoya, con el fin de alcanzar metas comunes.

Estilos de Liderazgo

El concepto de liderazgo se ha estudiado a lo largo de muchos años y éste ha ido evolucionando con el tiempo. La diversidad de definiciones sólo manifiesta que el campo de Liderazgo es muy amplio, lo cual ha hecho que diferentes autores posean diversos conceptos del mismo. Dicha situación da inicio a numerosas teorías explicativas y modelos para comprender el comportamiento del líder. A continuación, se presentan los modelos más relevantes en el campo organizacional.

Las teorías de liderazgo toman forma en una serie de elementos: en función de las características del líder; de la situación del líder y de las teorías actuales de enfoque integral. Dentro de las teorías apoyadas en las características del líder se encuentran la teoría de rasgos del líder y la teoría del comportamiento del líder.

Teoría basada en los rasgos del líder

La teoría basada en los rasgos del líder (Stogdill, 1948; Guiselli, 1970) plantea que hay características de personalidad con las que un individuo nace, además de rasgos físicos e intelectuales innatos, con los cuales pueden solucionar temas de urgencia, así como tomar mejores decisiones ante eventos inesperados.

Se pensaba que los líderes con mayor éxito tenían rasgos de personalidad diferentes a los líderes menos efectivos. Por Ejemplo, (Robbins & Judge, 2009), en la teoría de los cinco grandes de la personalidad mencionan que la extroversión es el rasgo más importante de un líder exitoso en comparación con los rasgos como la amabilidad, estabilidad emocional que mantienen una fuerte relación con el liderazgo, pero no tanto como la extroversión. Inevitablemente, existen personas que poseen rasgos innatos en su personalidad y esto facilita la labor del líder, teniendo sólo como tarea lograr maximizar el potencial de los seguidores a través de la delegación, confianza, escucha y cuestionamiento, ya que no sería equitativo no darle la oportunidad a todo el equipo al dejarse llevar por preferencias o el carisma que pueda tener uno o varios colaboradores dentro de una organización (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1970).

Esta teoría ha sido criticada, pues si bien es cierto indica que el análisis de los rasgos es relevante, no es suficiente debido a que existen tres dimensiones que también deben

tomarse en cuenta en el análisis de liderazgo: las personas a quienes dirigen, la tarea que se asigna y el ambiente donde se desenvuelven (Ivancevich et al. 2006). Teniendo en cuenta estas tres dimensiones para el análisis de liderazgo, se puede afirmar claramente que el modelo de rasgos sólo menciona al primer aspecto, ocupándose por confirmar la eficacia de las características o rasgos que distinguen a un líder hacia los grupos los cuales influyen y dirigen (Ivancevich et al. 2006).

Lo mencionado anteriormente conlleva limitaciones serias, pues los rasgos no consienten predecir el comportamiento del líder en situaciones estrictas, donde las organizaciones poseen culturas dominantes, con reglas, formalismos, pautas establecidas, etcétera y además tampoco permite predecir el éxito de un líder, sólo descubrir el apareamiento del liderazgo (Chiavenato 2009)

Teoría conductual del liderazgo

McGregor (1960) indica que existen dos modelos de comportamiento humano y lo define en Teoría “X” y Teoría “Y”. La teoría “X” se encuentran las personas indiferentes, que no tienen ganas de hacer algo, no muestran iniciativa y evaden las responsabilidades. En pocas palabras la teoría “X” es símbolo de una persona malo. Sin embargo, la teoría “Y” describe a personas con alto nivel de compromiso, capacidad y creatividad para lograr cambios y poder alcanzar los objetivos que tengan propuestos. En resumen, la teoría “Y” personifica a una buena persona

Stodgill (1948) establece tres estilos de liderazgo; a) Estilo autocrático o autoritario; se caracteriza por enfocarse en el rendimiento y bajo énfasis en las personas. Éste estilo se basa en la autoridad, el poder, manipulación y trabajo duro para conseguir que las cosas salgan excelentes (Warrik,1982). Según Bass (2008) los líderes autocráticos no participan activamente, sólo se limitan a dar instrucciones para llevar a cabo las actividades, estableciendo reglas, normas y ofreciendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o castigos ante cualquier incumplimiento. b) Estilo democrático o participativo; este estilo de liderazgo es completamente diferente al autocrático ya que en este estilo el líder consulta

con sus seguidores acerca de las acciones y decisiones que se llevarán a cabo con el fin de promover la participación del equipo. De acuerdo con Adams y Joder (1985) el líder democrático es como un agente que enriquece al equipo de carisma y actitud, considerando opiniones de los miembros de su equipo, promoviendo la participación en la toma de decisiones y motivándolos a realizar lo correcto. Este estilo de liderazgo comparte el poder con sus seguidores (Bass,2008). c)Estilo laissez – Faire o liberal; el líder en este estilo no se integra a gran medida con su equipo, por el contrario, los integrantes de sus equipos tienen total libertad y autonomía para tomar decisiones. En este caso la función del líder es proporcionar los recursos necesarios para ejercer sus actividades cotidianas sin intervenir a menos de que se lo soliciten (Lewin et al.,1939). (Bass & Avolio, 2000) este líder tiene una personalidad conformista y cautelosa sin interés en participar.

Likert (1961) en la teoría conductual, realizó tres clasificaciones para liderazgo; a) Liderazgo centrado en la producción/la tarea; ésta clasificación tenía un enfoque en los resultados del trabajo realizado por el grupo, además de definir objetivos desafiantes y realistas. b) Liderazgo centrado en el empleado; se caracteriza por fortalecer la relación líder-subordinado, se preocupa por el desarrollo, progreso profesional de sus subordinados y ofrece reconocimientos y logros. c) Liderazgo participativo, brinda empoderamiento a los seguidores involucrándolos en el proceso de toma de decisiones y fomenta el apoyo en la solución de conflictos.

Por último, Bass (1900;19-31) propone dos enfoques en el liderazgo; a) Liderazgo enfocado en la consideración por la persona; en donde existe un trato horizontal, empatía con los subordinados y preocupación en la necesidad de los subordinados. b) Liderazgo enfocado en la estructura del trabajo; Se trazan objetivos para el logro de metas, se asignan tareas, monitoreo constante para el cumplimiento de plazos y establecimiento de normas y pautas de rendimiento.

Teoría Situacional del Liderazgo

Hitt,Black y Porter (2006), señalan que el modelo del liderazgo situacional soporta diferentes estilos eficaces de liderazgo dependiendo de alguna otra variable, en este caso de la situación o contexto. Según Madrigal (2005), indica que muchos estudios realizados han podido demostrar que mientras un líder desarrolle más estilos será mejor su desempeño, los

líderes manejan de cuatro a más estilos y así logran hacer una mezcla según el equipo de trabajo y las expectativas que este pueda tener, además logran un mejor clima laboral y mejores beneficios para la organización. Por otro lado, Lussier y Achua (2008), describen que el liderazgo situacional determina cual estilo de liderazgo pertenece a la situación (nivel de madurez de los subordinados para ejecutar determinada actividad) con el único objetivo de maximizar el desempeño.

Por último, Según Yukl (1989), la conducta del líder está ampliamente afectado por la situación, ya que las circunstancias del contexto pueden dirigir el camino de los individuos a hacerse líderes y ofrecerles la oportunidad de acceder a retos y que haya una mejora continua. De acuerdo a lo citado anteriormente, los autores recalcan que el líder condiciona su actitud y la toma de decisiones va a depender de la variable situación.

Teorías actuales de enfoque Integral – Modelo de rango completo

Bass (1999) plantea un modelo que tiene su origen en las nociones principales de Burns (1978, citado por Bass, 1999). El autor señala dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional.

El liderazgo transaccional, se refiere al intercambio entre el líder y sus subordinados, quienes reciben un valor a cambio de su trabajo creando una relación costo-beneficio (Bass y Avolio, 1994). De igual forma Daft (2006), indica que el liderazgo transaccional se define como una transacción en donde el líder reconocer las necesidades y deseos de los seguidores, seguidamente expone claramente cómo se podrán satisfacer dichas necesidades y deseos con una condición la cual refiere a que los seguidores cumplan con los objetivos específicos. Para Robbins y Decenzo (2008), éste estilo de liderazgo guía el desempeño y motiva en dirección de los objetivos establecidos garantizando el alcance de los objetivos organizacionales. En líneas generales, partiendo de las fuentes citadas los autores definen el liderazgo transaccional como el intercambio entre líderes y seguidores, donde el líder se apoya en premios o castigos para motivar a los colaboradores y así cumplir con los objetivos específicos.

Por otro lado, el liderazgo transformacional, según Daft (2006) indicar que este estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de causar cambios en los seguidores y en la organización. Del mismo modo, Hellriegel y Slocum (2004), consideran que el liderazgo

transformacional hace referencia a anticipar tendencias futuras, inspira a los seguidores a entender y adoptar una nueva visión de posibilidades. Por otra parte, Robbins y Decenzo (2008), indican que los líderes transformacionales muestran apoyo a sus colaboradores de manera individual, siendo motivador y carismático; además de promover la creatividad entre su equipo.

Continuando con la definición de liderazgo transformacional Bass y Riggio (2006) proponen algunas características relevantes de los líderes transformacionales. Estos son carismáticos, proporcionan significado a las acciones realizadas por sus subordinados (Inspiración), animan a buscar soluciones alternativas de sus subordinados (Consideración Individualizada). De acuerdo con la investigación de Bass y Riggio (2006) se identificaron cinco factores, los tres primeros relacionados al liderazgo transformacional y los dos últimos relacionado al liderazgo transaccional, estos son: carisma, atención individual, estimulación intelectual, recompensa contingente y dirección por excepción.

Bass y Avolio (2000), despliegan un modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership - FRL). Ambos autores decidieron que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional, es decir que el liderazgo transformacional contiene al liderazgo transaccional. Además, consideran que, dependiendo de la situación, los líderes pueden combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional. Estos modelos propuestos por ambos autores contienen los componentes de Liderazgo transformacional y del liderazgo transaccional para formar un todo que ofrezca como resultados la satisfacción de las necesidades tanto de los individuos como del grupo.

A continuación, se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio (2000) (Ver Figura1): a) Laissez-faire o dejar hacer; Este líder realmente no es un líder, pues ofrece muy poco en términos de dirección y soporte hacia sus seguidores y los objetivos que se quieren alcanzar. El líder laissez-faire evade el momento de tomar decisiones, es desordenado y consiente a los demás hacer lo que les parece. b) Administración pasiva por excepción; el líder por excepción tiene hacia laissez-faire, pero se muestra activo ante dificultades o errores que solicitan su atención. Éste líder evita cualquier cambio en el statu quo, sólo interviene en casos excepcionales. c) Administración activa por excepción; el líder activo por excepción sitúa su atención a algunos problemas y además posee un sistema de monitoreo y control que le permite estar

alerta. El desempeño de este líder es moderado. d) Reconocimiento contingente; se puede afirmar que es el estilo transaccional clásico. El líder construye objetivos claros y diversas recompensas, para que sus seguidores alcancen niveles de desempeño esperados, aunque no sea fácil el recorrido. e) Consideración individual; este estilo de liderazgo es el primer estilo de liderazgo transformacional, el líder incluye el cuidado, la empatía y proporciona retos y oportunidades para otros. La característica principal de este líder es un escucha activa y comunicador fuerte. f) Estímulo Intelectual; aquí el líder empodera a sus seguidores para que piensen sobre las dificultades que se presentan y desarrollen sus propias habilidades. Éste estilo es el menos común en las organizaciones. g) Motivación e Inspiración; este tipo de líder tiene la capacidad para motivar a la gente y así alcanzar un desempeño superior. h) Influencia idealizada o carisma; el líder tiene un sentido y propósito; son descritos como carismáticos y son percibidos por sus seguidores como los que poseen un alto grado de moralidad, confianza e integridad. El líder se coloca a la cabeza de las crisis y celebre el éxito con su equipo.

Figura 1: Factores del modelo de liderazgo de Rango Completo

Fuente: Elaboración propia, 2017

Investigaciones relevantes

En esta sección se revisarán investigaciones de diferentes autores relacionadas al tema de esta tesis, por tanto, se da énfasis a las investigaciones que tienen relación con las variables de Liderazgo y Cambio Organizacional.

Con Respecto a Liderazgo se debe tener en cuenta que las investigaciones aquí descritas utilizan como instrumento de recolección de datos la herramienta denominada como Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), que se basa en las dimensiones de Liderazgo de (Bass & Avolio, 2000) y, por Otro lado, se utiliza el instrumento de medición de cambio elaborado por (García & Rubio, 2007). Dichos instrumentos ya fueron descritos en el marco teórico de esta investigación.

Por su lado, Rubiano (2011) llevó a cabo una investigación con el objetivo de determinar la relación entre el estilo de Liderazgo y la aceptación al cambio organizacional en trabajadores de dos empresas de Bogotá, Colombia. Ambas empresas se encontraban en un proceso de cambio en la estructura organizacional, tareas y funciones del personal que laboran en ella. La muestra estuvo compuesta por 71 funcionarios pertenecientes al sector económico terciario.

Es una investigación no experimental con un diseño correlacional. Para llevar a cabo esta investigación se aplicó el instrumento de medición de cambio organizacional (IMC), elaborado por García et al. (2010). Los componentes de la variable son: nivel individual (adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación); nivel grupal (participación, comunicación, trabajo en equipo), y nivel organizacional (aceptación activa y pasiva, resistencia activa y pasiva, conocimiento de la organizaciones y cultura del cambio). La confiabilidad del instrumento es de 0.84. Éste instrumento fue aplicado a 9 jefes de cargos medios. Por otro lado, Para medir Liderazgo Transformacional se utilizó el instrumento cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) forma 5X corta de (Bass & Avolio, 2000) El modelo mencionado está compuesto por tres variables de alto orden, a saber: liderazgo transformacional, desarrollo/ transaccional, y liderazgo correctivo/Evitador. La confiabilidad de este instrumento es de 0.97. Éste instrumento fue aplicado a 62 operarios

Los resultados demuestran asociación en efectividad, variable de consecuencias organizacionales que evalúa el MLQ, y comunicación que pertenece al nivel grupo del IMC. Estas variables se asocian positivamente en un 0.685 y un nivel de significancia de 0.042.

Además, existe evidencia acerca del alto nivel de resistencia al cambio en los seguidores de la empresa que participaron de esta investigación. Uno de los problemas que se halló fue la inapropiada comunicación, pues no hubo comunicación antes, durante ni después del desarrollo del cambio, ni se les hizo partícipes en las decisiones generando incertidumbre y malestar. Finalmente se puede concluir que la comunicación y la actitud al cambio son de gran importancia ante un cambio organizacional.

La Relación del Liderazgo y la actitud de aceptación del cambio organizacional (UP 2015)

En el siguiente trabajo de investigación realizado en la Universidad Pacífico de Lima, se desarrolló el análisis de las siguientes variables: “La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios”

Se explica 2 variables que se relacionan entre sí en una organización, Estas son, El Liderazgo y el cambio organizacional, que al igual que nuestro trabajo, tienen el propósito de encontrar una relación cercana entre el estilo de liderazgo y la aceptación del cambio. Los instrumentos de medición de ambas variables fueron: el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corta de Bass y Avolio (2000) para la variable estilos de liderazgo, y la Escala de Actitud ante el Cambio Organizacional de Rabelo et al. (2004:9-30) con la que evaluaron su propia actitud ante el cambio organizacional (aceptación, temor y cinismo). El cuestionario utiliza el formato Likert de cinco respuestas, en un rango de 0 (nunca) a 4 (siempre).

La muestra en el que aplicaron ambos instrumentos fue a 193 empleados, y dentro de este grupo se encontraron 50 líderes. Este estudio se aplicó a empresas del rubro de servicios. El estudio que realizaron los autores de esta investigación fue uno de tipo cuantitativo, correlacional y transversal porque busca analizar la relación de una variable sobre otra en

un determinado momento en la organización que en este caso es cuando sucedió un cambio organizacional.

Para esta investigación se definieron ocho hipótesis. La primera hipótesis planteaba una correlación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional. Con esta primera hipótesis, se planteó una segunda que proponía revelar la relación negativa con las actitudes de cinismo y temor. Asimismo, se planearon la tercera y cuarta hipótesis que exploraban el grado de vinculación positivo del estilo de liderazgo transaccional con la actitud de aceptación y, en sentido negativo, con las actitudes de cinismo y temor. De esta misma manera se plantearon las hipótesis quinta y sexta que buscaban el nivel de relación positivo del estilo correctivo con la actitud de aceptación y el grado de relación negativa con las actitudes de cinismo y temor. Por último, las hipótesis séptima y octava se enfocaron en hallar el grado de relación negativa del estilo pasivo-Evitador con la actitud de aceptación y el grado de relación positivo de este estilo con las actitudes de cinismo y temor.

Los resultados arrojaron que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional por ser un estilo que fortalece al equipo y lo prepara mejor ante algún cambio y la actitud resaltante es la de la aceptación al cambio. En este mismo contexto cabe resaltar que el estilo de liderazgo transformacional, transaccional, y correctivo están vinculados de forma explicativa a la aceptación del cambio. Además, con respecto a la octava hipótesis el estilo de liderazgo pasivo-Evitador se relaciona de manera significativa, moderada e inversa con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

Esta investigación llevó a crear un plan de mejora basado en diseñar acciones, que fortalezcan la actitud de aceptación del cambio organizacional considerando el estilo de liderazgo transformacional de los líderes de la organización. Asimismo, cabe mencionar, que hay estudios que revelan que las conductas de liderazgo transformacional que da una guía conveniente a los colaboradores pueden impactar en el compromiso hacia el cambio organizacional de éstos, sólo si los líderes están genuinamente comprometidos con el cambio organizacional. (Abrell-Vogel y Rowold 2014:900-921).

Con este estudio podemos observar que las variables de liderazgo y cambio organizacional ya han sido estudiadas y analizadas en una población local, sin embargo, se aplicó a un rubro de servicio en una población local. Por eso se utilizará estas variables para un estudio

local en un rubro diferente, donde estudiaremos la relación de los estilos de liderazgo con respecto al cambio organizacional.

Capítulo 2: Plan de Investigación

Antecedentes/Motivación:

Hoy en día, en las organizaciones, existe una necesidad por adaptarse al entorno actual en competencias, procesos, estrategias, etc. La siguiente investigación se da a raíz de la importancia de llevar un proceso de cambio en una organización, pues en estos tiempos, si una empresa no se actualiza y adapta, está expuesta a un fracaso en poco tiempo.

Muchas veces, las estrategias planeadas por los líderes son bastante buenas y eficientes para las empresas, sin embargo, se olvidan de un factor bastante importante, que es el factor humano, en donde se involucra la cultura, la personalidad, el tiempo, la edad, entre otros factores que pueden afectar el desempeño del equipo y por ende la operación de la empresa. De aquí nació el interés por desarrollar una investigación sobre la importancia de la influencia de un líder frente a un cambio organizacional.

Problema:

Los cambios que se implementan en la organización tienen una relación directa con el comportamiento del líder. Éste actúa como agente de cambio y tiene como objetivo involucrar al equipo con las nuevas estrategias. El problema se presenta, en los diferentes comportamientos que adopta un líder ante su equipo, frente a una situación de cambio en la organización, ya que, al ser agentes de cambio, el estilo de liderazgo que adopte el líder influirá de manera directa en las actitudes manifiestas de su equipo.

Hipótesis General:

Los estilos de liderazgo de rango completo influyen de manera significativa en las actitudes manifiestas en un cambio organizacional de las empresas estudiadas.

Hipótesis Específicas:

H0: Existe influencia positiva entre los estilos de liderazgo de rango completo y las actitudes manifiestas en un cambio organizacional.

H1: No existe influencia positiva entre los estilos de liderazgo de rango completo y las actitudes manifiestas en un cambio organizacional

Objetivo General:

Determinar la influencia de los estilos de liderazgo, de rango completo, frente a las actitudes manifiestas de las variables principales frente a cambio organizacional, en los colaboradores del área comercial de dos empresas que brindan servicios.

Objetivos Específicos:

- Identificar los estilos de liderazgos de rango completo relevantes en las empresas estudiadas.
- Determinar el factor más importante del cambio organizacional en el área comercial de cada empresa estudiada.
- Determinar el impacto del estilo de liderazgo frente a las actitudes más relevantes en un cambio organizacional de cada empresa estudiada.

Alcance:

La siguiente investigación intenta contribuir al conocimiento y mejor juicio sobre la influencia de los estilos de liderazgo de rango completo frente a las actitudes manifiestas de un cambio organizacional. Este estudio tiene como ventaja, el conocer el impacto en el comportamiento de los colaboradores ante el cambio; el cual aportará mayor análisis a los directores de las empresas para tomar mejores decisiones.

Limitaciones:

Una limitación que afectó directamente a la investigación es el tiempo que se dio para realizar la investigación, ya que, si se hubiera tenido mayor tiempo, se hubiera incluido más variables al estudio. Otra de las limitaciones que se encontraron es al momento de realizar las encuestas, pues al ser empresas grandes y reconocidas, se tuvo que pedir permiso al jefe y gerente del área de cada empresa. Luego, de haber obtenido el permiso para realizar las encuestas al área comercial, muchos de ellos tenían temor de realizar las encuestas, debido a que el cuestionario de Liderazgo evaluaba directamente a su jefe directo y eso podría influir en su permanencia en la empresa. Finalmente, otra limitante encontrada fue disponer del tiempo de los representantes comerciales para completar el cuestionario, debido a que ellos muchas veces se encontraban en el campo visitando clientes y no en las oficinas de las respectivas organizaciones.

Capítulo 3: Metodología de Trabajo

Introducción:

Esta investigación tiene como finalidad determinar el impacto de los estilos de liderazgo en la fuerza de ventas dentro de dos organizaciones que prestan servicios, frente a los factores más relevantes de un cambio organizacional. Se examinan dos variables: la independiente: estilos de liderazgo de rango completo (X); y la dependiente: el cambio organizacional (Y). En este capítulo se dará a conocer la metodología utilizada en la presente investigación. Seguidamente se mostrará el diseño de la investigación, descripción de la población utilizada, los instrumentos empleados, los procedimientos de recolección de datos y descripción de las herramientas estadísticas.

Diseño de la Investigación

En la presente investigación se utiliza un diseño No experimental, Transversal o transaccional y Causal. Se considera No experimental ya que, en esta investigación, no se han manipulado las variables independientes a conveniencia nuestra, es decir han sido recolectadas en su contexto natural en donde se analizan situaciones ya existentes (Sampieri Liu, 2008 Itucker, 2004); Transversal, pues los datos fueron recolectados en un solo momento, en un tiempo único, sin ningún tipo de manipulación frente a las variables que se midieron. Por último, esta investigación es de diseño Causal ya que quiere determinar la influencia del estilo de liderazgo de rango completo frente a los factores más relevantes en un cambio organizacional.

En la segunda etapa de esta investigación se utilizó un análisis discriminante en donde se determinó el estilo predominante sobre los factores más influyentes del cambio organizacional.

Población de estudio

Los participantes fueron 72 representantes de ventas de dos empresas consideradas grandes empresas (Según la Ley 30056) representativas en su sector, las cuales prestan servicios generales (Empresas B2B), ubicadas en Lima, Surco - Perú. Las personas de las dos empresas escogidas presentan las siguientes características: a) Colaboradores que hayan atravesado un cambio dentro de la organización; b) colaboradores vinculados al área comercial; c) Personal que tengan un cargo actual de Jefe/Supervisor o Representante comercial y d) colaboradores que estén laborando en la empresa con periodo mínimo de un año. Mencionado lo anterior, se puede afirmar que la muestra cumple con todos los criterios requeridos para poder evaluar los cambios organizacionales y la relación con los estilos de liderazgo de Rango Completo.

A continuación, se muestran la característica demográfica de los colaboradores por cada empresa.

Tabla 2: Características demográficas de colaboradores en la Empresa 1

Empresa N°1			
Características	Variable	Frecuencia	%
Género	Maculino	32	93%
	Femenino	3	10%
Edad	Hasta 25 años	2	7%
	26 a 35 años	17	57%
	Más de 36 años	16	53%
Grado de Estudios	Sec° Completa	1	3%
	Téc. Incompleto	2	7%
	Téc. Completo	9	30%
	Univ. Incompleto	4	13%
	Univ. Completo	10	33%
	Postgrado	9	30%
Cargo	Representante Comercial	22	73%
	Jefe/Supervisor	13	43%
Tiempo de Servicio	Mayor de 1 año	0	0%
	De 1 a 3 años	1	3%
	De 3 a 5 años	3	10%
	De 5 a más	31	103%

Fuente: Elaboración propia,2017

Tabla 1: Características demográficas de colaboradores en la Empresa 2

Empresa N°2			
Características	Variables	Frecuencia	%
Género	Masculino	10	27%
	Femenino	27	73%
Edad	Hasta 25	23	62%
	de 26 a 35	12	32%
	De 36 a más	2	5%
Grado de estudios	Sec° Compl	0	0%
	Téc. Incompleto	22	59%
	Téc. Completo	13	35%
	Univ. Incompleto	11	30%
	Univ. Completa	1	3%
	Postgrado	1	3%
Cargo	Representante Comercial	34	92%
	Supervisor	3	8%
Tiempo de Servicios	Menos de 1 año	0	0%
	De 1 a 3 años	36	97%
	De 3 a 5 años	1	3%
	De 5 a más	0	0%

Fuente: Elaboración propia,2017

Instrumentos

Estilos de Liderazgo

Se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma 5X corta de Bass y Avolio (2000). Para alegar la validez del instrumento se utilizó como referencia la adaptación al castellano de Vega y Zabala (2004) (**Ver Anexo 1**). Cabe mencionar que en la presente investigación se emplearon 34 de los 45 ítems, que menciona el documento original, ya que, en un análisis de los ítems utilizados, se descartó nueve ítems, que corresponden a la dimensión denominada resultado que no es parte de los objetivos planteados.

El cuestionario aplica el formato Likert de cinco respuestas, en un rango de 0 (nunca) a 4 (siempre). Seguidamente, se presentan los ítems del instrumento, asociados de acuerdo a cada estilo de liderazgo y a cada sub-dimensión. Las distribuciones de los ítems se conforman de la sgte. manera: Para el liderazgo transformacional son 20 ítems, para el liderazgo transaccional son 11 ítems y para el liderazgo tipo Laissez Faire son 3 ítems

Tabla 4 : Items del Instrumento – MLQ

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
SUBDIMENSIÓN	ITEM
INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA (IIA)	[10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.]
	[18. Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.]
	[21. Actúa de modo que se gana mi respeto.]
	[25. Se muestra confiable y seguro.]
INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA (IIC)	[6. Expresa sus valores y creencias más importantes.]
	[14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.]
	[23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.]
	[34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.]
MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (MI)	[9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.]
	[13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.]
	[26. Construye una visión motivante del futuro.]
	[36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.]
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (EI)	[02. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.]
	[8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.]
	[30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.]
	[32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.]

CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (CI)	[15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.]
	[19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.]
	[29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.]
	[31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.]
LIDERAZGO TRANSACCIONAL/DESARROLLADOR	
RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)	[01. Me ayuda a que me esfuerce.]
	[11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.]
	[16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.]
	[35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.]
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (DEA)	[4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.]
	[22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.]
	[24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.]
	[27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.]
DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (DEP)	[12. Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal.]
	[17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.]
	[20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.]
LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR	
LAISSEZ-FAIRE (LF)	[5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.]
	[7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.]
	[28. Le cuesta tomar decisiones.]

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cabe resaltar, que el instrumento mencionado ha sido validado mediante el alfa de Cronbach para la población estudiada. Los resultados por empresa indican que éste instrumento es confiable.

Tabla 2: Cálculo de Alfa de Cronbach para el Instrumento MLQ – Empresa 1

Alfa de Cronbach para Empresa 1				
Resumen de procesamiento de casos			Estadísticas de fiabilidad	
	N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos Válido	35	100.0	.899	34
Excluido ^a	0	0.0		
Total	35	100.0		

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia – SPSS versión 22.0

Tabla 3: Cálculo de Alfa de Cronbach para el Instrumento MLQ – Empresa 2

Alfa de Cronbach para Empresa 2				
Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad
		N	%	Alfa de Cronbach
Casos	Válido	37	100.0	.962
	Excluido ^a	0	0.0	
	Total	37	100.0	
				N de elementos
				34

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia – SPSS versión 22.0

Cambio Organizacional:

Se utilizó el instrumento de medición de cambio organizacional (**Ver Anexo 2**), elaborado por Mónica García y Carlos Forero (2010), para medir, las actitudes manifiestas en el desempeño de los colaboradores ante un cambio. El siguiente modelo presenta nueve variables en donde explica las diferentes variables más frecuentes entre los colaboradores, cuando se da un cambio organizacional en una empresa.

Adaptabilidad: Esta variable se define como una cualidad de una persona para adaptarse o aceptar con facilidad los cambios a nuevos escenarios, roles, entre otros. La palabra "adaptación" es 'la acción de adaptarse o adecuarse a algo. Algunas investigaciones indican que la aptitud de aceptar los cambios y adaptarse se relaciona con la personalidad: algunas personas sencillamente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Robbins y Judge (2009)

Liderazgo: Capacidad de organizar y guiar a un grupo de personas para persuadir sobre algo en concreto para beneficio de la organización. Sostener los procesos de cambio, y para esto es necesario ser creativos y tener desarrollados habilidades blandas como visión de futuro, asertividad, seguridad, comunicación, entre otras. (Senge 1999)

Participación: Las personas muestran interés para integrarse en actividades y decisiones específicas, que están atravesando un proceso de cambio.

Comunicación: La comunicación con los colaboradores es importante para involucrarse en una cultura de cambio. Además, con esto podemos formar una sola visión de los objetivos y guiarlos a que el cambio es necesario para la subsistencia de la organización. Es la libertad de expresar ideas y conocimiento al equipo.

Trabajo en equipo: Nivel de cooperación del equipo con el sistema de cambio y la discusión de ideas e información que logre integrar y mantener un equipo equilibrado trabajando por un solo objetivo.

Aceptación: Hay fuerzas que obstaculizan el cambio o l rechazan la idea de cambio. Con esto nace la idea de conocer nuevos caminos para lograr la aceptación del equipo.

Resistencia al cambio: Fuerzas que buscan mantener el estado quo de procesos y estructuras en una organización. Personas con intenciones de desacreditar las razones del cambio en la organización.

Conocimiento de la organización: Los trabajadores deben conocer el estado actual de su organización, tanto en la posición que se encuentran en el mercado y sobre los objetivos que se quieren lograr con la implementación del cambio.

Cultura de cambio: Formas de como se hace las cosas en la organización, con respecto a los procesos, jerarquías, entre otros. La cultura es bastante importante cuando se trata de guiar un cambio en la organización.

Participación/Integración: Las formas que como los trabajadores se involucran en el proceso de cambio de la organización.

Este instrumento tiene la siguiente estructura, que organiza mejor las variables ya mencionadas y adiciona otros factores que complementan al estudio.

- **Variables principales:** a) adaptabilidad, b) liderazgo, c) participación/integración, d) comunicación, e) trabajo en equipo, e) aceptación, f) resistencia al cambio, g) conocimiento de la organización, h) cultura de cambio.
- **Factores de primer orden:** a) factor individual, b) factor grupal y c) factor organizacional.
- **Factores de segundo orden:** a) factor I: Gestión del Cambio, b) factor II: Proyección y Desarrollo del cambio.
- A continuación, dividimos el cuestionario del instrumento según las variables principales y lo detallamos en la siguiente tabla.

Tabla 7 : Items del Instrumento - IMC

Variables Principales:	
Adaptabilidad	Busca fuentes de aprendizaje para estar al día con la tecnología y la educación
	Conoce tareas de otros cargos relacionados con su área de desempeño
	Puede ejecutar tareas que realizan sus compañeros de área sin dificultad
	Considera que su puesto de trabajo requiere conocimientos de las tareas que se
	Le es indiferente realizar diversas actividades o tareas diferentes a las asignadas.
Liderazgo	Proyecta su cargo en la empresa en función del mejoramiento continuo
	Toma la iniciativa para proponer ideas ante un grupo
	Las funciones de su cargo le permiten sentirse seguro(a) para dirigir a otros
	Tiene capacidad de convocatoria para la realización de actividades de trabajo en
	Organiza las actividades que debe realizar en su cargo
Participación/Integración	Es de su interés servir como vocero ante un grupo de trabajo
	Se involucra en las decisiones tomadas por sus superiores en un proceso de
	Participa en las actividades que generen cambio en su puesto de trabajo
	Se interesa por el desarrollo de sus actividades en el área de trabajo
	Participa en la evaluación y seguimiento de un proceso de cambio en su área de
Comunicación	Sus superiores apoyan las ideas que se generan por el personal de la empresa
	Para que sus ideas sean tenidas en cuenta se debe contar con la aprobación de sus
	La comunicación que se desarrolla en las diferentes áreas de trabajo se genera de
	En su área de trabajo se comunica con anterioridad las nuevas actividades a
	Su área de trabajo permite espacios para manifestar ideas frente a un cambio
Trabajo en Equipo	Las ideas que se tienen en el grupo de trabajo se discuten antes de ser aceptadas
	Los grupos de discusión son una de las alternativas para la toma de decisiones
	En su área de desempeño la toma de decisiones se hace de forma conjunta
	En su área de desempeño se cuenta con espacios que permiten la discusión e
Resistencia al cambio	El inicio de transformaciones en la organización implica mayor actividad extra
	Los cambios que se presentan en la organización le generan expectativas
	Le son indiferentes los cambios que se puedan presentar en la empresa, ya que no
	Obstaculiza los cambio que se presentan en la organización, cuando los
	Un cambio en su entorno laboral le produce oposición radical
	Evita cambios en el ambiente laboral que le generen conflictos internos
	Enfrenta con inconformidad posibles cambios que se generen en la empresa
	Juzga de manera abierta a las personas que dirigen cambios en la empresa
	Cuando en la empresa se incorpora un cambio su ritmo de trabajo disminuye
	Acepta una actividad que requiera cambios constantes solo si es asignada por un
	Durante un proceso de cambio en la empresa evita comprometerse con tareas que
	Manifiesta verbalmente inconformidad ante los cambios generados en su puesto
	Las situaciones que alteren su ritmo de trabajo le producen incomodidad en la
Conocimiento de la Organización	El adoptar nuevas formas de realizar su trabajo limita su desempeño
	Tiene claridad en las acciones que debe asumir para que se genere un cambio
	Para mantener el posicionamiento en el mercado es necesario implementar un
Cultura de Cambio	La organización se encuentra preparada para asumir un proceso de cambio
	El crecimiento de la organización permiten la adopción de un proceso de cambio
	La cultura que se vive al interior de la empresa permite la aceptación de un
	Las creencias que se tiene en la empresa propician un proceso de cambio
	Tiene claridad de las funciones que debe asumir ante un cambio
	Tiene claridad en las acciones que debe asumir para que se genere un cambio

Fuente: Elaboración propia, 2017

Procedimiento:

La siguiente investigación se desarrolló en las siguientes fases de estudio:

Cabe resaltar, que el instrumento mencionado ha sido validado mediante el alfa de Cronbach para la población estudiada. Los resultados por empresa indican que éste instrumento es confiable.

Tabla 4: Cálculo de Alfa de Cronbach para el Instrumento IMC – Empresa 1

Alfa de Cronbach para Empresa 1				
Resumen de procesamiento de casos			Estadísticas de fiabilidad	
	N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos Válido	35	100.0	.841	51
Excluido ^a	0	0.0		
Total	35	100.0		

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia – SPSS versión 22.0

Tabla 5: Cálculo de Alfa de Cronbach para el Instrumento IMC – Empresa 2

Alfa de Cronbach para Empresa 2				
Resumen de procesamiento de casos			Estadísticas de fiabilidad	
	N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos Válido	37	100.0	.809	51
Excluido ^a	0	0.0		
Total	37	100.0		

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia – SPSS versión 22.0

Fase 1: Elaboración del Cuestionario

Se elaboró un cuestionario a base de dos instrumentos, que ya han sido detallados anteriormente. Se utilizó la escala de Likert como medición de ambos instrumentos. El cuestionario final, que se utilizó en nuestra investigación, contiene tres partes de desarrollo.

En la primera parte se encuentra el acta de confiabilidad, en donde el colaborador acepta que los resultados de dicho cuestionario se tomarán para fines académicos. La segunda parte del cuestionario, los colaboradores desarrollan preguntas demográficas, para tener un detalle de la población que se estaba estudiando.

Finalmente, la última parte del cuestionario muestra los dos instrumentos seleccionados para nuestra investigación, los cuales son el de MLQ, que mide los estilos de liderazgo y el de IMC, que mide las actitudes manifiestas ante un cambio. Cabe resaltar que en cada cuestionario se especifica el objetivo del instrumento de manera clara y sencilla para que cada colaborador entienda el procedimiento de dichos resultados.

Fase 2: Aplicación del Cuestionario

Se realizó la recolección de datos en las dos empresas estudiadas de forma independiente. A continuación, se muestra las características de esta fase:

- La recolección de datos se realizó de manera presencial.
- Los cuestionarios se aplicaron a la FFVV (que hayan sido parte del cambio) de cada empresa.
- Se explicó algunos detalles del cuestionario como: El primer cuestionario, que es sobre el liderazgo, se refiere a evaluar el liderazgo de su jefe directo y el segundo cuestionario, que es sobre el cambio, se refiere a evaluar las actitudes que tuvieron ante el cambio que atravesaron.
- Se les dio 20 a 30 min para resolver los cuestionarios.

Fase 3: Tabulación de Datos

La tabulación de datos se realizó en Excel 2016 de la siguiente manera (**Ver Anexo 3**):

- Se utilizó un libro de Excel para las respuestas de cada instrumento.

- La pregunta de los cuestionarios se reemplazó, en forma horizontal, con la siguiente sigla “P” seguido del número de pregunta, es así que si se refiere a la pregunta o afirmación (ya que fue medida en base a escalas) número diez, se reemplazó por las siguientes siglas “P10”.
- Las preguntas fueron colocadas en forma horizontal (en filas) en una matriz en Excel. En las columnas se colocó a las personas entrevistadas, reemplazadas sólo por un número, según el orden.
- Para el instrumento de Liderazgo, es necesario aplicar el diseño, considerando las 34 preguntas en su totalidad (Tener en cuenta que las preguntas forman parte de cada estilo de liderazgo de rango completo que se está estudiando). Sin embargo, para el instrumento de cambio organizacional, no es necesario utilizar las 51 preguntas, sino las variables que se están estudiando. Es por eso que, para poder calcular las respuestas de cada persona según la variable, se promedió las respuestas de las preguntas que corresponden a cada variable (Ya se conoce a que variable pertenece cada pregunta). Es así que se obtuvo una matriz de 37 personas x 9 variables en el caso de empresa 2.
- Para realizar el análisis discriminante en SPSS, se tuvo que agrupar las preguntas, para poder simplificar los resultados. En el caso del primer cuestionario que corresponde al instrumento de liderazgo, no fue necesario realizar alguna agrupación. Sin embargo, en el segundo cuestionario que corresponde al instrumento de cambio, si fue necesario (Aparte de la agrupación realizada antes)
- La agrupación que se realizó corresponde a lo siguiente: Ya que la variable de cambio organizacional corresponde a la “Y” de la investigación, y a la vez se utiliza en el estudio discriminante del diseño de investigación, la respuesta de este cuestionario debe estar orientado a una afirmación o una negación. Por esta razón se agruparon las respuestas con la siguiente medida: Si la respuesta es del 1 al 2, se considera como un “NO”, que es reemplazado por el “1”. Si la respuesta es del 3 al 4, se considera como un “SI”, que es reemplazado por el “2”.
- Después de todo lo explicado anteriormente, se procede a insertar los datos en el SPSS.

Fase 4: Aplicación de los diseños en el SPSS.

En esta Fase se aplicaron los diseños de investigación en el SPSS, siguiendo los siguientes pasos.

- Paso 1: Hallar el Coeficiente de KMO del primer instrumento, que es el de Liderazgo.
- Paso 2: Realizar el análisis factorial del primer instrumento, que es el de Liderazgo.
- Paso 3: Clasificar las preguntas del instrumento, según las respuestas del paso 2 y los grupos formados en el análisis factorial. Aquí determinamos el estilo de liderazgo predominante y que se utilizará posteriormente en el análisis discriminante.
- Paso 4: Hallar el coeficiente de KMO del segundo instrumento, que es el de cambio organizacional.
- Paso 5: Realizar el análisis factorial del segundo instrumento, que es el de cambio organizacional. En este paso utilizamos la matriz de resultados por variable (explicado en la Fase 3).
- Paso 6: Clasificar las variables del instrumento, según las respuestas del paso 2 y los grupos formados en el análisis factorial. Aquí determinamos las variables predominantes y que se utilizará posteriormente en el análisis discriminante.
- Paso 7: Realizar el análisis discriminante, validado según el Sig que arroja cada corrida, con cada factor. Con esta información se procede a realizar una conclusión de los resultados obtenidos.

Capítulo 4: Análisis de Resultados

Introducción:

En este capítulo, se hará una exploración y análisis sobre los resultados obtenidos a partir de los estudios estadísticos, para finalmente concluir sobre los objetivos planteados. Se realizará un análisis por empresa, en donde los resultados obtenidos mostrarán significancia representativa sobre su población. Asimismo, con los resultados obtenidos, se espera ampliar el conocimiento en base a la influencia de los estilos de liderazgo sobre las actitudes manifiestas de los colaboradores en un cambio organizacional. Finalmente, estos resultados serán de gran importancia, pues obtendremos las variables más relevantes a tomar en cuenta ante un cambio organizacional.

Resultados por Objetivos

A continuación, se procede a aplicar los pasos, ya explicados en el Cap. III. Cabe mencionar que para este análisis esté más claro, se explica a continuación los estadísticos más relevantes de los modelos utilizados.

Tabla 10 : Modelos estadísticos relevantes

KMO (Kaiser, Meyer y Olkin)	Relación entre variables
SI KMO ≥ 0.9	MUY BUENO
SI KMO ≥ 0.8	NOTABLE
SI KMO ≥ 0.7	MEDIANO
SI KMO ≥ 0.6	BAJO
SI KMO < 0.5	MUY BAJO

Prueba de esfericidad de Bartlett	SIGNIFICANCIA
Si Sig. (p-valor) < 0.05	SI ES SIGNIFICATIVO "Se puede aplicar Análisis Factorial"
Si Sig. (p-valor) > 0.05	NO SIGNIFICATIVO "NO se puede aplicar Análisis Factorial"

Prueba de igualdad de las medias de los grupos: "Lambda de Wilks"	
Si Sig. (p-valor) < 0.05	Se puede aplicar el Análisis Discriminante (Varianzas Heterogéneas)
Si Sig. (p-valor) > 0.05	NO se puede aplicar el Análisis Discriminante (Varianzas Homogéneas)

Fuente: Elaboración propia, 2017

Con lo explicado anteriormente se procede a desarrollar los objetivos planteados.

Objetivo N°1: Identificar los estilos de liderazgo de rango completo relevantes en las dos empresas estudiadas.

Paso 1: Hallar el KMO (Kaiser-Meyer-Olkin y Bartlett) del primer instrumento (MLQ)

Tabla 6: Pruebas de KMO y Bartlett - MLQ

Empresa N°1		
PA Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,372
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1,061,445
	gl	561
	Sig.	,000

Empresa N°2		
Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,228
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1,086,846
	gl	561
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia – SPSS versión 22.0

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) es una prueba estadística, que nos indica el nivel de relación que existen entre las variables del instrumento, además, indica si es posible realizar un análisis factorial. En este caso, para ambas empresas el valor del Kmo es menor a 0.5, lo cual indica que existe una baja relación entre las variables del instrumento. Sin embargo, en este caso, el nivel de relación de las variables debe ser baja ya que cada variable está relacionada a un estilo de liderazgo diferente. Por otro lado, se observa que el Sig para cada empresa es menor a 0.05 y eso indica que el modelo es significativo y es posible realizar un análisis factorial a cada empresa.

Paso 2: Aplicar el Análisis Factorial:

El análisis factorial, nos arrojó los siguientes valores, por cada pregunta, y por cada empresa resumiendo así los resultados más homogéneos en 8 grupos y 10 grupos respectivamente, con la finalidad de poder determinar el estilo de liderazgo, de rango completo, más resaltante.

Tabla 12 : Matriz de Coeficiente de Puntuación de Componente

Empresa N°1								
Matriz de coeficiente de puntuación de componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8
P10	,050	-,031	-,053	,046	-,074	,127	-,151	-,051
P18	,076	,059	-,050	-,030	-,002	-,059	-,069	,262
P21	,063	,090	-,045	-,017	-,035	-,020	-,065	-,021
P25	,060	-,130	,123	,100	,118	-,048	,116	-,039
P6	-,050	-,097	,037	,028	-,007	,557	-,025	,010
P14	,038	,090	,054	,158	,022	-,275	-,077	,010
P23	-,011	,003	,081	-,053	-,044	,305	-,007	,022
P34	,033	-,009	,065	,031	,027	,057	,061	-,027
P9	,082	-,092	,002	,005	,018	,012	,029	,159
P13	,099	-,110	-,034	-,140	-,040	,108	,003	,045
P26	,101	-,004	-,079	-,090	,052	-,027	,121	-,004
P36	,090	-,103	,139	-,062	,057	-,116	,090	-,051
P2	-,016	-,044	,374	-,069	,016	,015	-,076	,072
P8	,028	,135	-,157	,300	,204	-,067	-,089	-,032
P30	,055	,052	,097	-,036	,125	-,012	-,083	-,148
P32	,028	,038	-,093	,083	,137	,187	,083	-,049
P15	,086	,121	-,153	-,083	-,046	-,063	-,030	-,138
P19	,083	-,128	,018	,012	,040	,087	-,145	-,098
P29	,043	,007	-,062	-,188	-,128	-,034	,362	-,028
P31	,070	,068	,042	-,034	-,043	-,136	-,100	,074
P1	,021	,048	,063	,030	-,090	,068	-,131	,016
P11	-,039	,279	-,154	,127	-,016	,139	-,127	,054
P16	,087	,123	-,268	-,208	-,037	,130	,057	-,030
P35	,091	-,174	,127	-,018	-,086	-,197	,165	,152
P4	-,072	,058	,346	,071	-,007	,012	-,077	,001
P22	-,035	,350	,075	-,128	-,010	-,140	,021	,018
P24	-,056	,315	,043	-,028	,012	-,067	,126	-,067
P27	-,035	-,001	-,064	,074	,030	-,020	,553	,091
P12	,013	,018	-,065	,083	,450	,021	,069	-,166
P17	,033	,007	,105	,113	,477	-,075	-,131	,108
P20	,070	,113	-,014	-,463	-,019	-,107	-,029	-,050
P5	-,005	,019	-,118	-,156	,120	,246	-,076	,146
P7	-,050	,147	-,012	-,144	,040	,017	-,144	,003
P28	,004	-,061	,072	,019	-,031	-,029	,081	,698

Empresa N°2										
Matriz de coeficiente de puntuación de componente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P10	,152	,116	-,155	-,015	-,003	-,034	-,053	-,064	,038	,024
P18	-,039	,275	-,032	-,065	,026	-,093	,200	,000	-,047	-,138
P21	,021	,291	-,100	-,034	,030	-,009	,013	-,108	-,021	,055
P25	-,047	-,016	-,020	,045	-,014	,021	,010	-,053	,455	-,077
P6	-,030	-,021	-,012	,019	,063	-,066	,043	,018	-,028	,538
P14	-,119	,075	,134	-,093	,037	-,098	,072	-,094	,330	,082
P23	,139	,113	,087	-,040	,114	,116	,008	-,008	-,275	-,025
P34	-,011	-,083	-,164	,090	,006	,013	-,098	,603	-,041	,052
P9	,231	-,008	-,008	-,129	,024	,019	,158	-,049	-,053	-,163
P13	-,030	-,092	,338	-,035	,025	-,100	,047	-,060	,077	-,081
P26	,228	-,066	-,041	-,060	,032	-,018	-,029	-,060	,158	-,048
P36	,147	-,149	-,020	-,067	,028	,063	-,085	,150	,243	-,075
P2	,021	-,065	-,095	,072	,086	,020	,339	-,077	,139	,178
P8	,036	-,099	-,032	-,016	-,019	,230	,140	-,046	,006	,274
P30	-,067	,016	,133	,144	,048	,211	-,043	-,141	,100	,093
P32	-,009	-,084	,189	,008	-,068	,056	-,047	,344	-,204	-,108
P15	-,152	,192	-,003	,072	-,077	,030	,072	,106	-,011	-,023
P19	-,016	-,011	,086	-,044	-,155	-,018	,344	-,025	-,161	-,048
P29	-,087	,043	-,026	,338	,107	-,008	,017	-,003	,040	-,014
P31	-,121	-,085	,005	,407	,006	,109	,089	,100	-,003	-,030
P1	,193	-,120	-,019	,032	-,102	-,030	-,054	,108	-,184	,156
P11	,281	-,061	,117	-,072	,068	-,050	,077	-,087	-,240	,008
P16	-,170	,118	-,054	-,072	-,033	-,109	,103	,272	,218	,003
P35	-,134	,013	,338	,101	-,001	,035	-,046	-,105	-,045	,081
P4	,171	,026	-,185	,075	-,007	,006	,026	,059	-,065	-,012
P22	-,110	,268	,028	-,022	,028	,003	-,145	-,029	,059	-,073
P24	,145	,130	,046	-,136	-,047	,014	-,204	-,042	-,169	,119
P27	,001	-,026	,043	,050	,031	,397	,008	-,036	-,068	-,096
P12	,083	-,054	,063	-,002	,300	-,028	-,055	-,039	,021	,030
P17	,047	,043	-,053	-,251	,061	,099	,094	,024	,104	-,024
P20	-,152	,101	,084	-,055	,049	,135	,103	,064	-,061	-,253
P5	-,046	,205	,006	-,072	,293	-,106	-,035	-,007	-,080	,130
P7	,052	-,054	,238	,014	,252	-,382	,159	-,142	-,151	,012
P28	,024	-,076	-,178	,176	,247	,069	,101	,070	,050	,033

Estos valores reflejan el nivel de significancia de cada pregunta, con respecto al estilo de liderazgo. Con estos resultados se procede a realizar un análisis de los valores más relevantes del instrumento.

Paso 3: Clasificar las preguntas del instrumento, según las respuestas del paso 2 y los grupos formados en el análisis factorial.

En las siguientes tablas, se mostrarán las tres preguntas con mayor peso, ordenadas en forma descendente para así poder identificar las preguntas predominantes por cada grupo formado. Seguidamente, se revela el estilo de liderazgo que corresponde a cada pregunta para finalmente determinar el estilo de liderazgo por grupo.

Empresa N°1:

Tabla 13 : Clasificación de Preguntas del Instrumento MLQ – Empresa 1

Grupo N°1 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P26	Construye una visión motivante del futuro.	.101	Transformacional
P13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	.099	Transformacional
	Expresa satisfacción cuando cumple con lo		
Grupo N°2 "TRANSACCIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	.350	Transaccional
P24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	.315	Transaccional
P11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	.279	Transaccional
Grupo N°3 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	.374	Transformacional
P4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	.346	Transaccional
P36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	.139	Transformacional
Grupo N°4 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	.300	Transformacional
P14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	.158	Transformacional
Grupo N°5 "TRANSACCIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario	.477	Transaccional
P12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	.450	Transaccional
P8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	.204	Transformacional

Grupo N°6 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de Ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	.557	Transformacional
P23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	.305	Transformacional
P5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna	.246	Laissez Faire
Grupo N°7 "TRANSACCIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de Ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	.553	Transaccional
P29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	.362	Transformacional
P35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	.165	Transaccional
Grupo N°8 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de Ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P28	Le cuesta tomar decisiones.	.698	Laissez Faire
P18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	.262	Transformacional
P9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	.159	Transformacional

Fuente: Elaboración propia, 2017

Empresa N°2:

Lo mismo se realiza en la segunda empresa estudiada. En este caso, se formaron diez grupos que se muestran a continuación:

Tabla 14 : Clasificación de Preguntas del Instrumento MLQ – Empresa 2

Grupo N°1 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
Grupo N°2 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	.275	Transformacional
P18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	.268	Transformacional
P22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	.291	Transaccional

Grupo N°3 "NEUTRO"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	,338	Transformacional
P35	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo	,338	Transaccional
P7	Suele estar ausente cuando surgen problemas	,238	Lazzie Faire

Grupo N°4 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	,407	Transformacional
P29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	,338	Transformacional
P28	Le cuesta tomar decisiones.	,176	Lazzie Faire

Grupo N°5 "LAZZIE FAIRE"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas	,300	Transaccional
P5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna	,293	Lazzie Faire
P7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	,252	Lazzie Faire

Grupo N°6 "NEUTRO"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	,397	Transaccional
P8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	,230	Lazzie Faire
P30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	,211	Transformacional

Grupo N°8 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	,603	Transformacional
P32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	,344	Transformacional
P16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si	,272	Transaccional

Grupo N°9 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P25	Se muestra confiable y seguro.	,455	Transformacional
P36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	,243	Transformacional
P14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	,330	Transformacional

Grupo N°10 "TRANSFORMACIONAL"			
N° de Preguntas	Descripción de ítem	Peso por Pregunta	Estilo por Pregunta
P2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	,178	Transformacional
P8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de	,274	Transformacional
P6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	,538	Transformacional

Fuente: Elaboración propia, 2017

Finalmente, después de concretar el estilo de liderazgo a cada grupo formado en el paso 3, podemos evidenciar que el estilo de liderazgo de rango completo predominantes en ambas empresas, que es el estilo transformacional. Se infiere este resultado, pues el estilo predomina en mayor cantidad de los grupos formados. Tal y como detallamos en el siguiente gráfico.

Figura N°2 : Estilos de Liderazgo predominante por empresa

Fuente: Elaboración propia, 2017

Para responder al primer objetivo de la investigación, podemos concluir que el estilo de liderazgo predominante en las dos empresas estudiadas fue el estilo Transformacional. Este estilo se explica como la causa de las posibles actitudes manifestadas entre los colaboradores, en un período de cambio organizacional.

Objetivo N°2: Determinar los factores más importantes del cambio organizacional en el área comercial de cada empresa estudiada.

Paso 4: Hallar el Kmo (Kaiser-Meyer-Olkin y Bartlett) del segundo instrumento (IMC)

Tabla 15 : Prueba de KMO y Bartt - IMC

Empresa N°1		
Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,482
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	132,572
	gl	36
	Sig.	,000

Empresa N°2		
Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,647
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	69,199
	gl	36
	Sig.	,001

Fuente: *Elaboración propia – SPSS versión 22.0*

Para el instrumento de medición de cambio organizacional, la prueba de KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) nos indica el nivel de relación que existen entre las variables del instrumento, además, indica si es posible realizar un análisis factorial. En este caso, para ambas empresas el valor del Kmo indica que existe una baja relación entre las variables. En este caso el nivel de relación de las variables debe ser baja ya que cada pregunta está relacionada a una variable de cambio diferente. Por otro lado, se observa que el Sig para cada empresa es menor a 0.05 y eso indica que el modelo es significativo y es posible realizar un análisis factorial a cada empresa.

Paso 5: Aplicar el Análisis Factorial:

El análisis factorial, nos arrojó los siguientes valores, por cada pregunta, y por cada empresa resumiendo así los resultados más homogéneos en 4 grupos y 3 grupos respectivamente, con la finalidad de poder determinar las variables más resaltantes.

Cabe mencionar que, para el instrumento de cambio organizacional, la tabulación de datos fue analizada de forma diferente, para poder simplificar el proceso, tal como lo mencionamos en el capítulo tres. Entonces para proceder con el análisis se insertó en SPSS sólo los promedios de cada colaborador, por variable.

Tabla 16 : Matriz de Coeficiente de puntuación de componente

Empresa N°1				
Matriz de coeficiente de puntuación de componente				
	1	2	3	4
V1	,319	-,132	-,001	-,201
V2	,286	-,065	,136	-,130
V3	,206	,104	,167	,003
V4	-,082	-,090	,035	,868
V5	,184	,339	-,351	,162
V6	,295	-,012	-,228	,179
V7	,019	-,505	,103	,225
V8	-,027	-,056	,669	,017
V9	-,104	,438	,263	,098

Empresa N°2			
Matriz de coeficiente de puntuación de componente			
	1	2	3
V1	,016	,077	,499
V2	,232	,060	-,088
V3	,305	-,003	-,039
V4	,280	-,208	,132
V5	,336	-,077	-,146
V6	,226	,073	,152
V7	,078	,155	-,633
V8	-,145	,541	,045
V9	,041	,533	-,179

Paso 6: Clasific. *Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0* o anterior.

Aquí determinamos las variables predominantes y que se utilizará posteriormente en el análisis discriminante.

En la empresa N°1, Según los valores arrojados en el paso anterior, se eligieron las variables predominantes de acuerdo con el mayor valor de cada grupo. Sin embargo, cuando se continuó con el siguiente paso, que es el análisis discriminante, el indicador nos arrojó que esa variable, tienen respuestas muy homogéneas y no es posible realizar el análisis discriminante. Por esta razón se es continuó con la siguiente variable. En el siguiente cuadro se explica esta decisión de acuerdo con la leyenda de la tabla.

Tabla 17 : Selección de Variables IMC – Empresa 1

Empresa N° 1				
Variables IMC	Grupos formados			
	1	2	3	4
Adaptabilidad	.319	-.132	-.001	-.201
Liderazgo	.286	-.065	.136	-.130
Participación	.206	.104	.167	.003
Comunicación	-.082	-.090	.035	.868
Trabajo en Equipo	.184	.339	-.351	.162
Aceptación	.295	-.012	-.228	.179
Resistencia al Cambio	.019	-.505	.103	.225
Conocimiento de la Organización	-.027	-.056	.669	.017
Cultura de Cambio	-.104	.438	.263	.098

Fuente: Elaboración propia,2017

	Primer grupo de variables (Rechazado)
	Segundo grupo de variables (Aceptado)

Para la empresa N°2, se formaron tres grupos y se realizó la misma mecánica que en la empresa N°1. Ya que, si las variables elegidas son demasiados homogéneas, se prosigue a estudiar la siguiente variable inmediata, según el valor que tiene.

Tabla 18: Selección de Variables IMC – Empresa 2

Empresa N°2			
Variables IMC	Grupos Formados		
	1	2	3
Trabajo en Equipo	,336	-,077	-,146
Participación	,305	-,003	-,039
Comunicación	,280	-,208	,132
Liderazgo	,232	,060	-,088
Aceptación	,226	,073	,152
Conocimiento de la Organización	-,145	,541	,045
Resistencia al Cambio	,078	,155	-,633
Cultura de Cambio	,041	,533	-,179
Adaptabilidad	,016	,077	,499

Fuente: Elaboración propia, 2017

	Primer grupo de Variables (Rechazado)
	Segundo grupo de Variables (Aceptado)

Finalmente respondemos al objetivo N°2 eligiendo las variables que se van a estudiar, para cada empresa. Estas se muestran en las dos tablas anteriores según cada empresa.

Objetivo N°3: Determinar el impacto del estilo de liderazgo frente a las actitudes más relevantes en un cambio organizacional de cada empresa estudiada.

Paso N°7: Realizar el análisis discriminante, validado según el Sig que arroja cada corrida, con cada factor.

Empresa N°1:

Análisis Discriminante:

La primera variable que se va a estudiar es la “Aceptación”.

Aceptación:

Tabla 19: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Aceptación”

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,170	40,814	20	,004

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

Se observa que el $\text{sig} \leq 0$, es decir que podemos realizar el análisis factorial.

Tabla 20: Matriz de estructuras – Variable “Aceptación”

Matriz de estructuras	
	Función
	1
P19	,244
P25	,222
P18	,204
P21	,169
P32	,155
P26	,155
P15	,151
P9	,135
P13	,126
P10	,124
P34	,120
P2	,119
P36	,113
P31	,105
P14	,078
P30	,066
P6	,059
P8	,058
P29	-,021

Fuente: Elaboración Propia – SPSS

La matriz anterior, nos indica el nivel de relación que existe entre la variable **Aceptación** y el estilo de liderazgo transformacional. En este caso se observa que la afirmación **P19** del instrumento influye a gran escala con la Aceptación del cambio organizacional es decir que:

	Afirmación	Valor
P19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	0.224

Las personas valoran mucho que su jefe directo, los tomen en cuenta y tengan una relación más cercana, y no por el contrario que sólo los vean como un miembro más de la empresa.

Es así que podemos concluir que, para lograr una aceptación del cambio, el líder, además de utilizar un liderazgo transformacional, debe enfocarse en considerar al personal de forma personalizada, lograr conectar con ellos y conseguir un equipo sólido e integrado.

La siguiente afirmación, que tiene un valor considerable, ante la variable **Aceptación** es la afirmación P25 que define lo siguiente:

	Afirmación	Valor
P25	Se muestra confiable y seguro.	0.222

Las personas valoran mucho que su líder trasmita confianza y seguridad, ya que, ante la incertidumbre de un cambio, el líder debe guiar y transmitir estabilidad en el equipo. Es así que, ante un escenario de cambio organizacional, los trabajadores aceptaran el cambio con mayor facilidad, siempre y cuando confíen en su líder.

La siguiente variable que tiene un valor considerable, ante una **Aceptación** del cambio es la afirmación P18 que define lo siguiente:

Afirmación		Valor
P18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0.204

Las personas de una empresa valoran que su líder sea una persona que se comprometa con sus intereses y que velen por el bienestar del grupo.

Por último, esta matriz, también nos indica que afirmación del estilo de liderazgo transformacional, no está muy relacionada a la **Aceptación** del cambio.

Afirmación		Valor
P23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0.013

Esta afirmación nos indica que la personas no valoran mucho si su líder considera las consecuencias éticas ante una decisión importante y por el contrario lo consideran irrelevante para decidir si aceptar un cambio o no.

Trabajo en Equipo:

Tabla 21: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Trabajo en Equipo”

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,141	45,107	20	,001

Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

Se observa que el $\text{sig} \leq 0$, es decir que podemos realizar el análisis factorial.

Tabla 22: Matriz de estructuras – Variable “Trabajo en Equipo”

Matriz de estructuras	
	Función
	1
P15	-,239
P10	-,181
P21	-,152
P8	-,115
P31	-,114
P32	-,108
P18	-,103
P13	-,102
P25	-,097
P19	-,086
P14	-,083
P26	-,079
P34	-,073
P2	,065
P30	-,050
P9	-,041
P29	,027
P23	,024
P36	-,017
P6	-,007

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

Se puede observar que, en esta matriz, los valores que muestran la relación entre trabajo en equipo y el liderazgo transformacional es muy baja, sin embargo, todo dependerá del contexto en que se encuentren. Es por eso que se procederá a explicar los variables con resultados más predominantes.

	Afirmación	Valor
P29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0.027

Las personas valoran que se les resalte las habilidades y cualidades de cada miembro del equipo, es así como consideran que sí perciben un trabajo en equipo dentro de sus empresas.

Por otro lado, la siguiente afirmación predominante ante la variable **Trabajo e Equipo** es la siguiente:

	Afirmación	Valor
P23	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0.024

Las personas aprecian que su líder los ayude a desarrollar sus fortalezas. Es decir que esta afirmación influye de manera significativa, con la variable trabajo en equipo de acuerdo a la precepción de los trabajadores.

Las siguientes variables que tienen un valor mínimo y en otros casos negativos, se interpretan como afirmaciones que no influyen en gran medida a la variable de trabajo en equipo en la empresa N°1.

Resistencia al cambio:

Tabla 23: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Resistencia al Cambio”

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,224	34,365	20	,024

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

Se observa que el sig. $\leq$ 0, es decir que podemos realizar el análisis factorial.

Tabla 24: Matriz de estructuras – Variables “Resistencia al Cambio”

Matriz de estructuras	
	Función 1
P14	,200
P10	,148
P29	-,102
P26	-,097
P19	-,097
P2	-,088
P36	-,088
P23	,084
P15	,081
P34	-,080
P9	-,076
P8	,069
P30	-,062
P13	-,032
P18	-,030
P6	,007
P21	,005
P25	-,005
P31	,000
P32	,000

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

En la matriz anterior se puede analizar lo siguiente; El mayor valor que arroja la matriz, se entiende por:

Afirmación		Valor
P14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0.2000

Esto quiere decir que, para las personas es importante trabajar con funciones claras y específicas, para no caer en incertidumbre y poner barreras ante un cambio organizacional. Es por eso que el líder debe asegurarse de transmitir funciones y objetivos claros a su personal a cargo.

La siguiente afirmación, también cuenta con un valor considerable para la variable **Resistencia al cambio** en relación con el liderazgo transformacional.

Afirmación		Valor
P10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0.1480

Para el equipo de la empresa N°1, valoran mucho el sentirse representados por su líder, y es representativo en cuanto a la **resistencia al cambio**. Esto quiere decir que la imagen de la empresa representa una variable importante ante un escenario de cambio en donde los trabajadores ponen barreras para adaptarse.

Comunicación:

Tabla 25: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Comunicación”

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,295	28,077	20	,108

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

Finalmente, la Variable comunicación, no pudo ser analizada mediante un análisis factorial, por tener el $\text{Sig} > 0$. Esto quiere decir que las respuestas para esta variable son muy homogéneas y el estilo de liderazgo transformacional no impacta de manera significativa en la comunicación de los trabajadores. Puede ser porque hay factores involucrados que influyen en gran medida con esta variable.

Entonces se puede concluir que para la empresa N° 1, el estilo de liderazgo transformacional influye en gran medida en las siguientes variables: Aceptación al cambio, Comunicación, resistencia al cambio y trabajo en equipo. Estas variables se sustentan de las

afirmaciones que tiene el modelo de MLQ, según cada contexto en particular. Se mostraron algunos ejemplos más relevantes detallados líneas atrás.

Afirmación		Valor
P23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0.178
P29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0.027
P14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0.2000
P10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0.1480
P23	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0.024
P18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0.204
P15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	-0.239

Empresa N°2:

Trabajo en equipo:

Tabla 26: Calculo de Lambda de Wilks – Variable “Trabajo en Equipo”

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,055	72,450	20	,000

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

Se observa que el $\text{sig} \leq 0$, es decir que podemos realizar el análisis factorial.

Tabla 27: Matriz de estructuras - Variable “Trabajo en Equipo”

Matriz de estructuras	
	Función
	1
P31	,215
P29	,154
P10	,126
P18	,080
P15	,077
P25	,060
P21	,057
P26	,053
P6	-,046
P8	-,045
P30	-,043
P23	-,041
P9	,039
P32	-,038
P19	,037
P36	-,025
P14	-,023
P13	-,020
P34	,012
P2	,010

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

La matriz anterior muestra la relación de la variable **Trabajo en Equipo** frente al liderazgo Transformacional. A continuación, se mostrar la afirmación asociada al mayor valor de la matriz.

Afirmación		Valor
P23	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0.215

La siguiente afirmación muestra que el personal de la empresa N°2 valora a gran medida que su líder pueda darle un feedback en el cual puedan desarrollar sus fortalezas. De esta manera podrán trabajar mejor en equipo y ser más resistente ante un cambio organizacional. Es decir que la afirmación “**Me ayuda a desarrollar mis fortalezas**” influye de manera directa al trabajo en equipo ante un cambio organizacional en la organización N°2.

Por otro lado, la siguiente afirmación relevante en el estudio es la siguiente:

	Afirmación	Valor
P29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0.154

Esta afirmación indica que los trabajadores de la empresa N°2 valoran la motivación emocional que puedan recibir de su líder e influye de manera significativa con el trabajo en equipo antes un cambio organizacional.

Liderazgo:

Tabla 28: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Liderazgo”

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,227	37,116	20	,011

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

Se observa que el $\text{sig} < 0,05$, es decir que podemos realizar el análisis factorial.

Tabla 29: Matriz de estructuras - Variable "Liderazgo"

Matriz de estructuras	
	Función
	1
P23	,178
P14	,166
P2	,164
P26	,119
P36	,119
P29	,099
P10	,097
P9	,087
P32	,058
P21	-,053
P25	-,049
P13	-,045
P8	,045
P15	,043
P34	,028
P30	,026
P31	,021
P19	,021
P6	-,014
P18	-,012

Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

En la matriz anterior se muestra que el personal estudiado muestra liderazgo, ante un liderazgo transformacional de parte de su jefe directo. Además, se detalla la afirmación predominante dentro del liderazgo transformacional que influye en la variable de liderazgo de los trabajadores frente a un cambio organizacional.

Afirmación		Valor
P23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0.178

La siguiente afirmación indica que el personal adopta una actitud de liderazgo ante un cambio organizacional si percibe en su jefe directo la resolución de problemas con ética y moral. Puede ser que esto se dé porque el empleado se siente seguro y autónomo.

Comunicación:

Tabla 30: Cálculo de Lambda de Wilks – Variable “Comunicación”

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,055	72,450	20	,000

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

Se observa que el $\text{sig} \leq 0$, es decir que podemos realizar el análisis factorial.

Tabla 31: Matriz de estructuras - Variable “Comunicación”

Matriz de estructuras	
	Función
	1
P31	,215
P29	,154
P10	,126
P18	,080
P15	,077
P25	,060
P21	,057
P26	,053
P6	-,046
P8	-,045
P30	-,043
P23	-,041
P9	,039
P32	-,038
P19	,037
P36	-,025
P14	-,023
P13	-,020
P34	,012
P2	,010

Fuente: Elaboración Propia – SPSS Versión 22.0

Por último, la última variable estudiada, es la **Comunicación**, que en el caso de la empresa N° 2 si tiene una relación fuerte con el estilo de liderazgo transformacional.

La afirmación que más influye a esta variable es la siguiente:

	Afirmación	Valor
P31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0.215

Esta afirmación señala que se da un escenario de comunicación ante un cambio organizacional, cuando perciben en su jefe directo que los ayuda a desarrollar sus fortalezas en el trabajo.

La siguiente afirmación predominante ante esta variable es:

	Afirmación	Valor
P29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0.154

Los colaboradores de la empresa N°2 valoran que su jefe directo los motive, resaltando siempre sus fortalezas y habilidades. En un contexto así, se muestran comunicativos en el equipo ante un cambio organizacional.

CONCLUSIONES

El estilo de liderazgo predominante en ambas empresas es el “Transformacional”, cabe resaltar que este hallazgo es según la percepción del equipo comercial de cada empresa sobre su jefe directo, lo cual indica que se maneja un liderazgo participativo y democrático. Este estilo de liderazgo impacta en ciertas variables vinculadas a la actitud frente a un cambio organizacional en cada empresa. Es así que para la empresa N°1 el estilo transformacional influye de manera significativa en la variable de “Aceptación”, donde la actitud del líder asertiva y comprensiva logra que el equipo se muestre más flexible para aceptar el cambio organizacional. Por otro lado, otra variable predominante para esta empresa es el “Trabajo en equipo”, en donde el feedback positivo del líder son significantes para que los colaboradores tomen una actitud de apoyo entre ellos frente a un cambio organizacional. Por último, la siguiente variable resaltante en el estudio es “Resistencia al cambio”, en donde la seguridad y claridad frente a los objetivos planteados influye en la barrera que el equipo se coloca cuando existe un cambio en la organización. Es decir, que la incertidumbre ante un cambio se ve reflejado en resistencia a menos que el líder muestre seguridad y apoyo en su equipo. Finalmente se avala que las variables de aceptación, trabajo en equipo y resistencia al cambio, son las más elásticas ante el estilo de liderazgo que muestra el líder, que en este caso ha sido del estilo transformacional, que ha hecho que el equipo se adapte ante un cambio.

En el caso de la empresa N°2, las variables manifiestas ante una actitud de cambio son; Trabajo en equipo, Liderazgo y Comunicación. En este caso el trabajo en equipo frente a un cambio organizacional se ve reflejado de manera positiva siempre y cuando por las necesidades y fortalezas de sus colaboradores. Por otro lado, la variable de liderazgo hace referencia a que, si los colaboradores perciben a su líder resolviendo problemas con ética y moral, ellos se mostrarán con actitud positiva frente al cambio organizacional. Por último, la comunicación, se va a dar ante un cambio organizacional por parte de los colaboradores siempre y cuando el líder empoderará a sus colaboradores con el fin de resaltar sus fortalezas y habilidades únicas.

Los resultados de este estudio permiten concluir la importancia del rol que juega el líder cuando las empresas atraviesan un cambio, pues pueden alcanzar una buena actitud frente al cambio que presentan, siempre y cuando el líder permita que sus seguidores aporten ideas, participen de las decisiones, se les comunique el proceso de cambio, es decir tenga un estilo Transformacional para así no generar incertidumbre y se resistan al cambio trayendo consecuencias muy fuertes para la organización.

Si bien es cierto el estilo de Liderazgo transformacional es el más adecuado dentro de las dos empresas estudiadas, es importante tener presente que el estilo de liderazgo a utilizar va a depender de los objetivos planteados para diversas situaciones o etapas de una empresa. Por ejemplo, en una etapa inicial, quizás lo más favorecedor es un estilo más estructurado que pueda conducir al equipo a ciertos objetivos o niveles de trabajo que permitan introducir un estilo transformacional. Por último, se puede resaltar que, para un cambio organizacional, no es conveniente utilizar el estilo de liderazgo *laissez faire*, ya que la ausencia del líder no es conveniente, dado que debería estar antes, durante y después del cambio, gestionando, tomando decisiones, planificando, controlando, coordinando y sobre todo motivando para evitar que exista una fuerte resistencia ante el cambio.

Es relevante indicar que este trabajo puede contribuir como punto de partida para futuras investigaciones que decidan seguir con el estudio de liderazgo y los factores de cambio en las empresas que prestan servicios y atraviesan un cambio organizacional, mediante otros modelos estadísticos permitan diferenciar los resultados aquí obtenidos o incluso que la muestra sea mucho más relevante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, H., & Mc Donnell, E. (1990). *Implanting Strategic Managment*. New York: Prentice Hall.

Armenaski, & Bedeian. (1999). *Organizational Change: A review of theory and reserch in the 1990s*. Louisiana state: journal of Managment.

Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park.

Bustamante , C., & Barreat, Y. (1998). *Estrategias de Influencia, usadas por los l+ideres motivacionales*. Revista interamericana de Psicología Ocupacional.

Davis, K., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: The journal of Management Development.

De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Mexixo: Limusa.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional* . Mexico D.F: Alfaomega.

García, M., & Rubio, P. (2010). *Relacion entre factores de riesgo psicosocial y resisitencia al cambio en empresas de seguridad del sector económico terciario*. Bogotá: Diversitas, perspectivas en psicologías.

Gill , R. (2003). *Change Managment or change leader*. Journal of Managment.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: S.A. EDICIONES .

Hollander, E., & Julian, J. (1969). *Contemporary trends in the analysis of leadership processes*. Psychological Bulletin.

Hutt, M., Walker, A., & Frankwick, G. (1995). *Hurdle the cross-Functional Barriers to Strategic change*. Sloan Managment Review.

Lorenzo, J. (2000). *Barreras en los procesos de Cambio en las organizaciones: estudio de un caso*. Comunicación presentada al X congreso Nacional de ACEDE.

Macri, D., Tagliaventi, M., & Bertolotti, F. (2002). *A Grounded Theory for resistance to change in a small organization*. Obtenido de Journal of Organizational Change Management: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534810210429327>

Mondy, & Noe. (2005). *Administración de Recurso Humanos*. Mexico: Pearson Educación.

Morrison, E., & Milliken, F. (2000). *Organizational Silence: A Barrier to change and development in a pluralistic World*. Academy of Management Review.

Nigel, K., & Neil, A. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. illustrated.

Pardo, M., & Martinez, C. (2005). Resistencia al cambio organizativo: un analisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. Bogotá, Colombia.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Perason Educación.

Ronco, E., & Lladó, E. (2001). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: PAIDOS IBERICA.

Rumelt, R. (1995). *Inertia and Transformation*. Montgomery.

Simionel, A. (2011). Douglas McGregor - Teoría X y teoría Y. *Managment & Economic Engineering*, 10, 3, 229-234.

Sturbuk, W., Greve, A., & Hedberg, B. (1978). *Responding to crisis*. Journal of Business Adminitration.

Van de Ven , A. (2005). *Alternative Approaches for Studying Organizational Change*. Minnesota.

Waddell, D., & Sohal, S. (1998). *Resistance: A Constructive tool for change Management*. Management Decision.

Warner Burke, W. (1958). *El desarrollo organizacional como proceso de cambio*. Chile: Gestión escolar de Fundación.

Weick, K., & Quinn, R. (1999). *Organizational Change and development*. Michigan: University of Michigan Business School.

Zaltman, G., & Duncan, R. (1996). *Strategies for planned change*. New York: Wiley.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ).

FORMA LÍDER (5X) CORTA DE BASS Y AVOLIO (2000)

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de su jefe directo, tal como Ud. lo percibe. Por favor responda todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 36 afirmaciones descriptivas. Califique cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su jefe directo.

Use la siguiente escala de clasificación, para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca (N) = 0

Rara Vez (RV) = 1

A veces (AV)= 2

A menudo (AM)= 3

Frecuentemente, sino Siempre (F-S)= 4

N°	ÍTEM	N	RV	AV	AM	F/S
1	Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0	1	2	3	4
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6	Expresa sus valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4

10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
----	--	---	---	---	---	---

N°	ÍTEM	N	RV	AV	AM	F/S
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	0	1	2	3	4
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4
18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4

28	Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
N°	ÍTEM	N	RV	AV	AM	F/S
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	0	1	2	3	4

Anexo 2

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CAMBIO (IMC)

El Objetivo de este instrumento es identificar los aspectos relacionados con el cambio que afectan su desempeño en la empresa. A continuación, encontrará una serie de afirmaciones las cuales se refieren a las condiciones del cargo que desempeña actualmente. Usted deberá indicar con una “X”, la opción que considere se adecue más a su condición actual, de acuerdo con las siguientes especificaciones.

Total, Desacuerdo (TD) = 1

Parcial Desacuerdo (PD) = 2

Parcial Acuerdo (PA) = 3

Total, Acuerdo (TA) = 4

Nº	Ítems	TD	PD	PA	TA
1	Busca fuentes de aprendizaje para estar al día con la tecnología y la educación	1	2	3	4
2	Conoce tareas de otros cargos relacionados con su área de desempeño	1	2	3	4
3	Puede ejecutar tareas que realizan sus compañeros de área sin dificultad	1	2	3	4
4	Considera que su puesto de trabajo requiere conocimientos de las tareas que se realizan en otros puestos.	1	2	3	4
5	Le es indiferente realizar diversas actividades o tareas diferentes a las asignadas.	1	2	3	4
6	Proyecta su cargo en la empresa en función del mejoramiento continuo	1	2	3	4
7	Toma la iniciativa para proponer ideas ante un grupo	1	2	3	4
8	Las funciones de su cargo le permiten sentirse seguro(a) para dirigir a otros	1	2	3	4
9	Tiene capacidad de convocatoria para la realización de actividades de trabajo en equipo	1	2	3	4
10	Organiza las actividades que debe realizar en su cargo	1	2	3	4
11	Es de su interés servir como vocero ante un grupo de trabajo	1	2	3	4
12	Se involucra en las decisiones tomadas por sus superiores en un proceso de cambio	1	2	3	4

Nº	Ítems	TD	PD	PA	TA
13	Participa en las actividades que generen cambio en su puesto de trabajo	1	2	3	4
14	Busca conocer procesos que faciliten la ejecución de nuevas ideas	1	2	3	4
15	Se interesa por el desarrollo de sus actividades en el área de trabajo	1	2	3	4
16	Participa en la evaluación y seguimiento de un proceso de cambio en su área de trabajo	1	2	3	4
17	Sus superiores apoyan las ideas que se generan por el personal de la empresa	1	2	3	4
18	Para que sus ideas sean tenidas en cuenta se debe contar con la aprobación de sus superiores	1	2	3	4
19	La comunicación que se desarrolla en las diferentes áreas de trabajo se genera de forma abierta	1	2	3	4
20	En su área de trabajo se comunica con anterioridad las nuevas actividades a desarrollar	1	2	3	4
21	Su área de trabajo permite espacios para manifestar ideas frente a un cambio	1	2	3	4
22	Las ideas que se tienen en el grupo de trabajo se discuten antes de ser aceptadas por el mismo	1	2	3	4
23	Los grupos de discusión son una de las alternativas para la toma de decisiones	1	2	3	4
24	En su área de desempeño la toma de decisiones se hace de forma conjunta	1	2	3	4
25	En su área de desempeño se cuenta con espacios que permiten la discusión e integración de ideas que faciliten la adopción de un cambio	1	2	3	4
26	Es receptivo a nuevas alternativas que contribuyan al mejoramiento de su trabajo	1	2	3	4
27	Se preocupa por explorar otras herramientas para realizar sus funciones asignadas y aplicarlas a ellas	1	2	3	4
28	Apoya los cambio que considera son necesarios para la empresa	1	2	3	4

Nº	Ítems	TD	PD	PA	TA
29	Los cambios que se generan en la organización los requieren de los aportes de los empleados	1	2	3	4
30	Los cambios que se generan en la organización los considera positivos	1	2	3	4
31	El inicio de transformaciones en la organización implica mayor actividad extra	1	2	3	4
32	Los cambios que se presentan en la organización le generan expectativas positivas o negativas	1	2	3	4
33	Le son indiferentes los cambios que se puedan presentar en la empresa, ya que no los puede cuestionar	1	2	3	4
34	Obstaculiza los cambio que se presentan en la organización, cuando los considera una amenaza para su posición laboral	1	2	3	4
35	Un cambio en su entorno laboral le produce oposición radical	1	2	3	4
36	Evita cambios en el ambiente laboral que le generen conflictos internos	1	2	3	4
37	Enfrenta con inconformidad posibles cambios que se generen en la empresa	1	2	3	4
38	Juzga de manera abierta a las personas que dirigen cambios en la empresa	1	2	3	4
39	Cuando en la empresa se incorpora un cambio su ritmo de trabajo disminuye	1	2	3	4
40	Acepta una actividad que requiera cambios constantes solo si es asignada por un superior	1	2	3	4
41	Durante un proceso de cambio en la empresa evita comprometerse con tareas que no estén dentro de sus funciones	1	2	3	4
42	Manifiesta verbalmente inconformidad ante los cambios generados en su puesto de trabajo	1	2	3	4
43	Las situaciones que alteren su ritmo de trabajo le producen incomodidad en la realización de sus funciones	1	2	3	4

44	El adoptar nuevas formas de realizar su trabajo limita su desempeño	1	2	3	4
----	---	---	---	---	---

N°	Ítems	TD	PD	PA	TA
45	Tiene claridad de las funciones que debe asumir ante un cambio	1	2	3	4
46	Tiene claridad en las acciones que debe asumir para que se genere un cambio	1	2	3	4
47	Para mantener el posicionamiento en el mercado es necesario implementar un cambio	1	2	3	4
48	La organización se encuentra preparada para asumir un proceso de cambio	1	2	3	4
49	La cultura que se vive al interior de la empresa permite la aceptación de un cambio	1	2	3	4
50	Las creencias que se tiene en la empresa propician un proceso de cambio	1	2	3	4
51	Los crecimientos de la organización permiten la adopción de un proceso de cambio	1	2	3	4

Anexo 3

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Lima, Octubre del 2017

Yo _____, mayor de edad e identificado con N° de DNI _____ autorizó y consiento mi participación en la aplicación de los dos instrumentos Investigativos sobre cambio organizacional y estilos liderazgo a realizar por Carol Delgado y Deysi Bautista Certifico que se me ha explicado el objetivo del ejercicio, los procedimientos del mismo y fui informado que no se me identificará en las presentaciones que deriven de este ejercicio y que los datos relacionados con nuestra privacidad serán manejados en forma confidencial y con fines académicos.

Estoy informado que al ser un ejercicio investigativo no estoy obligado a responder preguntas que considere incómodas o inadecuadas y que puedo retirarme de la investigación cuando voluntariamente lo quiera hacer.

Lima, Octubre del 2017

Firma

Anexos 4

Ficha de Datos

Favor de completar el siguiente cuestionario da datos según corresponda.
Recuerde que sus respuestas son confidenciales y anónimas.

1. Sexo	
Femenino	Masculino
2. Edad	
3. Grado de Instrucción	
Secundaria Completa	
Tecnico Incompleta	
Tecnico Completa	
Universitario Incompleta	
Universitario Completa	
Postgrado	
4. ¿Qué cargo ocupas en la empresa?	
Representante	de
Ventas	Jefe/Supervisor
5. ¿Hace Cuanto trabajas en esta empresa?	
Menos de 1 año	
De 1 a 3 años	
De 3 a 5 años	

Anexo 5

TABULACION INSTRUMENTO MLQ – EMPRESA N°1

	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL																LIDERAZGO TRANSACCIONAL										LAISSEZ FAIRE									
	D1				D2				D3				D4				D5				D6				D7				D8				D9			
INFLUENCIA IDEALIZADA / CARISMA	INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA				INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTA				MOTIVACION INSPIRACIONAL				ESTIMULACIÓN INTELECTUAL				CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA				RECOMPENSA CONTINGENTE				DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA				DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN				LAISSEZ FAIRE			
N° Encuesta	P10	P18	P21	P25	P6	P14	P23	P34	P9	P13	P26	P36	P2	P8	P30	P32	P15	P19	P29	P31	P1	P11	P16	P35	P4	P22	P24	P27	P12	P17	P20	P5	P7	P28		
1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	2	3	4	3	3	3	4	3	1	3	0	1	0	1	0	0		
2	3	1	1	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	2	2	3	1	3	3	2	2	2	1	4	3	1	0	2	1	2	0	1	1	1		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	1	0	0	1		
5	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	1	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	0	0	1	3	2	2	1	0	0	1		
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	0	2	1	2	1	2	1	1	0	1		
7	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	1	1	0	0	0	0	4		
8	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	1	3	4	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1		
9	4	3	4	3	2	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	0	0	2	3	0	2	0		
10	3	2	3	4	2	4	2	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	0	0	0			
11	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1		
12	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	1	0	0	0	0	0	0		
13	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	4	2	1	1	0	0	0	0		
14	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	1	0	0		
15	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	2	1	1	4	3	1	2	0	0		
16	2	1	1	3	3	3	2	2	1	3	2	3	2	2	3	1	2	3	2	3	3	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1		
17	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	1	1	0	0	1		
18	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	1		
19	1	1	1	1	2	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2		
20	1	0	0	1	4	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	0	1	3	1	2	3	1	1	3	4	3	3	4	2	1	1	4	1		
21	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	1	3		
22	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	0	2	1	3	1	1	0	1	1		
23	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0		
24	2	1	2	3	2	3	2	3	3	4	4	4	2	2	3	2	2	4	3	2	2	1	3	4	3	2	1	1	3	2	2	1	1	0		
25	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	0	3	0	0	0	0		
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0	3	0	0	0	4		
27	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	1	2	1	1	0	0	0		
28	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	0	2	0	0	1		
29	4	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0		
30	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	1	1	1	0	1		
31	1	2	3	2	3	4	3	3	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	2	2	1	3	1	1	4	4	4	4		
32	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	3	2	2	1	1	0	0	0		
33	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4		
34	1	0	0	1	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	0	1	4	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4	3	2	2	1	0		
35	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3		

Anexo 6

TABULACIÓN INSTRUMENTO IMC – EMPRESA N°1

	V1						V2					V3				V4					V5				V6					V7										V8			V9									
	ADAPTABILIDAD						LIDERAZGO					PARTICIPACIÓN				COMUNICACIÓN					TRABAJO EN				ACEPTACIÓN					RESISTENCIA AL CAMBIO										CONOCIMIET			CULTURA DE									
N° Encuesta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	
1	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	4	4	4	2	2	2	4	
2	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4	1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	1	1	1	3	2	1	3	2	4	1	2	1	4	3	4	4	3	3	4	
3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2		
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	
5	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	
6	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	
7	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	4	4	4	4	3	3	3	
8	3	2	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	4	4	1	1	2	4	3	2	1	1	3	3	3	1	4	4	3	4	4	4	3
9	4	3	4	2	2	3	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	4	4	4	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	1	3	1	2	1	2	1	2	2	1	4	4	4	4	4	3	4
11	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	1	4	4	3	3	2	3	3	
12	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4
13	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	4	4	4	3	3	3	3
14	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2
15	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	
16	3	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	2	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	3	1	3	3	4	2	2	2	4	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	
18	4	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	1	1	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	
19	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	1	2	3	3	3	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	1	3	3	3	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	2	2	1	1	2	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	
21	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	
22	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	3	3	4	3	3	3	3	
23	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	3	3	4	3	3	3
24	4	3	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	4	4	4	1	1	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	1	1	2	3	3	1	2	3	4	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3	
25	1	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	1	3	3	2	1	1	1	2	4	3	4	4	1	1	3	4	3	1	1	4	1	2	4	1	4	4	3	2	3	4	3	
26	4	3	4	3	1	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	
27	4	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	1	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	2	4	4	4	3	3	3	
28	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3
29	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	3	1	3	3	1	3	3	4	1	4	3	3	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	4	4	3	3	4	3	3	
30	3	3	3	3	1	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	2	1	4	3	1	1	2	2	1	2	2	4	4	3	3	3	4	4	
31	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	4	4	3	4	4	4	4
32	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	2	1	1	3	1	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	1	1	1	2	1	4	4	4	3	2	2	2	
33	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2																																				

Anexo 7

TABULACIÓN INSTRUMENTO MLQ - EMPRESA N°2

N° Encuesta	P10	P18	P21	P25	P6	P14	P23	P34	P9	P13	P26	P36	P2	P8	P30	P32	P15	P19	P29	P31	P1	P11	P16	P35	P4	P22	P24	P27	P12	P17	P20	P5	P7	P28	
1	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	0	1	3	2	0	1	
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	0	0	0	0	0	0		
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	0	3	2	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	0	1	0	3	0	1	0	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0	
5	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	0	2	
6	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	0	4	3	1	0	0
7	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	0	3	3	3	3	0	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	0	1	1	2	1	
8	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	0	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	1	0	1	0	2	
9	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	0	0	0	0	0	0	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	1	4	4	1	3	0	0	0	0	
11	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	1	0	0	
12	4	3	4	4	0	3	4	3	4	4	4	4	0	1	4	4	4	0	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	0	0	3	0	0	0	
13	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	1	2	2	
14	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	0	0	0	0	3	4	0	
15	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	0	0	4	4	4	0	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	3	1	0	
16	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	0	3	3	3	1	0	
17	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	0	3	3	3	4	4	3	4	4	4	0	3	1	0	3	0	0	
18	2	1	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	4	4	2	1	0	0	2	3	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	1	0	
19	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	1	3	2	2	3	4	2	4	4	3	3	2	3	3	3	0	4	
20	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3	4	0	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	0	0	0	0	0	4	0	
21	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	0	3	3	0	0	0	
22	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	0	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	4	0	
23	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	0	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	2	2	0	1	0	0	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	1	0	0		
25	4	0	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	2	0	3	3	3	0	3	3	4	3	3	4	3	3	4	0	1	1	0	1	1	0	
26	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	
27	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	1	1	2	1	
28	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	0	2	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	1	0	2	0	1	0	1	
29	2	2	2	4	2	4	2	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2	1	3	2	3	3	1	2	2	
30	4	2	3	4	2	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	0	2	0	1	1	
31	4	3	4	4	1	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	1	0	0	1	0	0	0	
32	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	0	1	0	0	0	0	
33	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	
34	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	0	0	2	1	0	0	
35	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	1	3	2	3	3	4	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	
36	4	3	4	4	3	4	3	0	4	4	4	4	3	2	3	4	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	0	1	0	0	0	0
37	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	1	1	1	1	0	0	

Anexo 8

TABULACIÓN INSTRUMENTO IMC – EMPRESA N°2

N° Encuesta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51				
1	4	3	4	3	1	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	3	4	2	2	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4				
2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4				
3	4	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	2	2	3	1	4	4	4	4	3	3	4				
4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
5	3	3	2	4	2	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3					
6	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	3	1	1	4	1	2	4	2	4	3	1	4	4	4	4	4					
7	3	3	3	3	1	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	2	1	3	3	4	4	3	3				
8	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	1	2	3	2	1	1	1	2	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3					
9	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	2	1	1	4	1	1	1	1	3	2	3	1	4	3	2	3	3	2	3
10	4	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	1	1	1	3	1	1	2	3	2	2	2	1	4	4	4	3	2	2	3				
11	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	1	1	4	1	1	2	4	2	4	3	1	4	4	4	3	4	4	3			
12	4	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	1	2	1	3	4	1	1	1	1	1	1	3	3	4	3	1	3					
13	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4			
14	4	3	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4			
15	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	1	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	1	3	4	4	1	1	4	4	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4			
16	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4				
17	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	3	4	4			
18	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	3	2	3	4	4	2	1	3	2	3	2	2	1	1	2	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	1	2	2	4	4	4	4	3	3	3			
19	3	4	2	2	1	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4				
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	4	4	3	4	4	3	3			
21	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	3	3	1	3				
22	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	1	1	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	4	4	3	4	4	3	4		
23	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	1	1	1	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3			
24	4	4	4	3	1	3	2	4	4	2	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	1	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	1	4	1	1	1	4	1	1	2	1	1	4	4	4	4	4	3			
25	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	4	4	3	4	4	3	4		
26	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3			
27	2	2	3	3	1	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3				
28	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2	3	3	3	4	2	3	2	2	2					
29	3	3	3	1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	1	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	1	1	2	2	2	1	1	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4				
30	3	3	4	2	1	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	4	4	4	3	3	2	2	2	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	3	3	2	2	2	2	3				
31	4	4	3	3	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	2	2	2	2	4				
32	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	4	4	4	3	4			
33	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3																																												