



**DERRIBANDO MUROS, CONSTRUYENDO PUENTES: EL ROL MEDIADOR DE LA
CONFIANZA INTERPERSONAL EN LA RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL Y LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

AUTOR (ES)

LAURA MURILLO QUIROGA

MARÍA DEL MAR SITÚ POSSO

DIRECTOR DEL PROYECTO

IVÁN DARÍO SANCHEZ MANCHOLA, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI 2019

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 4 |
| ABSTRACT | 4 |
| 1 INTRODUCCIÓN | 5 |
| 2 OBJETIVOS | 8 |
| 2.1 General..... | 8 |
| 2.2 Específicos..... | 8 |
| 3 MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS | 9 |
| 3.1 Resistencia al Cambio | 9 |
| 3.2 Liderazgo Transformacional..... | 10 |
| 3.3 Confianza..... | 11 |
| 3.4 Personalidad | 12 |
| 3.5 La relación liderazgo transformacional y resistencia al cambio | 14 |
| 3.6 El rol mediador de la confianza en el líder..... | 16 |
| 3.7 El rol moderador de la personalidad del empleado | 18 |
| 4 METODOLOGÍA | 20 |
| 4.1 Alcance de la investigación | 20 |
| 4.2 Muestra..... | 20 |
| 4.3 Medidas..... | 20 |
| 4.3.1 Variable Independiente | 21 |
| 4.3.2 Variable dependiente..... | 22 |
| 4.3.3 Variable mediadora | 23 |
| 4.3.4 Variable moderadora..... | 24 |
| 4.3.5 Variables de control | 25 |
| 4.4 Análisis de la información | 26 |
| 5 RESULTADOS..... | 27 |
| 6 DISCUSIÓN | 34 |
| 6.1 Implicaciones teóricas..... | 35 |
| 6.2 Implicaciones prácticas | 36 |
| 6.3 Limitaciones del estudio | 37 |
| 7 CONCLUSIONES | 39 |
| 8 REFERENCIAS..... | 41 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Índice de ajuste a los modelos de AFC de LTF | 28 |
| Tabla 2. Análisis Factorial Exploratorio LTF | 28 |
| Tabla 3. Análisis Factorial Exploratorio RC | 30 |
| Tabla 4. Estadísticas descriptivas y correlaciones entre las variables | 31 |
| Tabla 5. Análisis de las relaciones teóricamente hipotetizadas | 33 |
| Tabla 6. Análisis de las relaciones de moderación hipotetizadas | 34 |
| Tabla 7. Análisis de las relaciones de moderación hipotetizadas | 34 |

RESUMEN

Las organizaciones hoy en día se encuentran inmersas en un ambiente de constante cambio. Debido a lo anterior, se pueden presentar niveles de resistencia al cambio (RC) por parte de los colaboradores, lo que representan amenazas para la compañía. No obstante, esta situación puede ser contrarrestada por el estilo de liderazgo del líder que sobrelleva el proceso de cambio. Mediante una encuesta aplicada a 170 empleados de dos organizaciones vallecaucanas que recientemente habían pasado por un proceso de cambio, la presente investigación buscó determinar el rol que juega la confianza en el líder y la personalidad del colaborador en la relación entre el estilo de liderazgo del líder y la resistencia al cambio del colaborador. Los resultados obtenidos muestran que efectivamente existe una relación entre LTF y RC, puesto que los niveles de RC disminuyen cuando el líder exhibe un liderazgo caracterizado como transformacional. Además, se demostró que la confianza media esta relación parcialmente y la personalidad del colaborador no modera la relación en cuestión. Sin embargo, el rasgo de apertura a la experiencia del empleado si se relaciona directamente con su nivel de RC, ayudando a disminuirlo. Algunas recomendaciones para futuras investigaciones son presentadas al final de este estudio.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, resistencia al cambio, confianza, personalidad, neuroticismo, apertura a la experiencia.

ABSTRACT

Organizations today are immersed in an environment of constant change. Due to the above, levels of resistance to change (RC) can be presented by employees, which represent threats to the company. However, this situation can be counteracted by the leadership style of the leader that copes with the process of change. Through a survey applied to 170 employees of two Valle del Cauca organizations that recently had a process of change, this research was oriented to

determine the role played by trust in the leader and the personality of the collaborator in the relationship between the leader's leadership style and Resistance to change of the collaborator. The results detected that there is indeed a relationship between LTF and RC, since RC levels decrease when the leader exhibits leadership identified as transformational. In addition, it was shown that trust in the media this specific relationship and the personality of the collaborator does not moderate the relationship in question. However, the trait of openness to the employee's experience is directly related to their level of RC, reducing it. Some recommendations for future research are presented at the end of this study.

Key words: Transformational leadership, resistance to change, trust, personality, neuroticism, open to the experience.

1 INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional ha sido definido como “el proceso continuo de renovar la dirección, estructura y capacidades de una organización, con el fin de responder efectivamente a las necesidades internas y externas exigidas por un entorno cambiante” (Moran & Brightman, 2001, p.66). Es por esto que en la actualidad es fundamental que las organizaciones sean conscientes de dichas necesidades y flexibles a los cambios que demanda un mundo tan cambiante y competitivo. Pese a esta constante e importante necesidad, estudios previos han demostrado que cuando se desarrollan procesos de cambios en las organizaciones, los empleados frecuentemente se resisten a ellos, afectando así el rendimiento de la organización (Oreg, 2006).

Considerando lo anterior, la resistencia al cambio (RC) es entendida como una reacción negativa frente al cambio, la cual se basa en “emociones y tiende a ser disfuncional para la organización” (Craine, 2008, p.44). Debido a esto, es importante que los empleados entiendan las

implicaciones que los cambios llevan consigo, pues cuando no es así, ellos podrían percibir que dichas implicaciones pueden costarles mucho más de lo que ganan. Esto considerando que este tipo de situaciones suelen ocurrir cuando los empleados no tienen seguridad en las decisiones de la persona que inicia el proceso de cambio, lo que desencadena serios problemas organizacionales que no arrojan los resultados esperados.

A esta luz, se hace evidente la importancia del rol jugado por aquellos que deben liderar los procesos de cambio. Por ello, se ha estudiado la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la RC de los empleados. Por ejemplo, Jóhannsdóttir, Ólafsson y Davidsdóttir (2015) proponen que un liderazgo efectivo contribuye al manejo del cambio de una manera práctica y exitosa. Un estilo particular de liderazgo que se ha estudiado es el liderazgo transformacional (LTF), ya que este tipo de liderazgo es caracterizado por asegurar y “elevar el nivel de los seguidores en cuanto a su madurez y sus ideales, así como el interés por su realización, su auto actualización, bienestar de los otros, de la organización y de la sociedad en su conjunto” (Mendoza, Ortiz, & Parker, 2007, p.27). Por ejemplo, Kan y Parry (2004) encontraron que la intervención de un LTF efectivo fue clave para disminuir la RC que los empleados del Hospital Central de Nueva Zelanda tenían ante el cambio, exigido por un ambiente turbulento y bajo constante presión.

Si bien algunas investigaciones han demostrado que el liderazgo contribuye a superar la RC (Oreg & Berson, 2011), es necesario considerar otras variables que intervienen en dicha relación y que, por tanto, permiten explicar mejor el efecto que el estilo de liderazgo puede tener sobre la RC. Una variable que podría intervenir en dicha relación es la confianza, ya que esta ha sido frecuentemente relacionada con el LTF en diferentes investigaciones. De hecho, Cai, Loon y Wong (2018) analizaron el rol que la confianza desempeña dentro de la relación explicada anteriormente, mostrando que la confianza actúa como variable mediadora en la relación entre el LTF y la RC.

Sin embargo, la investigación propuesta por estos autores no tiene en cuenta otras variables que la literatura ha reconocido como importantes y que también se pueden relacionar con el LTF y la RC, como es el caso de la personalidad del empleado.

En efecto, diversos autores han evidenciado que la personalidad puede estar relacionada con la RC que los empleados sufren ante una situación ajena a su zona de confort (Smollan, Matheny & Sayers, 2010). Por ejemplo, Oreg (2006) propuso que cada persona asume el cambio de manera diferente, dependiendo del tipo de personalidad, ya que esta puede determinar su disposición frente al cambio. Dos rasgos analizados por Oreg (2006) fueron la apertura a la experiencia y el neuroticismo. El primero, representando un factor de la personalidad que tiende a evocar actitudes de originalidad, creatividad e independencia; el segundo, actitudes de preocupación, inseguridad y tensión (Oreg, 2003). En lo que concierne al liderazgo, Hersey y Blanchard (2011) afirman que la personalidad del seguidor influye en las “imágenes psicológicas” y percepciones que estos se forman del estilo de liderazgo que guía el proceso de cambio. Razón por la cual, conocer el efecto que tiene dichas percepciones y la personalidad del empleado en la relación entre LTF y RC resulta importante.

Como deja ver lo abordado hasta ahora, varias investigaciones se han encargado de analizar la relación entre el LTF y la RC, otras se han enfocado en el rol que juega la confianza en dicha relación (Cai, Loon & Wong, 2018) y otros autores han investigado la relación entre la personalidad del individuo y la RC (Oreg, 2003). No obstante, a saber de las autoras, no se han encontrado investigaciones que analizan todas estas variables de manera simultánea; es decir, la relación entre el LTF y la RC, y el papel que juegan en dicha relación tanto la confianza que se tenga hacia el líder, como la personalidad del empleado. Por esta razón, resulta pertinente integrar estas ideas en un solo estudio, con el fin de conocer el efecto que estas variables pueden llegar a

tener en la relación entre LTF y RC. Considerando lo anterior, se da origen a la pregunta base de la presente investigación: *¿Cuál es el rol que juega la confianza en el líder y la personalidad del colaborador en la relación entre el estilo de liderazgo del líder y la resistencia al cambio del colaborador?*

Una investigación que responda a la pregunta antes anotada tiene implicaciones teóricas, prácticas y metodológicas. Desde el punto de vista teórico, esta investigación le aportará nuevo conocimiento al campo del comportamiento organizacional, pues brindará información clave para comprender el complejo fenómeno de la RC, los factores que la afectan y la relación que esta tiene con otras variables organizacionales, como el LTF, la confianza y la personalidad del empleado. Desde el punto de vista práctico, la investigación brindará elementos importantes a los gerentes de empresas, pues les podría dar herramientas que les permitirán comprender el impacto que el estilo de liderazgo del agente de cambio tiene en los niveles de RC de los empleados, ayudándolos a manejar efectivamente este tipo de resistencia en sus organizaciones.

2 OBJETIVOS

2.1 General

Determinar el rol que juega la confianza en el líder y la personalidad del colaborador en la relación entre el estilo de liderazgo del líder y la resistencia al cambio colaborador.

2.2 Específicos

Caracterizar el estilo de liderazgo del encargado de adelantar los procesos de cambio.

- Determinar el nivel de resistencia al cambio en los empleados.
- Establecer el nivel de confianza que los empleados tienen hacia su líder.

- Caracterizar los rasgos de personalidad de los empleados, específicamente el neuroticismo y la apertura a la experiencia.
- Establecer la relación entre el LTF y la RC.
- Establecer la relación entre el LTF y la confianza.
- Establecer la relación entre la confianza y la RC.
- Determinar el rol mediador de la confianza en la relación entre LTF y la RC.
- Determinar el rol moderador de la personalidad neurótica y apertura a la experiencia en la relación entre LTF y la RC.

3 MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

3.1 Resistencia al Cambio

Con el objetivo de seguir siendo competitivas e incrementar su rendimiento, las organizaciones son regularmente forzadas a introducir cambios que les permitan adaptarse a situaciones externas e integrarse a condiciones internas (Walker, Damanpour & Devece, 2011). Dichos cambios son normalmente introducidos por los líderes y suelen interrumpir con la rutina de los empleados, obligándolos a desarrollar nuevas tareas, nuevas herramientas y cambios en los equipos de trabajo (Chreim, 2006). Estos procesos de cambio pueden ser una de las principales causas de estrés para los empleados cuando perciben que el grado de dificultad del cambio es muy alto, que este implica muchos retos, que es incierto o como una amenaza para su rendimiento individual. Tal situación suele producir una resistencia constante en la aceptación hacia el cambio organizacional (Andrews, Cameron & Harris, 2008). Es por esto que la RC puede ser entendida como el proceso de evadir cualquier iniciativa o comportamiento que incite al cambio (Oreg, 2003) o, dicho en otros términos, una fuerza limitante que procura mantener el *statu quo* (Lewin, 1952),

pues suele incluir conductas como negación, shock, frustración y enojo. Dent y Galloway (1999) plantean que las personas se resisten al cambio por dos razones principalmente: primero, miedo a salir de su propia zona de seguridad y, segundo, temor a perder su status, ya sea de tipo económico o social.

Oreg (2009) propone que la RC representa una actitud que se manifiesta desde la dimensión cognitiva, afectiva y comportamental. La dimensión cognitiva es explicada por Burns (1990) desde una perspectiva de entendimiento irracional, pues él propone que todo cambio es una invitación a aquello que se sale de la razón actual o lo que es familiar para el individuo. Por esto, los empleados tienden a tener pensamientos automáticos que generan disturbios en sus emociones y comportamientos frente al cambio. En lo que concierne a la dimensión afectiva, Wade y Travis (2005) afirman que la RC se manifiesta a través de emociones como: miedo, enojo, sorpresa, tristeza, frustración y disgusto. Esto toda vez que los individuos experimentan un sentimiento de pérdida e incertidumbre cuando no logran estabilizar sus emociones ante una situación de cambio. Lo anterior está fuertemente relacionado con la última dimensión, la comportamental, puesto que dichas emociones tienen un impacto directo en la forma de actuar de los colaboradores. Así, dadas las emociones que generan los procesos de cambio, los individuos tienden a realizar acciones (conscientes e inconscientes) que obstaculizan dicho proceso en la organización y que son la mayor representación de RC (Bovey & Hede, 2001).

3.2 Liderazgo Transformacional

Dentro de una organización existen elementos claves, uno de estos son los líderes, ya que en el contexto de trabajo llegan a tener la capacidad de influir a sus empleados en la forma en cómo ven su trabajo (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Además, los líderes son los encargados de guiar a los empleados para cumplir con los objetivos organizacionales. A su vez, todas las

organizaciones se encuentran dentro de un ambiente en constante cambio. Cuando se habla de cambios organizacionales, un tipo de liderazgo resalta: el liderazgo transformacional. Esto se debe a que la principal característica del LTF es iniciar el cambio y persuadir a los seguidores para aceptarlo (Bass & Riggio, 2006). Específicamente, el LTF se define como “el estilo de liderazgo que transforma a los seguidores para elevarse por encima de su propio interés a través de alterar su moral, ideales, intereses y valores, motivándolos a desempeñarse mejor que lo esperado inicialmente” (Pieterse et al., 2010, p. 610).

El LTF alcanza exitosamente los objetivos propuestos a través de cuatro dimensiones. El carisma o influencia idealizada se refiere a los líderes que tienen altos estándares de conductas morales y éticas, muestran convicción, atraen a los seguidores a un nivel emocional y además se comportan de manera admirable, eso hace que los seguidores se identifiquen con él (Judge & Piccolo, 2004). La motivación inspiradora se refiere a líderes con una fuerte visión basada en valores e ideales y apela e inspira a los seguidores. Los comportamientos del líder en esta dimensión incluyen estimular el entusiasmo, comunicar optimismo acerca de los futuros objetivos, proveer significado de estos, construir confianza y mostrar determinación (Bono & Judge, 2004). La estimulación intelectual alude a líderes que llevan los seguidores a pensar por fuera de la caja, a innovar y crear nuevas estrategias (Buil, Martínez & Matute, 2018). Por último, la consideración individual es el grado en que el líder atiende las necesidades, metas y trabajo de cada uno de los empleados y los anima (Farahnak, Ehrhart, Torres & Aarons, 2019).

3.3 Confianza

La confianza, a lo largo de los estudios realizados en áreas organizacionales, ha sido reconocida como una de las variables examinadas con más frecuencia y a raíz de eso han construido diferentes significados. Estudios han descrito la confianza como “la disposición de una

parte a ser vulnerable a las acciones de otra parte basada en la expectativa de que la otra llevará a cabo una acción particular importante para la persona que está confiando, independientemente de la capacidad de monitorear o controlar esa otra parte” (Mayer et al., 1995, p. 712). La confianza relacional proviene de las repetidas interacciones y la información disponible para cada una de las partes desde dentro de la relación, esto forma la base de la misma. Dichas interacciones permiten que el grado de confiabilidad sea más fuerte, pues da lugar a que las expectativas acerca de las intenciones de aquel en quien se deposita la confianza (el *trustee*, en inglés) sean positivas y altas (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

Existen tres propiedades que caracterizan la confiabilidad de una persona: su habilidad, su benevolencia y su integridad. En primer lugar, la habilidad significa el grado en que “el grupo de capacidades, competencias, y características facilitan influir con un poco de dominio a la otra parte” (Mayer et al., 1995, p. 717). En segundo lugar, la benevolencia quiere decir el grado en que “se cree que el *trustee* desea hacer el bien a quien está depositando la confianza (el *trustor*, en inglés) aparte de un motivo de beneficio personal” (Mayer et al., 1995, p. 718). En tercer lugar, la integridad significa el grado en que “el *trustor* percibe que el *trustee* se adhiere a una serie de principios que el *trustor* considera aceptables” (Mayer et al., 1995, p. 719).

3.4 Personalidad

Brody y Ehrlichman (2000) definen la personalidad como “la suma total de pensamientos, sentimientos, deseos, intenciones y tendencias que justifican las acciones de una persona” (p. 3). De esta definición radica la importancia que tiene considerar este factor como protagonista de las acciones y comportamientos que los individuos desarrollan dentro de las organizaciones. Así, considerar y orientar la personalidad es esencial para sobrellevar los procesos de cambios y

predecir comportamientos que pueden afectar o potencializar el rendimiento del empleado en la organización (Wanberg & Banas, 2000).

Con el objetivo de explicar y dar herramientas que permitan entender las implicaciones que la personalidad tiene, diversos autores como Goldberg (1993), Raad y Van Heck (1994) y McAdams (1994) han aportado en la teorización del modelo de los Cincos Grandes. Goldberg (1993) estableció como teoría la existencia de cinco grandes dominios que definen la personalidad humana y explican las diferencias individuales; estos dominios a su vez están constituidos por un conjunto de rasgos de personalidad más específicos que son agrupados en estas cinco dimensiones. Es por esto que dicho modelo puede utilizarse para describir la personalidad de todos los individuos, pues al incluir rasgos subyacentes permite que sea aplicable para todos, en el entendido de que cada dimensión estará más o menos presente en la personalidad global del individuo, de acuerdo a los rasgos que cada persona tenga.

Según el modelo, la personalidad está compuesta por cinco grandes factores: extroversión, neuroticismo, afabilidad, escrupulosidad o meticulosidad y apertura a la experiencia.

La extroversión es la dimensión que captura el nivel de confort con las relaciones (Robbins & Judge, 2011), de esta manera, las personas extrovertidas obtienen energía de la interacción con los demás y tienden a ser activas, sociales y asertivas. El neuroticismo es la dimensión que hace referencia a la poca capacidad que tiene una persona para manejar situaciones que están fuera su orden común y que suelen causar estrés. Las personas neuróticas tienden a ser inseguras, negativas, poco confiadas en sí mismas y a tener ideas poco realistas (Costa & McCrae, 1992). La afabilidad es la dimensión que se refiere a la tendencia que un individuo tiene de complacer a los demás. Es por esto que los individuos que son afables, son propensos a ser cooperadores, amables y compasivos (Goldberg, 1993). La escrupulosidad es la dimensión que explica el grado en el cual

una persona está orientada a la disciplina y el orden, destacándose por ser organizados, metódicos y meticulosos. Por último, la apertura a la experiencia es la dimensión que tiene como sustento el interés por aprender y disfrutar cosas nuevas. La apertura a la experiencia incluye rasgos como la perspicacia, creatividad y la imaginación, así como el interés por conocer una gran variedad de cosas (Saksvik & Hetland, 2009).

Con la finalidad de determinar el rol que juega la personalidad en la relación entre LTF y la RC, Oreg (2009) propone que las dos dimensiones que más se integran con este tipo de investigación son el neuroticismo y la apertura a la experiencia, puesto que ejemplifican de manera óptima las posibles actitudes que los individuos pueden asumir hacia situaciones que implican retos y cambios en las organizaciones. En consecuencia, en este estudio enfocaremos nuestro análisis en esos dos grandes rasgos.

3.5 La relación liderazgo transformacional y resistencia al cambio

Con el objetivo de responder a las exigencias de un entorno competitivo y cambiante, las organizaciones implementan constantes procesos de transformación, cuyo éxito recae en las figuras de autoridad que los desarrollan. Esto es, de los líderes depende controlar los impactos que los cambios puedan traer consigo y construir un ambiente organizacional más estable para los empleados (Geller, 2008). Tal función resulta indispensable, ya que se ha demostrado que uno de los principales estresores laborales presentes en los empleados es la incertidumbre que estos sienten cuando se encuentran ante situaciones de cambio o fuera de su zona de confort (Alatorre, 2013). Es por esto que el papel del líder, como máxima figura de autoridad en procesos de cambio, es imprescindible, pues este debe velar por cPara esto, la literatura sugiere que un efectivo

liderazgo es clave para sobrellevar la resistencia al cambio (RC) (Cai, Loon & Wong, 2018; McGuire & Kennerly (2006; Oreg & Berson, 2011).

El estilo de liderazgo que parece ajustarse a estas necesidades de gestión del cambio es el liderazgo transformacional (LTF). Lo anterior en la medida que varios estudios han demostrado cómo las dimensiones del LTF tienen un impacto directo en la RC de los empleados. Por ejemplo, motivar/inspirar a los empleados con ideas y una visión optimista del cambio resulta ser clave para que estos interpreten el cambio como una oportunidad y no como una amenaza, pues cuando un líder comunica y es optimista acerca de los objetivos que tiene el cambio, el empleado puede llegar a entender dicho cambio de una manera menos inquietante, que genere cierta sensación de seguridad, contribuyendo así a disminuir la RC (Nemanich & Keller, 2007).

A su vez, dimensiones del LTF como la consideración individualizada y la estimulación intelectual ayudan a superar la RC de los empleados (Oreg & Berson, 2011). Por ejemplo, debido a que el líder tiene en cuenta las necesidades e intereses particulares de cada uno de sus seguidores, estos podrían sentir que, a la hora de adelantar un proceso de cambio, el líder tendrá en cuenta el efecto que dicho cambio pueda tener en ellos. Igualmente, un líder transformacional considerará las necesidades de capacitación y desarrollo de sus empleados de cara al cambio, por lo que los animará a capacitarse y prepararse para este, y actuará como su mentor o coach durante el proceso de cambio. Así entonces, el empleado podría sentir que el líder no solo piensa en el cambio, sino que además dicho cambio no necesariamente tiene que afectarlos de manera negativa (no pasará por encima de sus intereses) (Cai, et al., 2018; Farahnak, Ehrhart, Torres & Aarons, 2019).

Otra razón para plantear que el LTF ayuda a disminuir la RC, es a través de su dimensión estimulación intelectual. Por medio de esta dimensión, un líder puede lograr que, por un lado, sus seguidores no vean el cambio como una amenaza, sino como un reto y oportunidad de mejorar su

actual estatus en la organización (así que si cambian es para bien); por el otro, los reta a pensar y crear estrategias innovadoras y creativas para ver y ser parte del cambio, por lo que el empleado no lo ve como algo impuesto, sino como una acción en la que este tuvo parte importante en su concepción (Buil, Martínez & Matute, 2018). Por ejemplo, (Groves, 2016) demostró que los seguidores de los líderes transformacionales son más propensos a interpretar el cambio organizacional como una oportunidad de crecimiento y renovación en lugar de amenazas directas al estado personal, poder y recursos. Teniendo en cuenta el análisis anterior se formula la primera hipótesis de esta investigación.

Hipótesis 1: *El LTF del jefe se relaciona negativamente con el nivel de RC que muestran colaboradores.*

3.6 El rol mediador de la confianza en el líder

Si bien se ha demostrado que el desarrollo de un efectivo LTF tiene un impacto en la RC que los colaboradores tienen, la literatura demuestra que en dicha relación intervienen otras variables. Este parece ser el caso de la confianza, cuyas dimensiones parecen dar cuenta de su incidencia en la relación previamente descrita (Judge & Piccolo, 2004). Lo anterior se debe a que es factible pensar que, en la medida que los colaboradores se sientan seguros y confíen en su líder, la RC que puedan tener frente a una situación que los saque de su zona de confort podría disminuir (Cai, Loon & Wong, 2018).

En primer lugar, hay que tener en cuenta que un factor que genera RC es la falta de determinación y habilidad de las personas que adelantan o promueven los cambios (Hamel, 2011). La investigación ha demostrado que el LTF está fuertemente relacionado con el desempeño organizacional (Buil, Martínez, & Matute, 2019), la efectividad de los equipos (Yang, Huang & Wu, 2011), la innovación (Carmeli, Sheaffer, Binyamin, Reiter-Palmon, & Shimoni, 2014) y los

comportamientos ciudadanos en la organización (Hersey, Blanchard & Johnson, 2007). De esta manera, los líderes transformacionales pueden ser percibidos por sus colaboradores como personas capaces de sacar adelante los procesos de cambio y alcanzar los objetivos propuestos con este, llevándolos a confiar en las habilidades del líder. Así, la confianza que un seguidor siente en las capacidades de su líder (transformacional), lo llevan a resistirse menos a las propuestas de cambio lideradas por este (Boamah, Laschinger, Wong, & Clarke, 2018).

En segundo lugar, la dimensión de influencia idealizada del LTF representa líderes que tienen altos estándares de conductas morales y éticas. Esto llevaría a que se logre una conexión entre colaboradores y líder, pues estos estarían percibiendo a su líder como una persona íntegra. Así, es posible pensar que cuando el líder es percibido de esta manera, los colaboradores tendrán más seguridad en él y en el cambio que este está desarrollando, pues se identifican con él (Judge & Piccolo, 2004; Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006) y perciben que tomará acciones que estén a favor de ellos y no impulsará cambios que, por el contrario, los vaya a perjudicar (Veríssimo y Lacerda, 2015).

Finalmente, en la medida que la dimensión de consideración individualizada representa el interés y la preocupación genuina del líder en las necesidades, intereses y metas de cada uno de sus colaboradores (Barling, Slater, & Kelloway, 2000), los líderes pueden llegar a ser percibidos como personas benevolentes y, por tanto, ser considerados personas confiables. En función de lo anterior, es pensable que el LTF puede llegar a disminuir la RC porque llevaría a que las personas sientan que sus intereses (sus estatus social y económico antes del cambio) serán tenidos en cuenta a la hora de concebir e implementar el proceso de cambio.

En función de lo anteriormente argumentado, se formula la segunda hipótesis de esta investigación.

Hipótesis 2: *La relación negativa entre LTF y RC está mediada por la confianza que el seguidor deposita en el líder.*

3.7 El rol moderador de la personalidad del empleado

Otro de los factores organizacionales que ha sido estudiado por su efecto en el desarrollo de los cambios organizacionales es la personalidad del empleado. Autores como Oreg (2003), Cherry (2018), Costa y McCrae (1992) se han esforzado por desarrollar modelos que demuestran el efecto que la personalidad del empleado tiene sobre la reacción de estos ante un proceso de cambio. Dichos autores proponen que los líderes deben tener en cuenta la personalidad como un factor clave para facilitar los procesos de cambio dentro de la organización, pues de esta depende la disposición que tengan los empleados para aceptar o rechazar dicho cambio.

Muchos de los estudios se han enfocado en analizar dichos modelos con base a el Modelo de los Cinco grandes. Oreg (2009) y Cherry (2018) sugieren que los dos rasgos de personalidad que más relación tienen en el impacto que el LTF ejerce sobre la RC son la Apertura a la Experiencia y el Neuroticismo.

De acuerdo con Costa y McCrae (1992), la apertura a la experiencia es una dimensión que se relaciona con actitudes positivas hacia el cambio, ya que describe a los empleados que demuestran un manejo efectivo hacia mecanismos nuevos, que están abiertos a nuevas ideas y que son tolerantes y perceptivos. Es por esto que cuando un líder transformacional comunica los objetivos y fines del cambio, los empleados caracterizados por ser abiertos a la experiencia, los interpretan como retos y los ven como una oportunidad para innovar (Ahmed y Fiaz, 2011). Por ejemplo, Vakola, Tsaousis y Nikolaou (2004) proponen que los empleados con este rasgo de personalidad se sentirán más a gusto con los líderes que buscan sobrellevar dicho proceso y se podrían convertir en “aliados del cambio”, ayudando a disminuir de tal forma la RC que pueda surgir en la

organización. Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, se formula la siguiente hipótesis de investigación.

Hipótesis 3a: *El rasgo de personalidad apertura a la experiencia del empleado modera la relación entre la percepción de LTF y el nivel de RC, de tal manera que a mayor nivel de apertura a la experiencia del empleado dicha relación se hace más fuerte.*

Por otro lado, Saksvik et al. (2009) afirman que el neuroticismo es un rasgo que produce sentimientos negativos e inseguridad. A su vez, Felfe y Schyns (2010) indican que dicho rasgo deja ver en las personas sentimientos y actitudes como alta ansiedad y baja autoestima. Es por esto que los colaboradores con características neuróticas tienden a estresarse y resistirse más frente a procesos de cambio. Así mismo, este tipo de colaboradores podrían tender a retractarse o eludir cuando se encuentran frente a líderes transformacionales (Felfe & Schyns, 2006, 2010). Teniendo en cuenta que las personas neuróticas tienden a tener una perspectiva negativa frente a cualquier situación, no suelen estar totalmente conscientes de las actitudes y comportamientos que sus líderes transformacionales tienen hacia ellos. Como resultado, es posible que los esfuerzos de los líderes transformacionales para promover el cambio no tengan los efectos esperados sobre este tipo de empleados, pues puede que, a pesar de ser positivos, estos sean considerados negativamente por parte del empleado (Sánchez, Gutiérrez & Barrios, 2012). Teniendo en cuenta todo lo argumentado anteriormente, se formula la siguiente hipótesis para esta investigación.

Hipótesis 3b: *El rasgo de personalidad neurótica del empleado modera la relación entre la percepción de LTF y el nivel de RC, de tal manera que a mayor nivel de neuroticismo del empleado dicha relación se hace más débil.*

4 METODOLOGÍA

4.1 Alcance de la investigación

La presente investigación es de tipo explicativo-causal, pues, como plantean Hernández, Fernández y Baptista (2010), su objetivo es determinar las causas de los diferentes eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Para este estudio, la investigación pretende abordar la relación que existe entre cuatro diferentes variables (liderazgo transformacional, como variable independiente; resistencia al cambio, como variable dependiente; confianza, como la variable mediadora y personalidad, como variable moderadora) y busca establecer el porqué de los hechos, teniendo como base el análisis de las relaciones causa-efecto.

4.2 Muestra

La investigación se llevó a cabo en dos organizaciones vallecaucanas que pasaron recientemente por un proceso de cambio organizacional. La primera se enfrentó a un cambio en su nivel de producción y logística (cambio de jornada laboral) y la otra se enfrentó a un cambio a nivel administrativo (cambio de software), lo cual las hace aptas para el estudio de fenómeno (relaciones) de interés. La muestra estuvo compuesta por 170 empleados, de nivel directivo, administrativo y operativo. El 47,10% de los encuestados fueron hombres y el 52,90% fueron mujeres. La edad promedio de los encuestados fue de 36 años (con desviación estándar de 10,6). En términos de educación, el 7,10% de los encuestados tienen niveles de educación de básica a primaria, el 56,5% tienen el título de bachiller, el 18,2% cuenta con estudios técnicos y el 18,2% restante cuentan con un título universitario. Finalmente, la antigüedad promedio de los encuestados fue de 3 años y 8 meses (con desviación estándar de 4,2).

4.3 Medidas

Para reunir la información necesaria y pertinente para la realización de la investigación, se elaboró un cuestionario físico (papel y lápiz) compuesto por las escalas de medición, y este fue utilizado como instrumento de recolección de los datos. La confiabilidad y validez de las escalas de medición presentes en el cuestionario fueron probadas a través del análisis del Alfa de Cronbach y del Análisis Factorial Confirmatorio (CFA) y/o Exploratorio (AFE) según el caso. Antes de aplicar dicho cuestionario en la organización, se llevó a cabo una prueba piloto que permitió mejorar las escalas de medición, específicamente, la escala de Confianza. A continuación, se describen cada una de las escalas:

4.3.1 Variable Independiente

En esta investigación la variable independiente representa la percepción del estilo de LTF que el empleado tiene acerca de su jefe directo. Se usó de la versión traducida al español del *Multifactor Leadership Questionnaire 5X* versión corta (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995) para llevar a cabo la medición de esta variable. El MLQ-5X además de ser el más empleado en investigaciones a nivel mundial, también es muy utilizado en investigaciones presentes en contextos Latinoamericanos (p.ej. Paredes, 2018) y más específicamente en Colombia (p.ej. Andrade, 2018). Igualmente, diferentes investigaciones han validado y adaptado su traducción tanto al idioma español (Molero, Recio & Cuadrado, 2010) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano (Vega & Zavala, 2004).

Esta versión está compuesta por veinte ítems para medir el LTF. Éstos revelan las cinco dimensiones (cuatro ítems por cada una) identificadas por Bass y Avolio (1995). Algunos ejemplos de los ítems que componen la escala son: “*Mi jefe dedica tiempo a instruirme o enseñarme cuando lo necesito*”; “*Mi jefe expresa confianza en que las metas serán alcanzadas*”; “*Mi jefe hace que yo vea los problemas desde diferentes ángulos o puntos de vista*”; “*Mi jefe considera importante tener*

un objetivo claro en lo que se hace”. A través de una escala de Likert de cinco puntos, donde el uno (1) representa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) representa totalmente de acuerdo, los encuestados tuvieron la oportunidad de indicar su percepción.

La escala en cuestión ha demostrado buenos índices de confiabilidad en estudios previos realizados en Colombia (p.ej. Andrade, 2018). El coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para las dimensiones del LTF pertenecientes a dicha escala oscila entre 0,88 y 0,97. Para el presente estudio, los valores alfa fueron los siguientes: Consideración individualizada $\alpha = 0,87$; Estimulación intelectual $\alpha = 0,87$; Influencia idealizada (comportamiento) $\alpha = 0,84$; Influencia idealizada (atribuida) $\alpha = 0,80$; Motivación inspiradora $\alpha = 0,87$. El alfa general para toda la escala de LTF fue de 0,97, mostrando así excelentes niveles de confiabilidad.

4.3.2 Variable dependiente

La variable dependiente dentro de esta investigación es la resistencia al cambio por parte del empleado. Para llevar a cabo la medición de esta se utilizó la versión traducida al español de la *Change Attitudes Scale* de Oreg (2006), la cual fue adaptada por García-Cabrera y sus colegas en el 2011. Esta escala ha mostrado altos niveles de confiabilidad y validez como medida de las intenciones de resistencia a los cambios, puesto que en estudios colombianos se ha obtenido un coeficiente de confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0,87 (Sánchez, Gutiérrez & Barrios, 2012).

Esta versión adaptada de Oreg está compuesta por diez ítems, estos revelan las tres dimensiones de la RC identificadas por García-Cabrera y sus colegas (2011). Algunos ejemplos de los ítems que componen esta escala son: *“El cambio me ayuda a mejorar situaciones insatisfactorias de mi trabajo”*; *“Considero que el cambio solo beneficia a la organización”*; *“Este cambio no tiende a estimularme”*; *“Intento hacer cualquier cosa que sea posible para evitar*

el cambio”. A través de una escala de Likert de cinco puntos, donde el uno (1) representa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) representa totalmente de acuerdo, los encuestados tuvieron la oportunidad de indicar su opinión frente al proceso de cambio. Para el presente estudio, se definieron tres constructos pertenecientes a la dimensión de RC, los cuales tuvieron los siguientes valores alfas: Cognitivo $\alpha = 0,83$; Afectivo $\alpha = 0,88$; Comportamental $\alpha = 0,80$. El alfa general para toda la escala de RC fue de 0,93, hecho que indica que se trata de una escala de medición altamente confiable.

4.3.3 Variable mediadora

La confianza en el jefe directo por parte del empleado es lo que en esta investigación se configura como la variable mediadora. Para llevar a cabo la medición de esta se utilizó la escala propuesta por Mayer y Gavin (2005) adaptada al español por Lleó de Nalda (2011). Esta escala es posiblemente la más prometedora para llevar a cabo la medición de la confianza, pues lograron mantener la definición conceptual, pero sin crear ítems redundantes (Schoorman et al., 2007). Es importante resaltar que la escala propuesta por Mayer y Garvin (2005) produjo un nivel de alfa de 0.82 (Lleó de Nalda, 2011).

La escala está compuesta por cuatro ítems. Algunos ejemplos de estos son: *“Mi jefe inmediato vela por mis intereses al tomar decisiones”*; *“Si mi jefe inmediato me preguntara acerca de las causas de un problema, le contestaría con la verdad, incluso si la culpa fuera mía”*. A través de una escala de Likert de cinco puntos, donde el uno (1) representa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) representa totalmente de acuerdo, los encuestados tuvieron la oportunidad de indicar su opinión acerca de cada enunciado. En el caso de esta investigación se obtuvo un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de 0,86, reflejando un muy buen nivel de confiabilidad.

4.3.4 Variable moderadora

La personalidad del empleado sometido al proceso de cambio es la variable que actúa como moderadora. En el caso de la presente investigación se evaluó la personalidad del empleado utilizando la versión del Big Five Inventory (BFI), un inventario, desarrollado originalmente por John, Donahue y Kentle (1991) (John y Srivastava, 1999), que consta de 44 ítems y examina los cinco grandes rasgos de la personalidad.

Existen dos versiones en castellano de este instrumento, una propuesta por Benet-Martinez y John (1998) y una versión más actual de Castro Solano (2002). Debido al reconocimiento y asertividad que ha demostrado la versión castellana de Benet-Martinez y Jhon (1998), la presente investigación se basó en el cuestionario propuesto por estos autores, pues previamente fue utilizada en el contexto colombiano por los autores Salgado, Vargas-Trujillo, Schmutzler y Wills-Herrera (2016), mostrando alfas de Cronbach de cuatro de las cinco dimensiones resultaron aceptables (Apertura a la experiencia: $\alpha=0.81$, Meticulosidad: $\alpha=0,76$, Extroversión: $\alpha=0,84$, Neuroticismo: $\alpha=0,80$).

Considerando que en este estudio se evaluará la personalidad con base a dos principales rasgos, apertura a la experiencia y neuroticismo, los ítems utilizados fueron los 18 correspondientes a tales rasgos: 8 para medir neuroticismo y 10 para medir apertura a la experiencia, todos en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 significa completamente en desacuerdo y 5, completamente de acuerdo. Para este estudio, se obtuvieron los siguientes coeficientes de confiabilidad: $\alpha = 0,90$ para el caso de apertura a la experiencia y $\alpha = 0,71$ para neuroticismo. Para este último, se consideró que el alfa no representaba una confiabilidad alta, por lo que siguiendo la recomendación del análisis, se eliminaron dos ítems del instrumento y así, dicha confiabilidad aumentó a un valor de $\alpha = 0,90$.

4.3.5 Variables de control

Género: Se compone por dos categorías (masculino y femenino), es denominada como una variable nominal y categórica, puesto que no hay un orden establecido y ninguna de dichas categorías implica mayor jerarquía que la otra. A su vez, los números que definen la variable se usan solamente con el fin de clasificar. De esta manera, se clasificará a los hombres con un uno (1) y a las mujeres con un dos (2) para diferenciarlos a la hora de llevar a cabo el estudio. Esta variable es tomada en cuenta considerando la posibilidad de que los hombres y las mujeres que se enfrentan a los cambios pueden asumir reacciones que permiten diferenciarlos claramente, pues como proponen Itzin y Newman (1995) el género de los colaboradores tiene una directa incidencia a la hora de aceptar o rechazar nuevos cambios organizacionales, pues incluye las habilidades y destrezas que hombre y mujer tienen de manera inherente a la hora de enfrentar una situación ajena a su zona de confort

Edad: Variable continua que se toma como el número de años (edad cumplida) del empleado en el momento en el cual se recolectaron los datos. Es importante llevar a cabo la medición de dicha variable en la investigación, puesto que se considera que las personas más jóvenes están más dispuestas al cambio en comparación con las personas de mayor edad.

Antigüedad en la empresa: Variable continua que es representada por el número de meses o años que el empleado lleva trabajando en la organización. Su importancia radica en considerar la incidencia que el tiempo transcurrido dentro de la organización puede tener en la aceptación de nuevas propuestas o cambios a nivel organizacional. Así entonces, a mayor tiempo en la organización, los colaboradores pueden generar dinámicas de fidelización, costumbre, compromiso y de adaptación dentro de la organización que podría afectar la forma como se asumen y perciben los procesos de cambio.

Nivel de educación del empleado: Hace parte del grupo de variables ordinales, a causa del carácter jerárquico que la caracteriza, y es representada por el nivel de estudio cursado y aprobado por el empleado (primaria, secundaria, técnico, universitario, post-universitario). Es importante medir esta variable dentro de la investigación, pues el nivel educativo del empleado está compuesto por el capital intelectual y social, lo cual permite que generen estrategias y diferentes formas de reaccionar frente a los nuevos retos que se proponen, y esto facilita o entorpece los cambios a realizar dentro de la organización. A su vez, se podría pensar que una persona educada tiende a ser más reflexiva respecto a la necesidad de un proceso de cambio.

4.4 Análisis de la información

En esta investigación el análisis de la información se llevó a cabo a través de PROCESS, una herramienta computacional propuesta por Hayes (2012). Dicha herramienta permite evaluar el efecto directo e indirecto de variables que intervienen o median la relación de otras variables que son parte del modelo a estudiar a través de estrategias como Bootstrapping (Van Dierendonck, Stam, Boersma, De Windt & Alkema, 2014). De la misma manera, PROCESS ofrece una amplia cantidad de modelos que combinan la moderación y la mediación mucho más allá de lo que proporcionan otras herramientas.

Bootstrapping es una de las varias estrategias de muestreo que es utilizada para la estimación y prueba de hipótesis. Dentro del bootstrapping la muestra es considerada como una pseudo-población, es decir que representa una población más amplia de la que se obtuvo la muestra (Preacher, Rucker & Hayes, 2007). Esto resulta beneficioso para este tipo de investigaciones ya que permite soportar a mayor medida las hipótesis y tener resultados mucho más robustos y confiables (López-Aguilar, Vilalta-Alonso, Vaquero-Puerta & Vilalta-Alonso, 2017).

Previamente este tipo de análisis ha sido utilizado en el contexto latinoamericano por autores como Cupani, Vaiman, Font, Pizzichini y Saretti, (2012) en Argentina, quienes desarrollaron un análisis factorial confirmatorio del NEO-FFI, un instrumento que evalúa los principales factores de personalidad, y que tiene gran influencia en la creación del BFI (Sánchez & Ledesma, 2007) utilizado en la presente investigación. Demostrando así, la validez que este tipo de herramientas tiene en el análisis de la personalidad y de otras variables con las que se relaciona.

5 RESULTADOS

Análisis Factoriales

Se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para cada una de las variables latentes y multidimensionales incluidas en el estudio: LTF, RC. A continuación, se reportan dichos análisis:

1. Liderazgo Transformacional

Dado que el LTF es una variable multidimensional se aplicó un AFC para determinar si se reflejaba la estructura factorial de cinco dimensiones propuesta por Bass y Avolio (1995). Así, el modelo 1 está compuesto por cinco dimensiones del LTF: Consideración Individualizada-CI, Motivación Inspiradora-MI, Estimulación Intelectual-EI, Influencia Idealizada Atribuida-IIA e Influencia Idealizada Comportamiento-IIC.

Como se puede observar en la tabla 1, los índices de ajuste del modelo 1 no fueron muy adecuados, ya que ninguno cumple con los criterios de aceptación establecidos en la literatura. Teniendo en cuenta lo anterior, se hizo un AFE—a través del Método de extracción de máxima verosimilitud—forzando la solución a cuatro factores para ver cómo se distribuían los ítems entre

estos. Con la información arrojada por el AFE se construyó un segundo modelo AFC, esto a fin de confirmar la estructura arrojada.

Tabla 1. Índices de ajuste a los modelos de AFC del LTF

| Índice | Estimados | | Nivel de Aceptación |
|--------------|-----------|----------|---------------------|
| | Modelo 1 | Modelo 2 | |
| Chi-cuadrado | 352,168 | 287,225 | P < 0,00 |
| G1 | 127 | 112 | |
| CMIN/DF | 2,773 | 2,565 | < 3,00 |
| CFI | 0,904 | 0,921 | > 0,90 |
| TLI | 0,884 | 0,904 | > 0,90 |
| IFI | 0,905 | 0,922 | > 0,90 |
| RMSEA | 0,098 | 0,092 | ≤ 0,08 |

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 2. Análisis factorial exploratorio LTF

| Ítem | Carga del Factor |
|-----------------------------------|------------------------|
| L6 | 0,857 |
| L19 | 0,832 |
| L14 | 0,829 |
| L10 | 0,819 |
| L3 | 0,817 |
| L18 | 0,809 |
| L15 | 0,808 |
| L17 | 0,803 |
| L2 | 0,789 |
| L4 | 0,764 |
| L1 | 0,758 |
| L7 | 0,756 |
| L20 | 0,754 |
| L8 | 0,747 |
| L5 | 0,745 |
| L9 | 0,738 |
| L12 | 0,723 |
| L16 | 0,719 |
| L13 | 0,714 |
| L11 | 0,593 |
| KMO de adecuación de muestreo | 0,935 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox χ^2 31167,1 |
| | G1 190 |
| | Sig. 0,000 |

Los resultados del procedimiento explicado con anterioridad se pueden evidenciar en el modelo 2 en la tabla 1. Como se observa, el ajuste de dicho modelo tampoco fue muy bueno pues aunque los índices mejoraron con respecto al modelo 1, esto siguen sin cumplir los criterios de

aceptación. Por esta razón, se decidió realizar un análisis factorial exploratorio libre para saber en cuántos factores se agrupaban empíricamente los ítems. Como resultado se obtuvo que los ítems se agrupan en un solo factor, siendo este el más adecuado. Es decir, la variable de LTF es representada por un solo constructo. En la tabla 2 se reportan los datos del AFE.

2. Resistencia al Cambio

Oreg (2006) plantea que la RC es representada por un solo constructo. Sin embargo, otros autores como Burns (1990), Wade y Travis (2005) sugieren que esta se encuentra compuesta por las dimensiones cognitiva, afectiva y comportamental. Lo anterior, sumado a que los ítems de la escala permiten intuir que una posible estructura de tres dimensiones, se decidió explorar la estructura factorial del constructo a través de un AFE. Dicho análisis arrojó que, así como lo propone Oreg (2006), la RC es un solo constructo. Razón por la cual, en la presente investigación, se interpretará dicha variable de esa manera. En la tabla 3 se presentan los resultados del AFE para el constructo RC.

Tabla 3. Análisis factorial exploratorio RC

| Ítem | Carga del Factor 1 |
|-----------------------------------|---|
| R6 | 0,958 |
| R8 | 0,912 |
| R7 | 0,880 |
| R3r | 0,792 |
| R5r | 0,785 |
| R1r | 0,773 |
| R4r | 0,751 |
| R2 | 0,682 |
| R10 | 0,552 |
| R9r | 0,444 |
| KMO de adecuación de muestreo | 0,912 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Aprox. X ² 13454,89 Gl 45 Sig. 0,000 |

Fuente: *Elaboración de los autores*

Análisis del modelo estructural y prueba de las hipótesis

La tabla 4 muestra las estadísticas descriptivas de las diferentes variables analizadas, así como la correlación entre estas. En el caso del liderazgo, se puede concluir que los jefes inmediatos que actualmente trabajan en las organizaciones estudiadas están exhibiendo un liderazgo caracterizado como transformacional, pues la percepción en general de la variable en cuestión fue de 4,53 en una escala de 5, con una desviación estándar de 0,51.

Para el caso de la variable de personalidad, se puede denotar que los empleados presentan un bajo nivel de neuroticismo, pues el resultado general para esta dimensión fue de 2,06, a diferencia de la apertura a la experiencia, dado que esta reportó un resultado alto (4,10). Es necesario aclarar que dichos resultados han sido evaluados bajo una escala 5 puntuaciones.

Finalmente, la variable mediadora, confianza, y la dependiente, resistencia al cambio, arrojaron los valores promedios de 4,49 y 1,70 sobre 5,0, respectivamente. Lo que permite concluir que, los colaboradores tienen un alto nivel de confianza en sus líderes y dicen mostrar un bajo nivel de RC a los cambios realizados en su organización.

Tabla 4. Estadísticas descriptivas y correlaciones entre las variables

| Variable | Media | DE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------|-------|-------|---------|----------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|
| 1. Sexo | - | - | - | | | | | | | | |
| 2. Edad | 35,77 | 10,65 | -0,176* | - | | | | | | | |
| 3. Edu | - | - | -0,039 | -0,044 | - | | | | | | |
| 4. Ant | 3,68 | 4,23 | -0,156* | 0,514** | 0,131 | - | | | | | |
| 5. LTF | 4,52 | 0,51 | -0,016 | 0,175* | -0,048 | 0,090 | (0,97) | | | | |
| 6. NEU | 2,08 | 0,81 | 0,185* | -0,069 | -0,129 | -0,028 | -0,469** | (0,90) | | | |
| 7. APER | 4,10 | 0,68 | -0,157* | 0,128 | 0,093 | 0,094 | 0,516** | -0,837** | (0,90) | | |
| 8. CONF | 4,48 | 0,58 | -0,137 | 0,242** | 0,047 | 0,220** | 0,633** | -0,486** | 0,590** | (0,86) | |
| 9. RES | 1,69 | 0,60 | 0,120 | -0,461** | -0,122 | -0,264** | -0,600** | 0,553** | -0,628** | -0,617** | (0,87) |

LTF: Liderazgo Transformacional, *NEU*: Neuroticismo, *APER*: Apertura a la Experiencia, *CONF*: Confianza, Índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) son reportados en la diagonal.

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: *Elaboración de los autores*

En cuanto al análisis de las correlaciones, la tabla 4 muestra que ninguna correlación es superior a 0,8, a excepción del caso de las variables apertura a la experiencia y neuroticismo, las cuales mostraron una correlación negativa y significativa ($r=-0,837$; $p < 0,01$). Aunque esto pareciera reflejar un problemas de multicolinealidad, en realidad consideramos que esto se explica porque los dos rasgos hacen parte de los cinco rasgos que forman el constructo personalidad, y que la literatura reconoce que están relacionados entre sí. Por ende, se concluye que no existen problemas de multicolinealidad.

La tabla 5 contiene los valores de los estimados de los modelos de regresión lineal en los que se analizaron las relaciones de la RC con las variables de control (Modelo 1) y posteriormente con el LTF (Modelo 2), poniendo así a prueba la hipótesis 1 de investigación. El modelo 1 se desarrolló con el fin de evaluar la incidencia que tienen las variables de control (Sexo, Edad, Educación y Antigüedad) en la RC de los colaboradores. A partir de esto, se obtuvo que dichas variables explican un 22,5% de la varianza en la RC. Como se puede observar, el género, educación y

antigüedad no son variables significativas en este modelo, al contrario de la edad, las cual tiene una relación negativa y significativa con la variable dependiente (-0,025; $p < 0,000$), lo que significa que entre mayor edad tenga el empleado, menos se resiste al cambio.

En el modelo 2 se introdujo la variable LTF, con el fin de testear la hipótesis 1 del estudio, la cual plantea que “*El LTF del jefe se relaciona negativamente con el nivel de RC que muestran colaboradores*”. A partir de lo arrojado por el modelo, se puede observar un incremento significativo en el R^2 pasó de ser 22,5% a 51%, lo que significa que la variable LTF está aportando casi un 30% más a la explicación de por qué los empleados tienden a resistirse al cambio. Además, también se puede evidenciar que la relación del LTF con la RC es negativa y significativa (-0,641; $p < 0,000$), lo que denota que efectivamente el LTF ayuda a reducir la RC de los colaboradores, dando así soporte a la hipótesis 1. En cuanto a las variables de control, estas tienen un comportamiento muy similar a lo explicado en el modelo 1.

Tabla 5. Análisis de las relaciones teóricamente hipotetizadas

| Variable | Estimates | |
|--------------------|-----------|-----------|
| | Model 1 | Model 2 |
| Constante | 2,698*** | 5,441*** |
| Sexo | 0,043 | 0,052 |
| Edad | -0,025*** | -0,019*** |
| Educación | -0,068 | -0,089 |
| Antigüedad | -0,003 | -0,002 |
| LTF | | -0,641*** |
| R^2 | 0,225 | 0,510 |
| R^2 ajustado | 0,206 | 0,495 |
| Cambio en el R^2 | 0,225 | 0,286 |
| Cambio en F | 11,957 | 95,694 |
| Sig. Cambio en F | 0,000 | 0,000 |

Los valores estimados no están estandarizados

*** $p < 0.000$.

** $p < 0.05$.

Fuente: *Elaboración de los autores*

Para realizar la prueba de la hipótesis de mediación y moderación, se realizaron los análisis de regresión utilizando bootstrapping con la macro de PROCESS en SPSS. En la tabla 6 se muestra el efecto total de modelo, el efecto directo (corroboró el soporte a la hipótesis 1) y el efecto indirecto. Para este caso, se le introdujo al modelo 2 la variable mediadora, confianza, para testear la hipótesis 2.

Para el caso del efecto indirecto, se evidenció que el LTF tiene una relación negativa y significativa con la RC (-0,296; $p < 0,01$), cuando pasa por confianza, soportando así la hipótesis 2. No obstante, el LTF también demostró tener una relación negativa y significativa con la variable de RC (-0,411; $p < 0,01$), cuando no se tiene en cuenta la confianza, demostrando así, que el LTF tiene un efecto directo sobre la RC. Lo anterior permite concluir que la confianza juega un rol parcialmente mediador en la relación entre el LTF y la RC.

Tabla 6. Análisis de las relaciones de moderación hipotetizadas

| Relación | Estimado | Intervalo de Confianza | | <i>p</i> |
|-------------------------|----------|------------------------|-------------|----------|
| | | L. Inferior | L. Superior | |
| <i>Efecto Total</i> | | | | |
| LTF→RES | -0,707 | -0,851 | -0,563 | 0,000 |
| <i>Efecto Directo</i> | | | | |
| LTF→RES | -0,411 | -0,583 | -0,239 | 0,000 |
| <i>Efecto Indirecto</i> | | | | |
| LTF→C→RES | -0,296 | -0,462 | -0,162 | 0,000 |

Número de muestras de bootstrap: 5000

Nivel de confianza para CI: 95.00

Fuente: *Elaboración de los autores*

En lo que respecta a la variable moderadora, la tabla 7 muestra los valores que se obtuvieron de acuerdo al análisis bootstrapping, el cual pretende evaluar la relación que los rasgos de personalidad de apertura a la experiencia y neuroticismo tienen con el LTF y su efecto en la RC.

Tabla 7. Análisis de las relaciones de moderación hipotetizadas

| Variable | Coeficiente | Error Estándar | Intervalo de Confianza | |
|--------------------|-------------|----------------|------------------------|-----------------|
| | | | Límite Inferior | Límite Superior |
| Constante | 1,6979*** | 0,0353 | 1,6282 | 1,7676 |
| LTF | -0,4968*** | 0,0918 | -0,6780 | -0,3156 |
| Apertura | -0,3588*** | 0,0922 | -0,5409 | -0,1767 |
| LTF x Apertura | -0,2937 | 0,1679 | -0,6252 | 0,0379 |
| Neuroticismo | 0,0226 | 0,0743 | -0,1241 | 0,1694 |
| LTF x Neuroticismo | -0,2616 | 0,1598 | -0,5771 | 0,0539 |

*** $p < 0.000$.

** $p < 0.05$.

Fuente: *Elaboración de los autores*

Tal como se puede observar en la tabla 7, el LTF conserva la relación negativa y significativa con la variable dependiente (-0,496; $p < 0,01$), situación similar a la relación que tiene la RC y el rasgo de apertura a la experiencia (-0,358; $p < 0,01$), lo que significa que cuando los empleados exhiben dicho rasgo de personalidad, tienden a resistirse menos a cambio. Lo contrario sucede con respecto al rasgo neuroticismo, pues como se puede apreciar, este tiene una relación positiva con la RC; sin embargo, dicha relación no resulta significativa (0,0226; $p < 0,76$). Sin embargo, de acuerdo a estos resultados, se puede deducir que la personalidad del seguidor no altera significativamente la relación entre el estilo de liderazgo del jefe y el nivel de resistencia al cambio del empleado (No hay una relación significativa en las interacciones entre LTF y los dos rasgos de personalidad), como se . En consecuencia, las hipótesis 3a y 3b no encuentran el debido soporte.

6 DISCUSIÓN

El objetivo de la investigación fue determinar el rol que juega la confianza en el líder y la personalidad del colaborador en la relación entre el estilo de liderazgo del líder y la resistencia al cambio colaborador. Las evidencias encontradas contribuyen a las investigaciones y plantean nuevas perspectivas para comprender la relación entre el liderazgo transformacional (LTF) y la

resistencia al cambio (RC), aportando y explicando así, una serie de implicaciones prácticas y teóricas.

6.1 Implicaciones teóricas

En primer lugar, la investigación reveló que el estilo transformacional de liderazgo de los supervisores está negativamente relacionado con los niveles de resistencia reportados por los colaboradores al cambio, y que dicha relación se encuentra parcialmente mediada por la confianza que los colaboradores tienen de sus supervisores o líderes. Este rol mediador de la confianza es consistente con investigaciones previas que demostraron que en la medida que los colaboradores se sientan seguros y confían en su líder, la RC que puedan tener frente a una situación que los saque de su zona de confort podría disminuir (Cai, Loon & Wong, 2018). Sin embargo, a diferencia del artículo propuesto por Cai y sus colegas (2018), en el presente estudio, la confianza desempeña un rol parcialmente mediador, pues si bien facilita la creencia de las razones gerenciales, que explican por qué el cambio es necesario y, contribuye en la aceptación del mismo (Yang, 2011), los líderes transformacionales desempeñan acciones que son percibidas como suficientes por los colaboradores para entender el cambio como una oportunidad y no como una amenaza (Geller, 2008).

El vínculo entre el LTF y la confianza puede explicarse por la interacción que tienen las dimensiones de confianza (habilidad, benevolencia e integridad) con dicho estilo de liderazgo, pues de acuerdo a Boamah, Laschinger, Wong, y Clarke (2018), los líderes transformacionales pueden ser percibidos por sus colaboradores como personas capaces de sacar adelante los procesos de cambio (dimensión de habilidad), que tienen altos estándares de conductas morales y éticas (dimensión de integridad) y que tomarán acciones que estén a favor de los colaboradores (dimensión de benevolencia) (Veríssimo y Lacerda, 2015). Así, tal como lo plantean Judge y

Piccolo (2004) es posible pensar que cuando el líder es percibido de esta manera, los colaboradores tendrán más seguridad en él y en el cambio que este está desarrollando.

En cuanto a la relación de confianza y RC, se puede destacar que en la medida en que los colaboradores tengan confianza por sus líderes, el LTF llega a disminuir la RC de estos, pues las personas sienten que sus intereses (sus estatus social y económico antes del cambio) son tenidos en cuenta a la hora de concebir e implementar el proceso de cambio, tal como lo sostienen Barling, Slater y Kelloway (2000)

En segundo lugar, nuestros resultados mostraron que la personalidad, evaluada a través de los rasgos de apertura a la experiencia y neuroticismo, no desempeña el rol moderador que se había teorizado, pues según dejan ver los resultados, dichos rasgos sí tienen la relación directa con la RC como lo señala Oreg (2006), pero no alteran la relación que sí tiene el LTF con la RC. En el caso de la apertura a la experiencia, se concluyó que tal como lo había sugerido Costa y McCrae (1992), la apertura a la experiencia es una dimensión que se relaciona con actitudes positivas hacia el cambio, por lo que los empleados que exhiben este rasgo fuertemente, tendrán bajos niveles de RC, lo que se sustenta a través de la relación negativa y significativa que estas dos variables tuvieron. Así entonces, se podría pensar que cuando un colaborador tiene alto nivel de apertura a la experiencia va a tomar una posición favorable hacia el cambio, independientemente del estilo de liderazgo de la persona que se encuentra a cargo de desarrollar el cambio, tal como lo sugiere Ahmed y Fiaz (2011).

6.2 Implicaciones prácticas

El estudio destacó la importancia de ejercer el LTF en las organizaciones como medio para guiar y sobrellevar procesos de cambios. Destacó igualmente la relevancia de crear vínculos de confianza con los colaboradores, para lograr fortalecer la relación con el líder y percibir mejor las

habilidades y principios de estos. En este sentido, las organizaciones que desarrollan cambios organizacionales deben velar porque sus líderes adquieran características transformacionales orientadas a eliminar la incertidumbre e inseguridad que los empleados puedan sentir cuando se llevan a cabo procesos de este tipo. Para esto, los líderes deben desarrollar cercanía con sus seguidores, tener respeto por sus ideas y opiniones, inspirarlos y motivarlos a través del ejemplo, retarlos intelectualmente y/o guiarlos a buscar soluciones por sí mismos.

Una implicación práctica que se desprende de los hallazgos de esta investigación, apunta a que los especialistas en recursos humanos evidenciaran la importancia de trabajar en programas de desarrollo de competencias de liderazgo; competencias orientadas a que los diferentes jefes o supervisores en una organización brinden ayuda de acuerdo con sus capacidades y competencias, sean benevolentes y pongan los intereses del grupo por encima de los personas y además que tengan la oportunidad de exhibir sus valores y principios para que sus seguidores puedan identificarse con éstos.

De igual forma, se hace evidente la importancia de considerar la personalidad de los empleados que se someten a procesos de cambios, pues de esta manera el líder puede encontrar en aquellas personas que perciben el cambio de manera positiva, como aliados estratégicos que les ayuden a sobrellevar dichos procesos.

6.3 Limitaciones del estudio

Es importante tener en cuenta que en cualquier proceso de investigación, por más riguroso que sea, se tienen limitaciones. No obstante esto no implica que los hallazgos y conclusiones descritos dentro de esta investigación no sean confiables o pierdan validez. Por el contrario, reconocer dichas limitaciones permite al lector conocer los verdaderos alcances de los planteamientos propuestos junto con las sugerencias, a su vez, a los investigadores les brinda

información para pensar en nuevos modelos que impliquen tener en cuenta más variables. Es decir, es necesario ver las limitaciones como una nueva oportunidad de mejora.

En primer lugar, los datos recolectados fueron obtenidos mediante una investigación transversal, es decir que se tomaron en un momento preciso y solo una vez por colaborador. Lo anterior no permite ver la relación que hay entre los datos a lo largo del tiempo. Aún así, los datos demuestran que existe una clara relación entre el LTF y RC, mediado por la confianza que los colaboradores sienten en el líder. Igualmente, los hallazgos de esta investigación son un referente para continuar analizando la relación teniendo en cuenta más variables y, posiblemente, un control del tiempo. Es por esto que se necesitan, para futuras investigaciones, estudios longitudinales para corroborar si los resultados obtenidos se comportan de manera constante o sino tener la oportunidad de dar a conocer una mejor comprensión de las relaciones entre las variables.

En segundo lugar, las variables fueron medidas desde una misma fuente, el empleado, y usando un mismo método, causando un posible sesgo. No obstante, se tomaron medidas como la confidencialidad para garantizar la honestidad del colaborador al momento de responder la encuesta. Para futuras investigaciones es importante medir el liderazgo a partir de una auto-evaluación por parte del líder y no sólo tener en cuenta la perspectiva del seguidor. Igualmente, podría pensarse a futuro en medir la variable resistencia al cambio desde diferentes fuentes al seguidor (p.e. líder, compañeros), que se supone es quien se resiste, pues su respuesta podría reflejar cierta deseabilidad social. De todos modos, la investigación se llevo a cabo teniendo en cuenta la respuesta del seguidor para conocer su percepción acerca del líder y cómo aquello que consideran o percibe él los lleva a reducir sus niveles de RC. A pesar de esta limitación, la confiabilidad reportada de las escalas en el estudio fue adecuada, garantizando una buena medición de las variables.

En tercer lugar, se llevo a cabo el análisis de un solo estilo de liderazgo, el estilo transformacional, a pesar de que recientemente la literatura resalta el efecto del liderazgo ético, responsable y auténtico. A pesar de ello, la razón por la que se midió sólo este estilo fue con la intención de brindar un modelo simple y fácil de entender, principalmente para los gerentes de las organizaciones. Igualmente, para futuras investigaciones es importante tener en cuenta que se tiene como reto analizar el punto diferenciador y/o complementario entre los diferentes estilos de liderazgo que conlleven a bajar los niveles de RC presentados por los colaboradores.

Finalmente, en la misma línea del punto anterior, se llevó a cabo el análisis del efecto de sólo una variable mediadora. De todas formas, se podría indagar acerca del efecto de otras variables asociadas al estilo de liderazgo transformacional como el soporte organizacional percibido (Asgari et al., 2008). Se esperaría que con la incorporación de este tipo de variables dentro del modelo, la comprensión de la relación entre el liderazgo transformacional y la resistencia al cambio por parte del colaborador sea aun mejor. Nuestra investigación es el comienzo de algo más grande.

7 CONCLUSIONES

Este estudio evidencia y corrobora el efecto que un líder transformacional puede llegar a tener en la percepción que los empleados se forman de los cambios organizacionales, ayudando así a disminuir la RC que se pueda desarrollar en los procesos que desafían el status quo. A partir de los resultados de la investigación, se concluye que la relación entre las variables LTF y RC se encuentra parcialmente mediada por la confianza que los colaboradores sienten por sus líderes. Igualmente, se demostró que dicha mediación es parcial, pues más allá del vínculo a través de la confianza, el LTF continua teniendo un efecto directo en la RC. Es decir, los líderes que exhiben este tipo de liderazgo ayudan a que los empleados entiendan de una manera diferente el cambio y

se resistan menos a éste. Finalmente, en lo referente a la personalidad del empleado, analizada través de la apertura a la experiencia y neuroticismo, se encontró que esta no altera (no modera) significativamente la relación entre el estilo de liderazgo del jefe y el nivel de resistencia al cambio del empleado, contrario a lo que se había teorizado. Sin embargo, aun cuando dichos rasgos de personalidad no modera dicha relación, el rasgo de apertura a la experiencia si tiene una relación directa, negativa y significativa con el nivel resistencia al cambio reportado por el empleado.

8 REFERENCIAS

- Ahmed, I. & Qazi, T. F. (2011). Do students personality traits moderate relationship of style and students academic performance? Empirical evidence from institute of higher learning. *International Journal of Academic Research*, 3(4), 393-400.
- Asgari, A. S. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82
- Andrade, J. M. (2018). El papel mediador de la percepción de justicia organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gestión del Talen Humano. Universidad de Manizales, Manizalez, Colombia.
- Andrews, J., Cameron, H., & Harris, M. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 300-314.
- Arnold, Baring, Kelloway, K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: which predicts trust, commitment and team efficacy? . *Leadership & Organization Decelopment Journal*, 22(7), 315-320.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, London: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *Psychology Press*, 50-54 (2).
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire. *Mind Garden*.
- Benet-Martínez, V. & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189.
- Bono, J. J. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901-910.

- 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.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*, 15(1), 97-118.
- Brody, N., & Ehrlichman, H. (2000). *Psicología de la personalidad*. Prentice Hall.
- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1992). Transactions costs in organizations with trust. Minneapolis: Strategic Management Research Center, *University of Minnesota.*, 15 (3).
- Bruck, C. S., & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 457-472.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. y Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Burns, D. D. (1999). *The feeling good handbook*, Rev. Plume/Penguin Books.
- Cai, Loon, Wong, W. (2018). Leadership, trust in management and acceptance of change in Hong Kong's Civil Service Bureau. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1054-1070.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Castro-Solano, A. y Casullo, M. M. (2001). *Rasgos de personalidad, bienestar psicológico y rendimiento académico en adolescentes argentinos*. Interdisciplinaria, 18(1), 65-85. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/scielo>
- Cherry, K. (2018). The Big Five Personality Traits: 5 Major Factors of Personality. *Economics Letters*, 64 (3).
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. *Organization studies*, 27(9), 1261-1287.
- Christian, M. S., Garza , A. S., & Slaughte, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Cook , J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5.
- Craine, K. (2008). Managing the cycle of change. *IEEE Engineering Management Review*
- Cupani, M., Vaiman, M., Font, M. L., Pizzichini, F., & Saretti, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio del neo-ffi utilizando parcelización de ítems y método bootstrap. *Calificación Psicológica*, 11(2), 159-168.
- De Raad, B., & Van Heck, G. L. (1994). The fifth of the Big Five. *European Journal of Personality*, 8(Special Issue).
- Dent, Galloway, E. (1999). Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of applied behavioral Science E*, 35, 26.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2019). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051818824529.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708-739.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2010). Followers’ personality and the perception of transformational leadership: Further evidence for the similarity hypothesis. *British Journal of Management*, 21, 393–410.
- García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., & Hernández, F. G. B. (2011). Antecedents of resistance to change: Personality and context factors. CEDE.
- Geller, E. S. (2008). Leadership to overcome resistance to change. *Journal of organizational behavior management*, 22(3), 29-49.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American psychologist*, 48(1), 26.
- Groves, K. (2005). Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership. *Journal of Management*, 31, 255–277.
- Gutiérrez Carvajal, L. A. Liderazgo transformacional y su relación con la resistencia al cambio: el rol moderador de la personalidad neurótica y apertura a la experiencia del seguidor (Bachelor's thesis, *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*).
- Hamel, L. H. (2011). Knowledge discovery with support vector machines (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). Management of organizational behavior (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Jóhannsdóttir, Ólafsson and Davidsdóttir, L. (2015). Leadership role and employee acceptance of change: Implementing environmental sustainability strategies within Nordic insurance companies. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28, 72-96.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The "Big Five" Inventory-versions 4a and 54. Berkeley: Universidad de California, Berkeley, Instituto de Personalidad e Investigación Social. Recuperado de <http://www.ocf.berkeley.edu/johnlab/bfi.htm>
- John, O. P. & Srivastava, S. (2001). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. En L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: theory and research* (2nd ed., pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kan, M. M. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership quarterly* 5, 467-491.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of management*, 32(6), 991-1022.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- Lleo De Nalda, Alvaro. (2011). Estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al.(1995) en las relaciones directivo-subordinado (Doctoral dissertation).
- López-Aguilar, B. M., Vilalta-Alonso, J. A., Vaquero-Puerta, C., & Vilalta-Alonso, G. (2017). Técnicas estadísticas en una alternativa de apoyo a la toma de decisiones con muestras pequeñas: Una contribución basada en Bootstrap. *Dyna*, 84(203), 316-321.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 717.
- Mendoza, Ortiz, Parker, I. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del centro de Investigación*, 25-41.

- Molero, F. A., Recio, P. S., & Cuadrado, I. G. (2010). Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Moran, Brightman, J. (2000). Leading Organizational Change. *Journal of Workplace Learning*, 12, 66.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The leadership quarterly*, 18(1), 49-68.
- Oreg and Berson, S. (2011). Leadership and employees' reactions to change: the role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64, 627-659.
- Oreg, Nevo, Metzger, Leder, Castro, S. (2009). Dispositional resistance to change and occupational interests and choices. *Journal of Career Assessment*.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Paredes Urrunaga, S. K. (2018). Influencia del liderazgo transformacional en el clima laboral en Instituciones Educativas del distrito de Carabayllo, 2018.
- Payne, R. (1990). *The Empowered Manager*. *R&D Management*, 20 (1).
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Robbins, Judge, S. (2011). *Organizational Behavior* (14 Ed.). *Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall*.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. y Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Saksvik and Hetland, I. (2009). Exploring dispositional resistance to change. *Journal of leadership & organizational studies*, 16(2), 175-183.
- Salgado, E., Vargas-Trujillo, E., Schmutzler, J., & Wills-Herrera, E. (2016). Uso del Inventario de los Cinco Grandes en una muestra colombiana. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 365-382.

- Sanchez, I. (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. *Editorial Universidad del Valle*.
- Sanchez, I. (2012). Liderazgo Transformacional y su relación con la Resistencia al cambio. Cali: Memoria: Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Sanchez, R., & Ledesma, R. (2007). Los cinco grandes factores: cómo entender la personalidad y como evaluarla. Conocimiento para la transformación. Serie Investigación y Desarrollo". Mar del Plata: Ediciones Universidad Atlántida. Argentina
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology, 19(2)*, 88-110.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 25(3)*, 544-562.
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. Santiago de Chile.
- Veríssimo, J., & Lacerda, T. (2015). The impact of CEOs' transformational leadership and ethical integrity on strategic orientation to corporate social responsibility. *European Journal of Management Studies, 20(2)*, 95-114.
- Wade, C., Tavis, C., & Perdue, C. W. (2005). Invitation to Psychology. *Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 21 (3)*, 300-314.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory, 21(2)*, 367-386.
- Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology, 132-142*.
- Williamson, O. E. (1985). Technology and transaction cost economics: a reply. *Journal of Economic Behavior & Organization, 10(3)*, 355-363.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management, 29(3)*, 258-267.