

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA

Martha Paola Hernández Galván¹
María Marisela Vargas Salgado²

De un tiempo a la fecha, las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante, por ello es necesario que estas se adapten a los cambios en lo político, social, económico, cultural, tecnológico y administrativo, con la finalidad de que las firmas sean exitosas y competitivas, además de cubrir las expectativas de los empleados dentro de la organización (Quirant & Ortega, 2006). Dentro del contexto laboral, el liderazgo es considerado como la capacidad de influir sobre individuos o grupos dentro de las organizaciones, con el fin de generar un comportamiento para alcanzar los objetivos o metas, el líder siempre tratara de maximizar el potencial de los trabajadores que estén dentro la empresa (Northouse, 2001). En particular los líderes transformacionales son capaces de ser visionarios y de inspirar a sus seguidores, es decir, los líderes tienen el poder de contribuir en la cultura organizacional, de motivar a los empleados y crear un ambiente a favor del cambio organizacional (Koontz, 2003).

Con respecto al cambio organizacional en su mayoría es provocado por los factores externos, pero no se puede olvidar que también la parte interna de la organización puede provocar que el cambio sea impulsado, a través de los objetivos de la empresa, las políticas administrativas, las actitudes de los empleados entre otras (Quirant & Ortega, 2006). Además, se considera que la comunicación es un elemento clave para que las organizaciones sean exitosas y tomen decisiones adecuadas. Es importante que se eliminen barreras comunicativas entre los interlocutores, de manera interna. Un mensaje enviado con claridad evitara problemas y malentendidos haciendo a la empresa más exitosa en gestión de la comunicación (Baptista & Martínez, 2016).

Actualmente los líderes necesitan estar en acción para motivar y contribuir en los resultados a través del cambio. Transformar a una persona de acuerdo con sus valores, cualidades y comportamientos, no es una tarea fácil, sin embargo, es más sencillo cambiar las actividades y actuaciones de un líder. Cuando los empleados acuden con el líder este desarrolla varias características como la autoconciencia, autorregulación y empatía, es de resaltar que en el contexto organizacional los empleados tienden a oponerse a los cambios dado que son conformistas con lo que realizan o bien tienen miedo a lo desconocido creando el paradigma de la resistencia al cambio (Chan, Mauborgne, & Sánchez, 2014).

¹ Estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Email: al143237@alumnos.uacj.mx

² Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora investigadora en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en el Departamento de Ciencias Administrativas. Adscrita al programa de Administración de empresas. Se centra en líneas de investigación como: Tecnología, Competitividad y Complejidad; Gestión eficiente de los recursos Organizacionales y Efectos del Trabajo en la Salud Humana. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores en México. maria.vargas@uacj.mx

En el contexto organizacional es común tener mala comunicación, lo que conlleva a una mala productividad, y al no cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección, por ello la necesidad de comunicar oportuna y asertivamente a los empleados. La comunicación interna esta relaciona con el trabajador. Se crea como respuesta a las necesidades de la empresa con la finalidad de motivar a los empleados, sin olvidar que las organizaciones son parte fundamental en el desarrollo de los recursos humanos con el propósito de lograr mejores resultados en la empresa (Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria, & Montaña-Colorado, 2017). De acuerdo con lo anterior en este trabajo de investigación se tuvo como objetivo, analizar si el liderazgo transformacional se relaciona con el cambio organizacional y la comunicación interna. Y se plantea H1: El liderazgo transformacional se relaciona con la comunicación interna, H2: El liderazgo transformacional se relaciona con el cambio organizacional.

Se llevó a cabo un estudio de tipo no experimental, transversal, descriptivo y correlacional, con un diseño de investigación cuantitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que los estudios correlacionales analizan el grado de relación entre dos o más variables. Para este trabajo de investigación se consideró como sujetos de estudio a empleados que laboran en la industria de comercio minorista de una empresa ubicada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Se consideró una muestra no probabilística por conveniencia, es decir solo se encuestaron 100 sujetos. Como técnica de recolección de datos se utilizó un cuestionario, con una escala tipo Likert de 5 puntos, el instrumento integro 59 ítems, donde liderazgo transformacional se valoró con 20 ítems, cambio organizacional 19 ítems y comunicación con 20 ítems. Tanto la estadística descriptiva como inferencial se analizaron mediante la herramienta estadística SPSS.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas se puede decir que hubo un porcentaje más alto del sexo femenino con un 57% y con un 43% les correspondió a los hombres, en cuanto a la generación que más resalto fue la generación y acompañada de los *Millenias* con 56% y la menos destacada fue la generación *Centennials* con un 11%. La mayor parte de los encuestados tienen secundaria con 42% y preparatoria concluida con un 48%, hubo un porcentaje bajo para aquellos que solo tienen la primaria con un 5% y universidad no terminada con otro 5%, por último, la antigüedad de los trabajadores resalto con un mayor porcentaje del 41% de 6 a 1 año y la menos resaltada fue la de 4 o más de 5 años con 11%.

La mayoría de los trabajadores consideran que su superior casi nunca o a veces les asigna algún proyecto para su desarrollo personal. También, los sujetos de estudio consideran que las personas más jóvenes se adaptan con mayor facilidad a los cambios organizacionales. Asimismo, los trabajadores perciben que casi nunca tienen inconvenientes para comentar los problemas con su superior.

En el caso de la relación de liderazgo transformacional con la comunicación interna se obtuvo una relación significativa baja donde el liderazgo tiene gran participación en como el empleado se comunica con su superior, es decir estos perciben que la información con los compañeros para coordinar tareas en diferentes áreas de trabajo es buena, además de que el superior inmediato les proporciona toda la información necesaria para realizar el trabajo, por otra parte consideran que cuando alguna información resulta amenazante, las personas actúan defensivamente. Es de resaltar que los empleados tienen

una buena relación laboral con su superior y perciben que la comunicación con ellos es buena, ya que siempre se mantienen informados de lo que pasa en la empresa. Finalmente cabe destacar que el liderazgo transformacional no se relaciona con el cambio organizacional, ni en sus dimensiones, ni en su constructo.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, IMPACT ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND INTERNAL COMMUNICATION

From some time to date, organizations are immersed in a changing environment, so it is necessary that they adapt to changes in the political, social, economic, cultural, technological and administrative, in order for firms to be successful and competitive, in addition to meeting the expectations of employees within the organization (Quirant & Ortega, 2006). Within the work context, leadership is considered as the ability to influence individuals or groups within organizations, in order to generate behavior to achieve objectives or goals, the leader will always try to maximize the potential of workers who are within the company (Northouse, 2001). Transformational leaders in particular are capable of being visionaries and inspiring their followers, that is, leaders have the power to contribute to the organizational culture, motivate employees and create an environment in favor of organizational change (Koontz, 2003).

With respect to organizational change, it is mostly caused by external factors, but it cannot be forgotten that the internal part of the organization can also cause change to be driven, through the company's objectives, administrative policies, employee attitudes among others (Quirant & Ortega, 2006). In addition, communication is a key element for organizations to be successful and make appropriate decisions. It is important that communication barriers between the interlocutors are removed, internally. A clearly sent message will avoid problems and misunderstandings making the company more successful in communication management (Baptista & Martínez, 2016).

Leaders today need to be in action to motivate and contribute to results through change. Transforming a person according to their values, qualities and behaviors is not an easy task, however, it is easier to change the activities and actions of a leader. When employees go to the leader, the latter develops various characteristics such as self-awareness, self-regulation, and empathy. It is noteworthy that in the organizational context, employees tend to oppose changes given that they are conformist with what they do or are afraid of the unknown. creating the paradigm of resistance to change (Chan, Mauborgne, & Sánchez, 2014).

In the organizational context it is common to have poor communication, which leads to poor productivity, and non-compliance with the objectives established by management, therefore the need to communicate timely and assertively to employees. Internal communication is related to the worker. It is created as a response to the needs of the company in order to motivate employees, without forgetting that organizations are a fundamental part in the development of human resources in order to achieve better results in the company (Oyarvide-Ramírez, Reyes -Sarria, & Montaña-Colorado, 2017). In

accordance with the foregoing, this research work aimed to analyze whether transformational leadership is related to organizational change and internal communication. And it is proposed H1: Transformational leadership is related to internal communication, H2: Transformational leadership is related to organizational change.

A non-experimental, cross-sectional, descriptive, and correlational study was carried out, with a quantitative research design. According to Hernández, Fernández and Baptista (2010) point out that correlational studies analyze the degree of relationship between two or more variables. For this research work, employees working in the retail industry of a company located in Ciudad Juárez, Chihuahua were considered as study subjects. A non-probabilistic sample was considered for convenience, that is, only 100 subjects were surveyed. As a data collection technique, a questionnaire was used, with a 5-point Likert-type scale, the instrument included 59 items, where transformational leadership was assessed with 20 items, organizational change 19 items and communication with 20 items. Both descriptive and inferential statistics were analyzed using the SPSS statistical tool.

According to the results obtained in the surveys, it can be said that there was a higher percentage of the female sex with 57% and with 43% it corresponded to men, in terms of the generation that most stood out was the generation and accompanied by Millennials with 56% and the least outstanding was the Centennial generation with 11%. Most of the respondents have secondary with 42% and high school with 48%, there was a low percentage for those who only have primary with 5% and unfinished university with another 5%, finally, the seniority of the workers stood out with a higher percentage of 41% from 6 to 1 year and the least highlighted was that of 4 or more than 5 years with 11%.

Most of the workers consider that their superior almost never or sometimes assigns them a project for their personal development. Also, the study subjects consider that younger people adapt more easily to organizational changes. Also, the workers perceive that they almost never have problems to discuss the problems with their superior.

In the case of the transformational leadership relationship with internal communication, a low significant relationship was obtained where the leadership has a great participation in how the employee communicates with his superior, that is, they perceive that the information with colleagues to coordinate tasks in different Work areas is good, in addition to the immediate superior providing them with all the information necessary to carry out the work, on the other hand they consider that when some information is threatening, people act defensively. It is noteworthy that employees have a good working relationship with their superior and perceive that communication with them is good, since they are always kept informed of what is happening in the company. Finally, it should be noted that transformational leadership is not related to organizational change, neither in its dimensions nor in its construct.

Referencias

Baptista, R. D., & Martínez, M. P. (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. *Razón y Palabra*, 20(94), 1058-1079.

- Chan Kim, W., Mauborgne, R., & Sánchez, J. D. T. (2014). Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul.
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.). Perú.
- Koontz, H. H. (2003). *Administración, una perspectiva global* (Mc Graw Hill ed.). México.
- Northouse, P. G. (2001). Situational approach. *Leadership: Theory and Practice*, 55-74.
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.
- Quirant, A., & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64.