

## **Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional**

### **From Transactional Leadership to Transformational Leadership: Implications for Organizational Change**

### **Du leadership transactionnel au leadership transformationnel: implications pour le changement organisationnel**

#### **Francoise Contreras Torres**

Ph.D. en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, España  
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)  
Directora línea de Investigación en Liderazgo  
Universidad del Rosario  
[francoise.contreras@urosario.edu.co](mailto:francoise.contreras@urosario.edu.co)

#### **David Barbosa Ramírez**

Candidato a Doctor en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario,  
Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes  
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) Universidad del Rosario  
[david.barbosa@urosario.edu.co](mailto:david.barbosa@urosario.edu.co)

**Recibido:** 17 de octubre de 2012  
**Evaluado:** 3 de diciembre de 2012  
**Aprobado:** 14 de mayo de 2013  
**Tipo de artículo:** investigación científica y tecnológica

## **Contenido**

- 
1. Introducción
  2. Características del cambio organizacional
  3. El cambio planificado: énfasis en el rol del líder
  4. Facilitar la emergencia del cambio y la auto-organización: énfasis en los procesos de liderazgo
  5. Estilos de liderazgo y cambio organizacional
  6. Conclusiones
  7. Referencias
-

## Resumen

En el presente artículo de revisión se discute acerca de la importancia del cambio para la evolución y desarrollo de las organizaciones y cómo este requiere ser abordado por los líderes de una manera distinta a la tradicional, considerando el entorno actual en el que se desempeñan las organizaciones. Se plantea la necesidad de trascender de un liderazgo transaccional más propio de ambientes estables con mayor posibilidad de predicción, a un liderazgo transformacional donde la inestabilidad y la incertidumbre son habituales. El propósito de este estudio es describir el cambio organizacional desde ambas perspectivas, esto es, la clásica en la que se comprende a la organización como una máquina y se presume la estabilidad del contexto y la tendencia actual en la que se considera a la organización como un sistema que a través de la auto-organización logra adaptarse a las demandas de ambientes cada vez más inestables. Se propone que éste enfoque puede resultar más apropiado dadas las complejas condiciones en las que operan las organizaciones en la actualidad.

## Palabras clave

Cambio Organizacional, Liderazgo y Auto-organización, Liderazgo y Emergencia, Modelos de Cambio, Sostenibilidad Organizacional

## Abstract

This review article discusses on the importance of change in the evolution and development of organizations and how it must be addressed by the leaders in a different way to traditional, considering the current environment in which organizations have to operate. This raises the need to go beyond transactional leadership best suited to stable environments with greater predictability, toward transformational leadership where instability and uncertainty are usual. The purpose of this study is describing the organizational change from both perspectives, that is, the classical one, in which the organization is understood as a machine and the context's stability is assumed, and the current trend, in which the organization is considered as an organizational system able to self-organize and that by those means adapts itself to the requirements of increasingly unstable environments. It is proposed that this approach could be more appropriate given the complex conditions in which the organizations operate currently.

## Key words

Organizational change, Leadership and self-organization, Leadership and emergence, Change models, Organizational sustainability.

## Résumé

Cet article de révision discute sur l'importance du changement pour l'évolution et développement des organisations et comment il doit être abordé par les leaders d'une manière différente à la manière traditionnel, en considérant l'environnement actuel dans lequel travaillent les organisations. On propose la nécessité de surpasser le leadership transactionnel qui est propre des environnements stables et qui a une plus grande possibilité de prédiction, et réussir un leadership transformationnel où l'instabilité et l'incertitude sont habituelles. Le but de cette recherche est de décrire le changement organisationnel d'après les deux perspectives, c'est-à-dire, l'approche classique dans lequel on comprend l'organisation comme une machine et on présume la stabilité du contexte et la tendance actuel dans lequel on considère l'organisation comme un système que, à travers de l'auto organisation, réussit s'adapter aux requêtes de plus en plus instables. On propose que cette approche puisse résulter le plus approprié en considérant les conditions complexes dans lesquels travaillent les organisations dans l'actualité.

## Mots-clés

Changement organisationnel, leadership et auto organisation, leadership et émergence, modèles de changement, soutenabilité organisationnel

## 1. Introducción

La importancia del cambio organizacional en el desarrollo, evolución y perdurabilidad de las empresas ha sido ampliamente reconocido. En las últimas décadas el cambio organizacional se ha estudiado desde diversas perspectivas teóricas y disciplinares, lo que ha permitido la consolidación de modelos a los que les subyace una forma particular de concebir la empresa.

Existe amplio consenso respecto a que la supervivencia de las organizaciones depende en gran medida de su posibilidad de cambio, su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y de su flexibilidad para afrontar la incertidumbre, lo cual a su vez, depende de la forma en que las organizaciones son lideradas. Tradicionalmente, los modelos de cambio organizacional han sido formulados a partir de paradigmas lineales, centrados principalmente en la planificación, en los que el rol del líder adquiere un lugar predominante, pues es él quien debe enfrentar el cambio con la intención de controlarlo y devolver la estabilidad a la organización, mediante la orientación de acciones para el logro de unos resultados previamente establecidos.

Por otra parte, los modelos actuales, formulados a partir de las Teorías de los Sistemas, ofrecen una posibilidad más amplia e integral de asumir y promover el cambio. Desde esta perspectiva teórica, se asume que la organización es un sistema complejo en el que el cambio es el resultado de la interacción que se da entre los agentes que conforman el sistema, en la que el líder es solo un promotor de cambio, un generador de lo que Heifetz, Grashow y Linsky (2009) llaman, un *desequilibrio productivo* en el que se renuncia a la búsqueda de la estabilidad. Desde esta perspectiva se prioriza el proceso de liderazgo que moviliza el sistema, más que el concepto de líder centrado en su rol, como se ha planteado tradicionalmente.

Así, entender el cambio organizacional en la actualidad implica por una parte reconocer las características que le son propias y considerar la evolución de los modelos que han sido estructurados a partir de las distintas aproximaciones conceptuales, y por otra, describir con base en los avances teóricos de los sistemas complejos, cuáles serían las características del liderazgo que demandan las condiciones actuales del entorno en el que se encuentran inmersas las organizaciones. Con base en lo anterior, se postula que el liderazgo tradicional, más orientado hacia un estilo transaccional (centrado en la tarea), puede resultar insuficiente para facilitar el cambio organizacional y que dadas sus características, el liderazgo transformacional, podría favorecer la adaptación de la organización -como sistema-, a las actuales condiciones del entorno.

## 2. Características del cambio organizacional

El cambio en sí mismo, posee unas características que deben ser consideradas, pues independientemente del paradigma con el que se aborde, ejercen influencia sobre la organización. Del Prado (2007) describe tres de ellas: la velocidad, la magnitud y la naturaleza del cambio. La velocidad, señala el autor, es importante en cuanto incide sobre el nivel de ansiedad que experimentan los trabajadores ante el cambio y la resistencia que éstos pueden presentar, afectando su respuesta y posterior adaptación a las nuevas condiciones organizacionales. La evidencia ha demostrado que la velocidad de los cambios en la actualidad es cada vez mayor lo cual implica que las posibles soluciones que se plantean para enfrentarlos tendrán una menor duración, fenómeno que el autor ha llamado el problema del ciclo de vida de las soluciones. La velocidad del cambio está relacionada con lo que Boga y Ensari (2009) llaman frecuencia del cambio y afirman que la constante adaptación a nuevos comportamientos derivados de cada iniciativa de cambio, puede potencialmente generar fatiga e influir negativamente sobre los empleados, incrementando la resistencia al mismo. En ocasiones los cambios frecuentes se relacionan con logros a corto plazo, sin embargo no se evalúa el efecto que éstos tienen a largo plazo, principalmente sobre la percepción de las personas, y su capacidad de adaptación. Los líderes deben encontrar el adecuado balance entre estas ganancias y sus efectos.

La Magnitud del cambio está constituida por tres elementos: el volumen, la frecuencia y la complejidad (Del Prado, 2007). El primero hace referencia a la cantidad de cambios que se deben enfrentar, no sólo en términos de unidades sino en cuanto a la diversidad; es decir, en un mismo periodo de tiempo se generan cambios en distintos dominios cómo sería el caso de nuevos desarrollos tecnológicos, procesos de integración económica en una región y adquisiciones de empresas por inversionistas extranjeros. La frecuencia en este caso se refiere a la limitada permanencia de un determinado estado o respuesta que ha surgido como consecuencia de un determinado cambio; un ejemplo de este elemento es el tiempo que transcurre entre el lanzamiento de un nuevo producto y la aparición de una serie de sustitutos. La complejidad finalmente, hace referencia al grado de variables que conforman y/o afectan un determinado cambio; el caso de las integraciones económicas permite ilustrar el alcance de este último elemento dado que este tipo de integraciones involucra aspectos sociales, políticos, económicos, jurídicos, culturales, ambientales, etc...

La Naturaleza hace referencia a dos aspectos centrales cuya base es la forma en que el cambio es percibido por los individuos, lo cual a su vez tendrá relación con la capacidad y conducta del empleado para asumirlo (Del Prado, 2007). El primer aspecto se relaciona con la percepción del trabajador frente al cambio como algo positivo o negativo en su vida. El segundo gira en torno a si el individuo considera que el cambio es o no significativo, lo cual al ser analizado simultáneamente con el aspecto anterior también determinará la capacidad del individuo para afrontarlo así como su disposición ante el mismo.

Otras características importantes que deben ser contempladas y que guardan relación con las planteadas anteriormente, son: el cambio transformacional, el incremental, el no planeado y el planeado (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2004). El primero de ellos corresponde a aquellas situaciones en las cuales los cambios surgen en momentos críticos y tienen el potencial de generar modificaciones de gran magnitud en aspectos fundamentales de la organización, llevando a la transformación total o parcial de la misma, lo cual tiene que ver con la Naturaleza y Magnitud del cambio descritas anteriormente. El cambio incremental por su parte, se relaciona con la velocidad del cambio propuesta por Del Prado (2007) y es considerado por Schermerhorn et al., (2004) como el más frecuente y menos “traumático”, dado que es inherente a la evolución natural de la organización. En este tipo de cambio se revisan y renuevan los esquemas de funcionamiento de la empresa, lo que trae consigo innovación en tecnología, procesos y sistemas. Por último, el cambio planeado y no planeado, tiene que ver con la existencia o no de un plan para generarlo y/o afrontarlo, lo cual no garantiza que los sucesos y acciones puedan llegar a sucederse conforme se ha planeado, entre otras razones por que el cambio en sí mismo encierra, en mayor o menor medida, ciertos grados de incertidumbre, que van a incidir en la resistencia que genera en los miembros de la organización.

Se plantea que la eficacia del liderazgo para favorecer el cambio organizacional, depende de la forma en que éste se asuma. Si se asume el cambio desde la visión tradicional, el énfasis estaría más centrado en el sujeto y en la interacción unidireccional líder seguidor, características que demarcarían un liderazgo más transaccional. Por otra parte, si se consideran las actuales características del entorno, la visión anterior del liderazgo resultaría insuficiente, pues se requiere enfatizar en los procesos de liderazgo que afectan de diversas maneras y en múltiples direcciones a todo el sistema, potenciando su adaptación dinámica al entorno. A continuación se discutirán estas posturas.

### **3. El cambio planificado: énfasis en el rol del Líder**

En términos generales, los modelos de cambio planificado tienen como propósito asegurar un resultado deseado. Dicha planificación incluye la movilización de estructuras y procesos de tal forma que se reduzca al máximo la incertidumbre, se mantenga la estabilidad y se garanticen los resultados preestablecidos por los líderes quienes son considerados factor clave para el éxito del cambio organizacional. Cabe aclarar que desde estos modelos, las

transformaciones estructurales deben hacer parte de la planeación hecha por el líder (Hannan & Freeman 1984). Esta concepción del cambio, está enraizada en la idea clásica de Lewin (1951) quien afirmaba que el cambio debe ser planeado y no un proceso accidental, acorde con ello, Lippitt, Watson y Westley (1958) enfatizaron en la importancia de promover y mantener el cambio con planes de comunicación y retroalimentaciones permanentes con el grupo de trabajo antes, durante y después del cambio. En general se asume que los cambios planeados y esperados tienen mayor probabilidad de éxito en las organizaciones, en cuanto se espera su impacto tanto en el desarrollo individual como en el desempeño organizacional (Zeira & Avedisian, 1989).

La propuesta de Lewin (1951) permite ver claramente su postura frente al cambio organizacional; el sugería que éste debe darse en etapas, las cuales el denominó 1) Descongelamiento, 2) Surgimiento de nuevos patrones y 3) Recongelamiento. Como avance de este mismo enfoque, surgieron otros modelos de cambio planificado como el de Tushman, Newman y Nadler (1988), quienes señalaron que los líderes organizacionales deben planear el cambio y desarrollarlo a través de tres fases: 1) contextualización del curso de la estrategia, 2) motivación a las personas de la organización con pasión y optimismo, y 3) distribución eficaz y eficiente los recursos morales y materiales que los grupos de interés requieren para facilitar la transformación.

Una variación de la metodología del cambio planificado fue propuesta por Whittington, Pettigrew y Conyon (1999) la cual se orienta principalmente a mejorar la eficiencia y la productividad de los miembros de la organización (muy usual en los modelos centrados en las operaciones y procesos del negocio) a través de la reestructuración estratégica de la empresa para garantizar su optimización. Bajo esta perspectiva se desarrollaron los modelos de calidad total, dentro de los cuales se encuentran el de Ishikawa el cual está orientado a la prevención de productos defectuosos, y el de Taguchi que integra conceptos de calidad, diseño de productos y proceso de producción y la reingeniería. Estos modelos, propios de los años noventa, se orientaron también hacia la optimización de las posibilidades del uso de las tecnologías de la información en las organizaciones para aumentar su eficiencia.

A pesar de la existencia de éstos y muchos otros modelos, aún no hay uno, que por sí mismo logre dar respuesta a todos los problemas o situaciones de la organización actual, por ello, algunos autores afirman que es recomendable tomar de los diferentes modelos existentes las herramientas o elementos que le permitan a la organización afrontar de una mejor manera los retos del futuro (Raineri, 2001)

Desde esta perspectiva, es labor del líder organizacional planear el cambio y demostrar que éste es necesario. En éste proceso, los líderes deben también evaluar y prever la posible resistencia que se puede generar, la cual indudablemente va a depender del compromiso de los trabajadores con los procesos organizacionales y del sentido de control que éstos tengan respecto a las oportunidades, recursos y habilidades necesarias para asumir el cambio (Ajzen, 1991).

Como puede observarse, desde esta perspectiva se enfatiza en el rol del líder y su responsabilidad como agente de cambio, pues es él quien debe asegurar un resultado positivo (Kotter, 1995). Acorde con este abordaje, entre las prácticas de dirección que favorecen los procesos de cambio, está la de comunicar e integrar las conexiones entre los nuevos comportamientos, procesos y estructura sobre los éxitos de la organización, medir y celebrar los pequeños logros para consolidar mejoras que apoyen la visión, todo lo cual podrá lograrse con un estilo de liderazgo de carácter transaccional, como se verá más adelante.

#### **4. Facilitar la emergencia del cambio y la auto-organización: énfasis en los procesos de liderazgo**

Liderar el cambio es una de las funciones más importantes del líder en la actualidad. Las teorías de cambio existentes resultan insuficientes en cuanto éstas siempre son distintas, al igual que las circunstancias en las que se generan los cambios. En tal sentido el cambio más que una acción dirigida y planificada por el líder se convierte en una posibilidad permanente de transformación que permite la adaptación de la organización a las condiciones del entorno, en el que el líder desarrolla procesos que le permiten liderar, más que dirigir el cambio.

Actualmente se reconoce que los cambios del entorno son más rápidos e impredecibles, y que éstos a su vez, demandan a las organizaciones una mejor capacidad de adaptación. Usualmente los cambios en el entorno ocurren de manera inesperada (permeando a la sociedad en general, la economía, la industria, las funciones de negocios entre otras) y en muchas ocasiones las organizaciones no están preparadas para asumir sus efectos. La gestión del cambio entonces, implica que el líder promueva procesos que aseguren la flexibilidad de la organización para perdurar en tales condiciones (Hruska, Rasic & Bakovic, 2010), lo cual cobra especial relevancia si se tiene en cuenta que la escasa capacidad de adaptación a los cambios tiene efectos devastadores sobre el desempeño organizacional e incluso puede amenazar su existencia (Bovey & Hede, 2001).

Bajo esta perspectiva, los modelos tradicionales de planificación del cambio resultan inadecuados pues en el mundo actual hay mayor incertidumbre, menor posibilidad de control y una multiplicidad de variables de distinto orden que pueden incidir en los resultados de un proceso de cambio. Hoy en día se reconoce que las organizaciones son sistemas dinámicos no lineales y potencialmente caóticos, que se encuentran sometidos a frecuentes cambios, y que el liderazgo de estas organizaciones debe ser flexible para dar respuesta a ellos (Thietart & Forgues, 1995). Asumir que los cambios son inevitables y comprender como afrontarlos de manera efectiva es quizás el reto más importante para los líderes de este siglo (Bovey & Hede, 2001).

Paton y MacCalman (2006) sugieren que el proceso de analizar y guiar procesos de cambio estratégico en las organizaciones implica ampliar la visión tradicional y asumir que éstas son sistemas abiertos compuestos por una serie de elementos interdependientes, vinculados entre sí, que componen a su vez, sistemas y subsistemas. Lo anterior exige superar la visión fragmentada del cambio y considerar los diversos conjuntos de eventos, actividades, prácticas del lenguaje, emociones y reacciones que ayudan a explicar sus resultados (Martins & Beaumont, 2001).

Esta visión actual del cambio organizacional supera la aproximación mecanicista tradicional y responde a una visión moderna de la administración, en la que se asume que la quietud y la resistencia al cambio es precursora de muerte (Pascal, Millemann & Gioja, 2002). Desde esta perspectiva, la organización se asume como un sistema complejo que exhibe vida, es decir que se comporta de acuerdo con las mismas leyes de la naturaleza, que se auto-organiza de forma natural y espontánea y en la que el líder, en su interacción con los demás agentes del sistema, influye para que emerjan nuevos estados adaptativos, que garanticen su supervivencia. En este sentido, el líder puede propiciar el cambio de manera intencional, pero inevitablemente de su interacción con los demás agentes que lo componen y del entorno, emergerán nuevos estados no planeados e incluso espontáneos que no podrá controlar pero si visualizar, para orientar la transformación del sistema.

Se pasa así del énfasis tradicional del líder organizacional centrado en sus rasgos, comportamientos y características que los hacen diferente de los demás (micro-nivel), al estudio del efecto de los procesos de liderazgo sobre el cambio organizacional (macro-nivel) (Glynn & DeJordy, 2010), así del líder que planifica el cambio, lo afronta y contiene, se pasa al liderazgo como un proceso de cambio en sí mismo, en el que la función primordial del líder es dinamizarlo.

Con base en lo anterior es viable comprender el liderazgo hoy, como un proceso que potencializa el cambio, esto es, que fomenta la emergencia de dinámicas que le permiten a la organización adaptarse permanente y dinámicamente a los cambios, los cuales ocurren de manera natural, cuando el sistema ha alcanzado adecuados niveles de auto organización (Schnedier, 2002; Boney, 2003). El concepto de emergencia tiene importantes connotaciones para la comprensión del liderazgo, pues replantea la idea ampliamente difundida y aceptada de que los líderes tienen como función principal el control y la determinación del cambio, por el contrario, desde esta perspectiva, la principal función de los líderes está relacionada con la búsqueda y fortalecimiento de las posibilidades y condiciones para que el sistema se auto-organice y así, se posibilite el surgimiento de nuevos patrones adaptativos (Goldstein, 2007).

Tal como lo señalan Jennings y Dooley (2007), el líder no tiene la capacidad de controlar las dinámicas emergentes en el sistema pero si las puede “catalizar”, para favorecer la adaptación. En este sentido la adaptación sugiere que los sistemas están en permanente transformación y que aunque los resultados no sean predecibles, éstos pueden preverse como deseables (Bussolari & Goodell, 2009).

Desde esta perspectiva, se reconoce el liderazgo como un fenómeno altamente complejo, cuya explicación centrada en los individuos que lo ejercen, resulta claramente insuficiente, incluso ya hay un abordaje que está adquiriendo importante desarrollo académico que se ha denominado Teoría de los Sistemas Complejos en Liderazgo (TSCL), el cual se basa en un paradigma no lineal e integrador en el que se asume que la influencia de los líderes no se limita a una acción directa, intencional y deliberada sobre el cambio organizacional, sino que dicha influencia es inevitablemente indirecta, difusa e incluso espontánea en virtud de las interacciones que se generen en el sistema (Jennings & Dooley, 2007). Así, el liderazgo se entiende como un proceso continuo de adaptación, en el que los líderes se constituyen en verdaderos facilitadores del cambio, a través de la potenciación de las relaciones e interacciones (muchas de ellas difusas) que surgen entre los distintos agentes que conforman la organización (Boney, 2003).

Comprender la relación entre el cambio y el liderazgo implica necesariamente analizar a los colaboradores, pues son ellos los que a través de su interacción con los demás agentes del sistema, favorecen o inhiben los procesos de cambio. Por ello, la reacción de los trabajadores hacia el cambio se convierte en un tema crítico para promover el cambio (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Piderit, 2000)., pues su resistencia no solo puede obstaculizar seriamente los procesos de cambio (Miller, Johnson & Grau, 1994; Piderit, 2000) sino que afecta negativamente su nivel de satisfacción laboral y bienestar psicológico, incrementándose el ausentismo y la rotación (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, & DiFonso, 2004; Miller et al., 1994); por ello, el estudio de los procesos psicológicos involucrados en los procesos de cambio organizacional han venido ganando especial relevancia (Oreg, 2006; Van Dam, 2003).

Lo anterior precisa que el líder conozca claramente la organización, que comprenda la cultura, las creencias, los valores, el clima y la identidad organizacional, para poder construir vínculos en sus diferentes niveles y dimensiones, que potencien la comunicación y fortalezcan la creatividad y la innovación. No cabe duda que características del contexto tales como el estilo de liderazgo y el clima organizacional pueden afectar la implementación del cambio y como consecuencia influir sobre la forma en que los miembros de la organización reaccionan ante él (Van Dam, Oreg & Schyns, 2008).

La interacción fundamentada en la confianza, se vuelve un factor esencial para alcanzar la flexibilidad que requiere el sistema para transformarse y adaptarse a las demandas permanentes y poco predecibles del entorno en virtud de su posición dentro del sistema, el sector y el contexto en general. Surge entonces la pregunta, ¿cómo podría ser el comportamiento de los directivos que les permita a éstos liderar el cambio en las actuales condiciones? Por una parte se puede afirmar que los líderes orientados al cambio suelen afrontar mejor los ambientes inestables, debido a que ellos inspiran, motivan, estimulan intelectualmente, son sensibles a las

variaciones del contexto y son capaces de asumir riesgos (Waldman, Ramírez, House & Puranam, 2001) y por otra, la integridad del líder y la confianza en él se vuelven factores indispensables (Li, 2005; Oreg, 2006).

La desconfianza o el recelo puede incrementar la incertidumbre –usual en los procesos de cambio- y por ende la resistencia de los colaboradores (Bovey & Hede, 2001). Se espera que el líder advierta que la ansiedad y la tensión que experimentan los miembros de la organización ante el cambio, dependerá en gran medida de los procesos de liderazgo, pues éstos potencialmente incidirán en que el cambio sea visto como una necesidad o como una amenaza que debe evitarse (Cummings & Worley, 2001). Por ello Krackhardt y Stern (1988) señalan que los cambios organizacionales se deben acompañar necesariamente de cambios en las relaciones entre líderes y colaboradores, pues éstos requieren de la generación y consolidación posterior de nuevos comportamientos. Acorde con lo anterior, el liderazgo participativo ha demostrado favorecer el cambio en cuanto fomenta la aceptación, el compromiso y la adquisición de una actitud positiva hacia él (Sagie & Koslowski, 1996; Wanberg & Banas, 2000; Strauss, 1998).

## 5. Estilos de liderazgo y cambio organizacional

Con base en todo lo anterior, al tratar de configurar un estilo de liderazgo actual, orientado hacia el cambio en las organizaciones -entendidas como sistemas complejos-, podría decirse que el liderazgo transformacional estaría más acorde con esta nueva perspectiva del cambio, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización, en el cual cada uno contribuya al cambio organizacional (Seidman & Mc Cauley, 2011). Mientras los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar (Burns, 1978), los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), estos últimos, más acordes con la visión tradicional del cambio. Cabe aclarar que los comportamientos del liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, de hecho pueden presentarse simultáneamente en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico.

El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Para ello, un estilo instruccional y directivo puede ser más funcional. Así mismo, desde los paradigmas tradicionales, premiar los comportamientos esperados es usual cuando el cambio está orientado hacia la búsqueda de la eficiencia mediante la reducción máxima del riesgo, lo cual se refuerza a través del reconocimiento a las personas cuando se logran las metas pre establecidas por el líder, características fundamental de este tipo de liderazgo (Bass, 1985), pues la dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997).

Esta forma de asumir el cambio puede resultar insuficiente en la actualidad, en cuanto ofrece una visión fragmentada de la organización, en la que se desconocen todos los factores involucrados, de manera directa, e indirecta con el cambio. El liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006).

Contrariamente, los líderes transformacionales van más allá de las tareas, lo que los hace ser más efectivos en tiempos de crisis, factor ineludible en procesos de cambio en cuanto favorece la adaptación (Boal & Byrson, 1988). Las cualidades carismáticas de éstos líderes se exacerban en esos momentos en que las organizaciones están atravesando procesos de transformación importantes que potencialmente comprometen la supervivencia o el desarrollo de la organización (Yukl, 2002). Durante los tiempos de cambio e incertidumbre éste líder carismático



y visionario, logra incidir en la percepción de éxito por parte de los colaboradores y esta a su vez, incrementa la motivación, dedicación y el compromiso de los colaboradores (Pillai, 1996), aspectos particularmente importantes en momentos de cambio caracterizados por la inestabilidad y la escasa posibilidad de predicción. Por otra parte, estos líderes suelen canalizar mejor la incertidumbre y los temores de las personas en cuanto infunden confianza y generan entusiasmo a través de la visión y el logro de metas; poseen carisma (influencia idealizada), estimulación intelectual, consideración individualizada, e inspiración (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Otro aspecto que vale la pena destacar respecto al cambio organizacional en relación con el liderazgo transformacional, es que los comportamientos asociados a este estilo de liderazgo estimula la capacidad de innovación, a través de la promoción del cambio y la transformación permanente (Jung, 2003; Oke, Munshi & Walumbwa, 2009); en varios estudios se ha encontrado que los líderes transformacionales tiene un mayor efecto para estimular y promover la innovación en la organización que otros estilos de liderazgo (Gardner & Avolio, 1998; Bass, 1985; Harris, 1985; Roberts, 1985).

Finalmente, a diferencia de los líderes transaccionales que reconocen la importancia de la cultura organizacional para estimular la innovación como parte de un cambio continuo, los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel individual y grupal. Ellos logran promover ambientes para la innovación a través de la interpretación de los símbolos y la cultura organizacional (Jaskyte, 2004; Martins & Martins, 2002). En la tabla 1 puede observarse un resumen de las características del cambio desde la perspectiva clásica y sistémica en relación con el liderazgo transaccional y transformacional.

**Tabla 1.** El cambio organizacional en relación con la perspectiva del liderazgo transaccional y transformacional.

| Transaccional                                       | Cambio organizacional | Transformacional                                |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|
| Énfasis en el rol del líder (Sujeto)                |                       | Énfasis en el liderazgo (proceso)               |
| Proceso planificado e intencional                   |                       | Considera procesos espontáneos y dirigidos      |
| Organización deliberada para el logro de objetivos. |                       | Auto-organización para la adaptación            |
| Evitar la incertidumbre                             |                       | Aceptar la incertidumbre                        |
| Micro-nivel                                         |                       | Macro-nivel                                     |
| Estructura rígida y estable                         |                       | Sistema flexible y cambiante                    |
| Poder centralizado                                  |                       | Poder distribuido                               |
| Influencia lineal vertical                          |                       | Influencia difusa y en múltiples sentidos       |
| Gestiona la diversidad                              |                       | Potencia la diversidad                          |
| Negocia la generación de innovación                 |                       | Favorece ambientes propicios para la innovación |

## 6. Conclusiones

El cambio organizacional, entendido desde el paradigma tradicional prioriza la posibilidad de prever resultados esperados a través de la planificación y el control. Desde esta perspectiva se presume un ambiente relativamente estable, en el que los resultados del cambio pueden ser altamente predecibles, a través de un liderazgo principalmente transaccional, donde la motivación suele ser más extrínseca y responde a modelos operantes e inmediatistas para alcanzar los resultados organizacionales. Esta aproximación corresponde a la concepción clásica Tayloriana, en la que el rol del líder es prominente para provocar el cambio planificado y contener o evitar el no planificado, devolviendo siempre la estabilidad a la organización.

Por otra parte, si se toma la metáfora de la organización como sistema vivo (Morgan, 1998) y se considera el desarrollo de la teoría de sistemas, se prioriza el proceso de liderazgo en el que los líderes son promotores y facilitadores del cambio, asumiendo que el exceso de estabilidad produce un anquilosamiento que puede afectar la supervivencia de la organización. Desde esta perspectiva no se pretende la estabilidad, incluso se consideran líderes eficaces aquellos que logran mantener a la organización en lo que Heifetz, et al., (2009) denominan, un desequilibrio productivo.

Podría decirse que el mayor reto está en que los líderes logren asumir el cambio de una manera distinta, implica abandonar la pretensión del control total para alcanzar metas rigidamente planificadas, lo cual en el mundo actual, resulta cada vez menos probable. Lo anterior también requiere el asumir la organización de manera más integral, considerarla en toda su complejidad, en la que la acción intencional del líder además de tener el efecto esperado, influirá en todo el sistema de diversas maneras, muchas de ellas no consideradas por él líder, pero no por ello, sin consecuencias. Así mismo, los comportamientos del líder generarán cambios espontáneos en virtud de la inevitable interacción entre agentes, algunos de ellos deseables, otros probablemente no.

Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional puede resultar más apropiado; potenciar el cambio a través de interacciones fundamentadas en la confianza, ejercer un liderazgo en que se fomente la emergencia de nuevos estados y se considere la auto-organización como una posibilidad del sistema para sobrevivir, esto es, perdurar en condiciones favorables, no solo para la organización sino también para el sistema más amplio –sector, país- al cual pertenece.

Finalmente, el desarrollo de modelos de cambio coherentes con la perspectiva de los sistemas adaptativos complejos, promete ser una aproximación que se ajusta más a las condiciones en las que están inmersas las organizaciones en la actualidad. Se sugiere el desarrollo y validación de nuevos modelos de cambio, en los que se prioricen las habilidades y competencias que requieren los agentes del sistema (entre ellos los líderes) para posibilitar la generación de procesos efectivos de liderazgo, esto es, permitir la adaptación dinámica del sistema como eje fundamental de la perdurabilidad.

## 7. Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681–703.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M, Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2a ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.). *Emerging leadership* (pp. 11–28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The Role of Transformational Leadership and Organizational Change on Perceived Organizational Success. *The Psychologist Manager Journal*, 12, 235-251.
- Boney, C. (2003). *From the inside out: an appreciative inquiry into leadership, culture and complexity*. Ottawa, Canada: Royal Roads University

- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 345–365.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372–382.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bussolari, C. J., & Goodell, J. A. (2009). Chaos theory as a model for life transitions counseling: Nonlinear dynamics and life's changes. *Journal of Counseling and Development*, 87, 98–107.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Organizational development and adjustment* (7a ed.). Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Del Prado, L. (2007) Las dimensiones del cambio. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA*, 7 (34), 61 - 75
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(1), 19–34.
- Gardner, W. L., & Avolio, J. B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Glynn, M.A., & De Jordy, R. (2010). Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half century of research. En N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (pp. 119-157). Boston, MA: Harvard Business Press.
- Goldstein, J. (2007). A new model for emergence and its leadership implications. En J. Hazy, J. Goldstein, & B. Lichtenstein (Eds.). *Complex Systems Leadership Theory* (pp. 61-92). Mansfield, USA: ISCE Publishing.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Harris, P.R. (1985). *Management in Transition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Heifetz, R.A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, EE.UU.: Harvard Business Press.
- Hruska, D., Rasic, S., & Bakovic, T. (2010). Implementation of strategic change by belief driven and action driven processes. En B. Katalinic (Ed.). *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposium*. Simposio llevado a cabo en la conferencia de DAAAM International, Viena, Austria.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.
- Jennings, P., & Dooley, K. (2007). An emerging complexity paradigm in leadership research. En J. Hazy, J. Goldstein, & B. Lichtenstein (Eds.). *Complex systems leadership theory. New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness* (pp. 17-34). Mansfield USA: ISCE Publishing.
- Jung, D. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–65.

- Krackhardt, D., & Stern, R. N. (1988). Informal networks and organizational crises: An experimental simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51, 123-140.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY: Harper & Row.
- Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review*, 14, 77-95.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change: A comparative study of principles and techniques*. New York, NY: Harcourt, Brace & World.
- Martins, G., & Beaumont, P. (2001). Transforming multinational Enterprises: Towards a Process Model of Strategic HRM Change in MNEs, *International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), 34-55.
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An Organizational Culture Model to Promote Creativity and Innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 58-65.
- Miller, V.D., Johnson, J.R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México D.F.: ALFAOMEGA.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Pascal, R., Millemann, M., & Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos. Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Paton, R., & Mac Calman, J. (2006). *Managing Change, a Guide to Effective Implementation*. London: Sage.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 10, 783-794.
- Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 543-562.
- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 8(2), 1-41.
- Roberts, N.C. (1985). Transforming Leadership: A Process of Collective Action. *Human Relations*, 38, 1023-1046.
- Sagie, A., & Koslowski, M. (1996). Decision type, organizational control, and acceptance of change: An integrative approach to participative decision making. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 85-92.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Limusa.
- Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science*, 13, 209-220.
- Seidman, W., & Mc Cauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. *Organization Development Practitioner*, 43 (2), 46-51.

- Strauss, G. (1998). Participation works if the conditions are appropriate. En F. Heller, E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert (Eds.). *Organizational participation: Myth and reality* (pp. 190–219). Oxford: Oxford University Press.
- Thietart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science*, 6(1), 19–31.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Nadler, N. A. (1988). *Executive leadership and organizational evolution: Managing incremental and discontinuous adjustment*. San Francisco, EE.UU.: Jossey-Bass
- Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 138-154
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An international review*, 57 (2), 313–334.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. A., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Whittington, R., Pettigrew, A. & Conyon (1999). Change and Complementariness in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996. *Organization Science*, 10(5), 583.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, (5a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zeira, Y. & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17, 31-45.