



Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo Costa Oriental del Lago



**Impacto** *Científico*  
Universidad del Zulia

Junio 2024  
Vol. 19 N° 1

ppi 201502ZU4641  
Esta publicación científica en formato digital  
es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN: 1856-5042  
ISSN Electrónico: 2542-3207

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 19. N°1. Junio 2024. pp. 147-163

## **Liderazgo organizacional y cambio organizacional en empresas metalmecánicas del municipio Lagunillas**

**Gabriela González Cova**

*Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"*

*Zulia, Venezuela*

 <https://orcid.com/0009-0008-5411-8158>  
[gabrielagonzalezcova@gmail.com](mailto:gabrielagonzalezcova@gmail.com)

### **Resumen**

El presente estudio tuvo como propósito relacionar el liderazgo organizacional y el cambio organizacional. El estudio utilizó primordialmente los fundamentos teóricos del líder y liderazgo con los cambios organizacionales predecibles en las preocupaciones a nivel de los colaboradores. Tiene un carácter descriptivo correlacional en el desarrollo teórico de los autores Barboza (2014), Blanchard (2007), Ginebra (1997), Madrigal (2005), McFarland y col (2007) y Quigley (1997). Además, se hace una descripción del liderazgo y su visión, donde los resultados obtenidos muestran como las preocupaciones de los colaboradores se comparan con los estilos de liderazgo organizacional tales como: dirección, entrenamiento, apoyo y delegación. En ese sentido, se desarrolla la visión y la influencia del cambio. Como conclusión, se demostró que el líder debe tener una visión clara para lograr el consenso entre el liderazgo organizacional y cambio en el rumbo de la organización. Por ello, se recomendó educar a los líderes, porque la educación en el liderazgo es un requisito fundamental en las organizaciones.

**Palabras clave:** Líder; liderazgo; liderazgo organizacional; cambio organizacional; visión.

## *Organizational leadership and organizational change in metalworking companies of Lagunillas municipality*

### **Abstract**

The purpose of this paper was to relate organizational leadership and organizational change. The study used primarily the theoretical foundations of the leader and leadership with predictable organizational changes in concerns at the collaborator level. It has a descriptive correlational character in the theoretical development of the authors Barboza (2014), Blanchard (2007), Geneva (1997), Madrigal (2005), McFarland and col (2007) and Quigley (1997). In addition, becomes a description of the leadership and vision, the results show how the concerns of employees compared with organizational leadership styles tale as: address, training, support, and delegation. Develops the involvement and influence of change. As a conclusion, the leader must have a clear vision to achieve consensus between organizational leadership and change in the direction of the organization, it was recommended to educate the leaders, because education in leadership is a fundamental requirement in organizations.

**Keywords:** Leader; leadership; organizational leadership; organizational change and vision.

### **Introducción**

El liderazgo organizacional, reseña las habilidades directivas para actuar con los individuos de manera que logren cambios y objetivos basados en la motivación. En ese sentido, implica analizar los principios para la toma de decisiones, a través de una forma acertada que permita establecer estrategias para liderar una organización. Sin embargo, el liderazgo organizacional es más difícil que liderar un equipo o liderar uno a uno. Es decir, existen varios tipos de liderazgo, pero al referirse a grandes organizaciones, esto incluye la capacidad de llevar a otros a lograr ciertos objetivos.

Por consiguiente, el líder es el encargado de dirigir influencia en el equipo, sus criterios y opiniones en base a su actuación con el fin de emprender el ánimo y el ambiente necesario en la organización. En tal sentido, el liderazgo organizacional tiene la facultad de incentivar al personal al logro de los objetivos estratégicos en la toma de decisiones, estos líderes con su certidumbre generan confianza para conducir los procesos y cambios necesarios. Bajo estas perspectivas, en el presente artículo se busco relacionar el liderazgo organizacional y el cambio organizacional.

## **Fundamentación Teórica**

### **Líder**

Para Madrigal (2005:18) “un líder es una persona con gran capacidad para guiar, coordinar, formar equipos, consolidar proyectos, e incluso capaz de persuadir”. En tal sentido, el líder debe tener cualidades totales en una organización, de manera que pueda hacer realidad la misión y visión, para así velar por el cumplimiento de las metas organizacionales, con el fin de guiar al personal o grupo que lidera para lograr los cambios significativos.

### **Liderazgo organizacional**

Según Blanchard (2007:255) el liderazgo organizacional “consiste en liderar los cambios que se presentan en una organización y liderar el cambio es algo caótico, complicado y desordenado”. Es decir, el líder debe poseer una visión donde se posea en el pensamiento de los individuos y se logre una visión compartida en la organización.

Al mismo tiempo, Barboza (2014:2) establece que, “representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder”. Por lo tanto, el concepto de liderazgo organizacional hace referencia a la habilidad o capacidad interpersonal del líder, o el proceso a través del cual éste influye, induce y anima a los empleados a llevar a cabo los objetivos de la empresa con entusiasmo y por propia voluntad.

### **Factores del liderazgo organizacional**

Igualmente, Barboza (2014:3), señala que “se requiere tener capacidad para detectar amenazas y oportunidades, así como otorgar una visión entusiasta hacia el grupo”. Todo ello, en función de la situación que establece las Teorías de Contingencias o Situacionales (en los 60 y 70) donde comienzan a estudiar los factores circunstanciales.

### **Estilos del liderazgo**

Por otra parte, la propuesta principal de esta teoría es que no existe una única mejor forma de liderar, sino que el estilo de liderazgo óptimo es contingente en función de cada situación; por lo tanto, estilos totalmente opuestos pueden ser efectivos en diferentes contextos organizativos.

## **Estilos de liderazgo organizacional**

En ese sentido, los estilos de liderazgo requeridos adoptan una combinación de los comportamientos directivos y de apoyo, son distintos cuando se aplica a las organizaciones en lugar de uno mismo, a los colaboradores o a los equipos. De esta manera, Blanchard (2007:262) indica que, “si un líder puede diagnosticar la etapa de preocupación de una persona, puede responder comunicando la información adecuada en el momento adecuado para enfrentar y disminuir, o resolver tales preocupaciones”. Es decir, en el transcurso de lo que va sucediendo exige disponibilidad para responder de manera distinta a las personas que sufren el cambio.

## **Principales teorías**

En consecuencia, “las principales teorías en este periodo son: Teoría de la Contingencia, Teoría de las Expectativas, Teoría del Camino/Objetivo, Teoría Liderazgo Situacional”, Blanchard (2007:256).

Dentro de ese contexto, el clima laboral es una parte fundamental en el ejercicio del liderazgo organizacional, dado que marcará el grado de satisfacción y motivación en los miembros del equipo. De hecho, este liderazgo se enfoca en los cambios que se pueden producir en la forma que se relacionan organizacionalmente.

## **Poder en el liderazgo**

Para Quigley (1997:11), citando a Moss (1977), “el poder es la capacidad de conseguir que las cosas se hagan, de movilizar recursos de lograr y utilizar todo aquello que una persona requiere para alcanzar las metas a la que ella intenta llegar”. En efecto, el líder brinda una visión clara, coherente y creíble cuya vida se ajusta a un conjunto de valores que inspiran en los demás el deseo de imitarlos, posee una fuente fundamental de poder.

## **Liderazgo y visión**

Según Mc Farland y col (1997:98) “la visión es valiosa en extremo para estimular el espíritu, el sentimiento y el compromiso de nuestra gente, con visión los grupos se convierten en una comunidad. La visión es un instrumento poderoso para la comunicación y un catalizador para el logro”.

A tal efecto, los líderes determinan una nueva dirección, estos definen hacia donde deben ir las cosas y como deben cambiar. Por consiguiente, este proceso establece una visión para el futuro y las estrategias para llegar a un destino con éxito empresarial. Asimismo, los líderes comunican exitosamente su función con palabras y hechos para lograr el éxito en la organización.

Cabe destacar, que un líder propone una visión hacia donde quiere conducir a la organización con sus objetivos fundamentales, y estos no deben dictaminar cual debe ser la filosofía personal. En efecto, un líder debe tener una notable capacidad de comunicación; esta se considera un factor importante para los líderes a medida en que generen confianza y credibilidad en su visión.

## **Desempeño**

El resultado del poder con base en la visión de un líder debe ser un desempeño competitivo superior. Según Quigley (1997:12), citado por Greenleaf (1972), “nuestra sociedad no está en capacidad de lograr la grandeza a menos que los individuos en muchos niveles de aptitud acepten la necesidad de elevadas normas desempeño y se esfuercen por lograrlas”.

## **Cambio organizacional**

El cambio organizacional es un proceso que se manifiesta en todas las organizaciones en mayor o menor escala; el mismo se refiere a la capacidad de adaptación de dichas organizaciones a las diversas transformaciones que puede sufrir el medio en el que se desenvuelven, dichos conjuntos de variaciones conducen a un nuevo comportamiento dentro de la organización.

Así mismo, el proceso mencionado con anterioridad implica la transición de la situación actual a otra diferente, suponiendo una modificación de valores, actitudes y conductas; todo cambio implica que los individuos y grupos dentro de la organización para aprender nuevos modelos y conductas. Según Madrigal (2005:18), define el cambio organizacional como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”.

Además, expresa el mismo autor que, “las opciones de cambio es el entorno en el que la organización es justificada, es decir, en las categorías en las que se dividen”. Tener las opciones de cambio bien identificadas es de gran importancia, de esta manera será más fácil hacer los cambios que la empresa requiere, comúnmente las empresas se encuentran divididas en las siguientes áreas: tecnología, estructura (grupos y equipos de trabajo), ambiente físico, y la gente (habilidades y desarrollos).

De otro modo, los tipos de cambios son aquellos en los que las personas van evolucionando o cambiando la rutina a la que ellos estaban acostumbrados, estos son los cambios radicales (caso de emergencia), los planeados son para la mejora de la organización y el estructural es el que aparenta que todo esté en un equilibrio y para todo haya un proceso ya dispuesto.

Por otra parte, Madrigal (2005:20) señala “el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento organizacional que ocurre como producto

de la interacción de las experiencias”. En consecuencia, el aprendizaje involucra cambios, en ese sentido, los cambios deben ser permanentes, caso contrario, pudo haber sido originado por un instinto.

Igualmente, el aprendizaje es elemental para el individuo, al momento de enseñar se debe estar totalmente seguro y claro, junto con ejercicios y ejemplos bien especificados para el mejor aprendizaje del individuo. En consecuencia, las actividades que ayudan al aprendizaje del individuo son: la solución de problemas nuevos, la experimentación con ideas nuevas, aprender de la experiencia, aprender de lo que hacen otros.

### **Importancia de dirigir el cambio organizacional**

En la actualidad, se hace necesario analizar como los gerentes y líderes de las organizaciones, tienen que soportar el avance de los cambios a enfrentar diariamente en las organizaciones para mantenerlas activas. Señala Ginebra (1997:71) “la organización se puede mover hacia los objetivos elegidos por “impulsión” o por “arrastre”. Impulsar una organización por los procedimientos de avance es la forma propia de moverla que practican los directivos”. Dentro de ese contexto, señala Blanchard (2007:257), “se tiene que hacer uso intensivo de las estrategias para liderar el cambio y llevar a cabo al máximo una creatividad en la organización”. De allí, la importancia del líder el cual le corresponde realizar la planificación, el análisis, prevención, mejora y seguimientos de estos métodos con programas para optimizar la calidad y competitividad de la organización.

Por otra parte, en medio de la organización se debe ser capaz de identificar cuáles son las limitaciones que impiden alcanzar exitosamente el logro de la misión, estas restricciones pueden estar localizadas en cualquiera de los eslabones que conforman su sistema logístico, dado que una vez estén identificadas, deben de adoptarse medidas para su eliminación.

Evidentemente, estas medidas deben estar orientadas hacia la satisfacción del cliente, que es en definitiva quien define cuales deben ser las medidas, métodos y procedimientos que permitan conjugar de forma armónica y racional los elementos del proceso (objetos, medios y fuerza de trabajo) a fin de garantizar los objetivos del sistema.

### **Procesos de cambio**

El entorno cambiante de hoy en día, exige un liderazgo especial en la guía de toda organización, así como el desarrollo de una visión práctica, flexible y capaz de convencer a todo el personal del nuevo rumbo que deben tomar los procesos.

Dentro de esa perspectiva, señala Blanchard (2007:256) “toda persona identificada como líder debe reunir una serie de características y poseer ciertos atributos que permita que el personal lo siga de la manera más eficiente posible”. Dicho personal

debe confiar en él, verlo como alguien capaz de generar cambios positivos para la organización, garantizando que todos los procesos que demanden transformación, sean llevados a cabo de una manera proactiva.

Cabe destacar, el objetivo principal que debe cumplir un líder responsable de un proceso de cambio es transformar al personal dentro de las organizaciones, cambiando su mentalidad, al lograr que amplíen su visión y sus posibilidades; permitiendo de esa manera que el comportamiento sea congruente con sus creencias y que se sientan motivados a que los cambios que realicen se lleven a cabo de forma permanente.

## **Evaluación de las preocupaciones de los colaboradores**

En el ámbito de las organizaciones el diagnóstico de las etapas predecibles y secuenciales de preocupación por las que pasan las personas durante el cambio son seis (06). Tal como lo señala Blanchard (2007:259), las personas que pasan por un cambio suelen hacer preguntas y los líderes no muestran interés sobre esos planteamientos lo cual genera esas preocupaciones que son las siguientes:

### **Etapas 1: Preocupaciones de información**

Señala Blanchard (2007:259). En esta etapa las personas, las personas hacen preguntas para obtener información sobre el cambio, por ejemplo:

¿Qué es el cambio?

¿Por qué se necesita?

¿Por qué está mal lo que estamos haciendo ahora?

¿Cuánto y que tan rápido debe cambiar la organización?

En ese aspecto, las personas con preocupaciones de información necesitan los mismos datos que utilizan quienes tomaron la decisión de llevar adelante el cambio. Ellos no desean si el cambio es bueno o malo hasta comprenderlo.

Por tal razón, si los motivos de él se basan en una información sólida, es necesario compartir dicha información con los colaboradores. Es de hacer notar que, al fallar la comunicación clara y precisa en hechos los individuos emiten su propia información sobre el cambio lo cual generan rumores que se convierten en hechos.

### **Etapas 2: Preocupaciones personales**

Según Blanchard (2007:260) en esta etapa las personas hacen preguntas relacionadas con sus preocupaciones personales. Por ejemplo:

¿Cuál va a ser el cambio sobre mí personalmente?

¿Qué debo yo cambiar?

¿Voy a ganar o perder?

¿Estaré bien?

¿Cómo voy a encontrar tiempo para llevar a cabo el cambio?

¿Tendré que aprender nuevas habilidades?

¿Lo puedo hacer?

En efecto, las personas con preocupaciones personales quieren saber cómo los va afectar el cambio. Al variar la organización, los compromisos personales y organizacionales se ven amenazados. Así mismo, Blanchard (2007) indica que “las preocupaciones personales constituyen la etapa de preocupaciones que más se pasa por alto durante el proceso de cambio”.

Por tal razón, se tienen algunas preocupaciones personales claves que las personas suelen tener con respecto al cambio tales como:

- Las personas están en distintos niveles de preparación para el cambio.
- Las personas se concentran inicialmente en aquello a lo que tienen que renunciar.
- Las personas se sienten solas, incluso cuando saben que todos los demás hacen frente al mismo cambio.
- Las personas sienten la preocupación de que no tendrán suficientes recursos.
- Las personas solo pueden cierta cantidad de cambios.

### **Etapa 3: Preocupaciones de ejecución**

Para Blanchard (2007:260), en esta etapa los colaboradores hacen preguntas en torno a la manera cómo va a ejecutarse el cambio. Por ejemplo:

¿Qué debo hacer en primer, segundo y tercer lugar?

¿Cómo manejo todos los detalles?

¿Qué pasa si las cosas no funcionan como estaba planeado?

¿A dónde me dirijo en busca de ayuda?

¿Cuánto tiempo va a tomar esto?

¿Es normal lo que estamos experimentando?

¿Cuándo van a cambiar las estructuras y los sistemas de la organización?

En consecuencia, las personas con preocupaciones de ejecución se concentran en base de las cosas, tales como: los detalles implícitos en la ejecución del cambio.

Quieren saber si el cambio ha sido puesto a prueba. Saben si el cambio puede no resultar exactamente como estaba planteado.

#### **Etapa 4: Preocupaciones de impacto**

Para Blanchard (2007:260) en esta etapa los individuos hacen preguntas sobre el impacto del cambio. Por ejemplo:

- ¿Vale la pena el esfuerzo?
- ¿El cambio va a significar alguna diferencia?
- ¿Estamos avanzados?
- ¿Están mejorando las cosas? ¿Cómo?

Por ende, las personas con preocupaciones de impacto se interesan en la pertinencia y ventajas del cambio y el centro de atención es la evaluación. Es decir, es la etapa en la cual las personas se venden por los beneficios del cambio. En base a los resultados, es la etapa en donde los líderes ganan o pierden credibilidad.

#### **Etapa 5: Preocupaciones de colaboración**

Según Blanchard (2007:261). En esta etapa las personas hacen preguntas sobre la colaboración durante el cambio. Por ejemplo:

- ¿Quién más debe participar?
- ¿Cómo podemos trabajar con otros para hacer que participen en lo estamos haciendo?
- ¿Cómo difundimos el mensaje?

Las personas con preocupaciones de colaboración se centran en la coordinación y la cooperación con otros. Por consiguiente, todos los colaboradores participan porque están seguros que todas las personas saben que el cambio marca la diferencia. En esta etapa, quienes adopten los cambios se convierten en guía o jefe del cambio e influyen sobre aquellos que todavía están al margen.

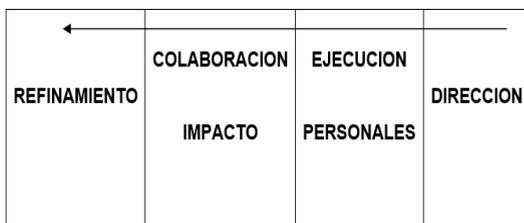
#### **Etapa 6: Preocupaciones de refinamiento**

Señala Blanchard (2007:261), en esta etapa las personas hacen preguntas sobre cómo puede refinarse el cambio. Por ejemplo:

- ¿Cómo podemos mejorar con respecto a nuestra idea original?
- ¿Cómo podemos mejorar aun el cambio?

En ese aspecto, las personas con preocupaciones de refinamiento se concentran en el mejoramiento continuo. En la extensión de un cambio organizacional, se aprende nuevas cosas. Como resultado, en esta etapa salen nuevas oportunidades para el mejoramiento organizacional.

**Figura 1. Etapas de preocupación**



Fuente: Blanchard (2007)

### **Comportamiento directivo para el cambio organizacional**

Según Blanchard (2007:263) “los comportamientos que proporcionan apoyo al liderar organizaciones se relacionan primordialmente con facilitar el proceso de cambio e inspirar a todos los colaboradores a trabajar juntos”. Estos comportamientos ayudan a definir y priorizar los cambios necesarios para la organización.

#### **Dirección (E1)**

Los colaboradores necesitan dirección y concentración en mayor medida que apoyo. Para las preocupaciones relacionadas con la información, se utiliza el estilo de liderazgo 1. (E1).

#### **Entrenamiento (E2)**

A medida que se comparte la información el conocimiento aumenta, las personas toman conciencia de que necesitan desarrollar nuevas habilidades:

- Para las preocupaciones personales, se utiliza el estilo de liderazgo 2.
- Para las preocupaciones relacionadas con la ejecución, se utiliza el estilo de liderazgo 2
- Para las preocupaciones relacionadas con el impacto, se utiliza el estilo de liderazgo 1

En esta etapa del cambio, los líderes y los miembros de los equipos deben reunir y compartir información e historias exitosas.

### Apoyo (E3)

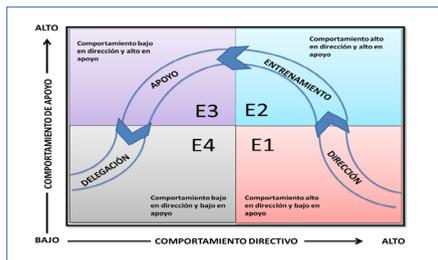
Cuando las personas están firmes en la etapa final del proceso de cambio, ven con claridad que sus esfuerzos están dando resultados y desean extender a otros el impacto positivo.

- Para las preocupaciones de colaboración, se utiliza el estilo de liderazgo 3
- Para las preocupaciones de refinamiento, se utiliza el estilo de liderazgo 3

### Delegación (E4)

En esta etapa es la integración de todo cuanto han aprendido durante al viaje del cambio. En esta parte los miembros del equipo y los líderes deben apoyar el mejoramiento continuo y la innovación por parte de la organización.

**Figura 2. Comportamientos de los cambios organizacionales**



Fuente: Blanchard (2007)

### Métodos

En relación al apartado metodológico, el tipo de investigación fue definida como descriptiva, correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014: 92) consiste en “encontrar el grado de correlación que puede existir entre dos variables.” En este caso, el estudio comprueba el liderazgo organizacional se relaciona de una manera directa y positiva en el nivel del cambio organizacional.

Seguidamente, el diseño es no experimental, de corte transversal y correlacional. En el estudio se observará y medirán dos variables: (a) Liderazgo organizacional y (b):

Cambio organizacional, en un único momento y después se correlacionarán los datos para determinar la existencia o no de relación significativa entre ellas.

Por otra parte, según Méndez (2006:281), define a la muestra como "el conjunto de todos los elementos de la población denominándose censo poblacional". En tal sentido, en este estudio se tomó la totalidad de los elementos de la población en la cual, quedó integrada por veinte (20) gerentes de tres empresas del sector metalmeccánico del municipio Lagunillas constituyéndose en un censo poblacional.

En cuanto a la técnica de recolección de datos, se utilizó como instrumento el cuestionario para medir las dos (02) variables, y quedó estructurado con sus dimensiones e indicadores que fue validado por tres (03) expertos en la materia. Por otra parte, la confiabilidad se determinó bajo la aplicación de una prueba piloto a diez (10) sujetos fuera de la muestra, la cual se hizo aplicando la fórmula Alfa Cronbach, dando como resultado 0,95 y 0,98 para ambas variables respectivamente.

Al mismo tiempo, se aplicó para el análisis de los datos un tratamiento estadístico de tipo descriptivo a fin de obtener los resultados de las mediciones para obtener la interpretación de los resultados, mediante la herramienta Excel 2010.

Dichos datos, fueron analizados a través de una tabla de doble entrada para efectos de la media, desviación estándar y correlación (ver tablas 3, 4 y 5), con sus respectivos baremos para su análisis (ver tabla 1). Luego se calculó el coeficiente de correlación estandarizado de Pearson.

Para los efectos de la investigación, se tomó como base para el cálculo las expresiones matemáticas (ver cuadro 1) y luego para el análisis el criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2014:304), quienes plantean un baremo para las categorías de interpretación de los resultados (ver tabla 2).

**Tabla 1. Baremos para media y desviación estándar**

Media aritmética			Desviación estándar		
Rango	Intervalo	Categoría	Rango	Intervalo	Categoría
1	1.00-1.80	Muy Bajo	1	0.00-0.8	Muy baja Dispersión
2	1.81-2.60	Bajo	2	0.81-1.60	Baja Dispersión
3	2.61-3.40	Moderado	3	1.61-2.40	Moderada Dispersión
4	3.41-4.20	Alto	4	2.41-3.20	Alta Dispersión
5	4.21-5.00	Muy Alto	5	3.21-4.00	Muy Alta Dispersión

**Fuente:** Elaboración propia (2024)

### Cuadro 1. Calculo del coeficiente de correlación de Pearson (Expresiones matemáticas)

$$r = \frac{\sum Zx \cdot Zy}{n}$$

r= coeficiente de correlación de Pearson

Zx y Zy = desviaciones estándar

n= tamaño de la muestra

$$Zx = \frac{x - \bar{x}}{\sigma} \text{ y } Zy = \frac{y - \bar{y}}{\sigma}$$

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 2. Categoría de análisis para el coeficiente de Pearson

Categoría (Correlaciones positivas o negativas)	Descripción
r=0	No existe relación
0.01 ≤ r ≤ 0.10	Correlación muy baja
0.11 ≤ r ≤ 0.39	Correlación baja o débil
0.40 ≤ r ≤ 0.69	Correlación moderada
0.70 ≤ r ≤ 0.89	Correlación considerable
0.90 ≤ r ≤ 0.99	Correlación muy alta
r=1	Correlación perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

## Resultados

A continuación, se indican los resultados del análisis de los datos que permiten interpretar el comportamiento de las variables Liderazgo Organizacional y Cambio Organizacional en las Empresas Metalmeccánicas del municipio Lagunillas, de acuerdo a lo analizando en las repuestas obtenidas del cuestionario por dimensiones, las cuales se observan para tal fin.

En cuanto a la Dimensión Factores del Liderazgo, tablas 3 y 3.1, de la variable liderazgo organizacional, a través del análisis conjunto de los indicadores: Estilos de liderazgo y Principales Teorías, se observó una media de 4.24, con una desviación estándar de 0.28, reflejando que se ubica dentro del baremo como un nivel muy alto para la media y muy baja dispersión, infiriéndose que el personal de las empresas metalmeccánicas, denotan un nivel muy alto en tener las capacidades de motivación, comunicación y aprendizaje en el liderazgo.

Así lo indica, Barboza (2014:3) “se requiere tener capacidad para detectar amenazas y oportunidades, así como otorgar una visión entusiasta hacia el grupo”.

**Tabla 3. Matriz de Doble Entrada: Variable de Liderazgo**

2	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	77
3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	64
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	78
5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	76
6	4	4	5	5	4	3	4	1	5	4	1	3	5	5	4	2	59
7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	78
8	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	72
9	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	72
10	3	5	5	4	4	2	2	2	5	5	3	4	5	3	3	5	60
11	4	4	3	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	3	2	4	62
12	3	5	4	3	5	4	3	3	5	3	3	5	5	4	5	5	65
13	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	52
14	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	77
15	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	3	71
16	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	77
17	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	5	74
18	4	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	69
19	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	1	4	5	4	4	4	68
20	3	5	5	4	4	2	2	2	5	5	5	4	5	3	3	5	62
TOTAL	88	79	93	84	91	82	77	85	96	93	80	85	94	87	87	88	1389

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 3.1. Datos de Calculo**

DIMENSIONES	Factores de Liderazgo								Poder del Liderazgo								
	Estilo de liderazgo				Principales teorías				Visión				Desempeño				
Media Arit. X	4,40	3,95	4,65	4,20	4,55	4,10	3,85	4,25	4,80	4,65	4,00	4,25	4,70	4,35	4,35	4,40	4,34
Mediana	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
Varianza S2	0,57	0,47	0,45	0,38	0,37	0,94	0,77	1,67	0,27	0,34	2,11	0,62	0,43	0,66	0,87	0,78	0,08
Desviacion	0,75	0,69	0,67	0,62	0,60	0,97	0,88	1,29	0,52	0,59	1,45	0,79	0,66	0,81	0,93	0,88	0,28

Fuente: Elaboración propia (2024)

Para la dimensión Poder de Liderazgo de la misma variable Liderazgo Organizacional, según las tablas 3 y 3.1, se reflejan la media de 4.44 y la desviación estándar de 0.26, lo que evidencian según el baremo la media muy alta y muy baja desviación estándar, corroborando una alta fuente de poder del liderazgo. Tal como lo expresa Quigley (1997:11), citando a Moss (1977), “el poder es la capacidad de conseguir que las cosas se hagan, de movilizar recursos de lograr y utilizar todo aquello que una persona requiere para alcanzar las metas a la que ella intenta llegar”.

En ese sentido, el líder brinda una visión clara, coherente y creíble, como producto del análisis conjunto de los indicadores Visión y Desempeño. Además, indica Mc Farland y col (1997:98) “la visión es valiosa en extremo para estimular el espíritu, el sentimiento y el compromiso de nuestra gente, con visión los grupos se convierten

en una comunidad. En todo caso, la visión es un instrumento poderoso para la comunicación y un catalizador para el logro”.

En referencia a la dimensión Procesos de Cambio de la Variable Cambio Organizacional, tablas 4 y 4.1, se observa como producto del análisis conjunto de los indicadores: Evaluación de las preocupaciones y Comportamiento directivo, una media de 4.28 según el baremo muy alta y una desviación estándar de 0.28 muy baja, es decir, es evidente destacar un liderazgo de altura a nivel organizacional para el desarrollo de una visión práctica.

Tal como lo afirma Blanchard (2007:256), “un líder responsable de un proceso de cambio es transformar al personal dentro de las organizaciones”.

**Tabla 4. Matriz de Doble Entrada: Campo Organizacional**

SUJETOS/ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tot.
1	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	47
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	42
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	47
6	2	4	1	3	5	5	4	2	5	4	35
7	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
8	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	46
9	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	44
10	5	5	3	4	5	3	3	5	5	5	43
11	4	4	5	4	3	3	2	4	3	5	37
12	5	5	3	5	5	4	5	5	5	3	45
13	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	33
14	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	48
15	3	4	5	4	4	5	5	3	5	5	43
16	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	48
17	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	46
18	3	3	5	3	5	5	5	3	5	5	42
19	4	4	1	4	5	4	4	4	5	5	40
20	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	45
TOTAL	88	79	80	85	94	87	87	88	96	93	877

Fuente: Elaboración propia (2024)

**Tabla 4.1. Datos de Calculo**

Dimensiones	Procesos de cambio M=4.28 σ=0.28										
	Evaluación de las preocupaciones					Comportamiento directivo					4,39
Indicadores											
Media Arit. X	4,40	3,95	4,00	4,25	4,70	4,35	4,35	4,40	4,80	4,65	4,39
Mediana	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
Varianza S2	0,78	0,47	2,11	0,62	0,43	0,66	0,87	0,78	0,27	0,34	0,08
Desviación	0,88	0,69	1,45	0,79	0,66	0,81	0,93	0,88	0,52	0,59	0,28

Fuente: Elaboración propia (2024)

En referencia a la correlación, el resultado obtenido es según el criterio del cuadro de análisis  $r=0.83$ , un 83% de correlación significativa, comprobándose la relación entre el Liderazgo Organizacional y Cambio Organizacional, esto se refiere de tener una organización con una situación actual a una situación futura que solo tienen los directivos con una visión de transformación.

**Tabla 5. Análisis de Correlación por el método Pearson**

SUJETOS	X	Y	Zx	Zy	Zx.Zy
1	76	47	0,86	0,68	0,59
2	77	49	0,99	1,12	1,10782666
3	64	42	-0,71	-0,40	0,28726708
4	78	48	1,12	0,90	1,01095504
5	76	47	0,86	0,68	0,58785401
6	59	35	-1,37	-1,92	2,6349792
7	78	49	1,12	1,12	1,25455866
8	72	46	0,33	0,47	0,15620548
9	72	44	0,33	0,03	0,01089806
10	60	43	-1,24	-0,18	0,22885919
11	62	37	-0,98	-1,49	1,45400023
12	65	45	-0,58	0,25	-0,14580603
13	52	33	-2,29	-2,36	5,39439569
14	77	48	0,99	0,90	0,89271468
15	71	43	0,20	-0,18	-0,03753775
16	77	48	0,99	0,90	0,89271468
17	74	46	0,60	0,47	0,27871959
18	69	42	-0,06	-0,40	0,0237193
19	68	40	-0,19	-0,84	0,15905465
20	62	45	-0,98	0,25	-0,24410223
$\sum$	1389	877	-7,8826E-15	-5,8287E-15	16,5351302
					n= 20
$\bar{X}$	69,45	$\bar{Y}$	43,85		
$\sigma=$	7,63	$\sigma=$	4,60		
		$r=$	0,83		

Fuente: Elaboración propia (2024)

## Conclusiones

Por lo anteriormente expuesto, se determinó que un verdadero líder es aquel que posee una visión clara el cual comunica en forma acertada, plasmando los compromisos con precisión con el fin de lograr la cooperación de todos. En efecto, la visión es el elemento primordial para tener el consenso y señalar el rumbo de la organización.

En ese sentido, el líder en el aspecto organizacional debe asegurarse de que está al frente de la onda de cambio no detrás de ella, por eso, la visión es clave para cualquier organización exitosa, es norte como verdadera dirección que debe tener toda organización.

Por ello, para alcanzar la efectividad los líderes deberán cambiar su estilo gerencial personal, reformar algunos aspectos principales de su cultura y esencialmente reinventar sus organizaciones.

Finalmente, se recomienda educar a los líderes, dado que la educación para el liderazgo es un requisito fundamental en las organizaciones y es necesario concederle la máxima atención. Desde esa óptica, la mejor manera de enseñar liderazgo es proporcionarles a las personas una oportunidad que les demuestren que ya tienen la capacidad de dirigirse y aumentar su nivel de compromiso.

## **Referencias bibliográficas**

- Barboza, L (2014). Liderazgo Organizacional. [Página Web en línea]. <http://agmcomorg2012.blogspot.com/2014/06/liderazgo-organizacional.html>.
- Blanchard, K. (2007). Liderazgo al más alto nivel. Primera edición. Editorial Grupo Norma. 421 p. Bogotá. Colombia.
- Ginebra, J. (1997) El liderazgo y la acción. Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. 232 p. Bogotá. Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill. 610 p. México.
- Madrigal, B. (2005). Liderazgo enseñanza y aprendizaje. Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. 221 p. México.
- Méndez, C. (2006). Metodología. Cuarta edición. Editorial Limusa. México
- Mc Farland, L., Senn, L., y Children, J. (1997). Liderazgo para el siglo XXI. Editorial Mc Graw Hill. 390 p. Bogotá. Colombia.
- Quigley, J. (1997). Visión del Liderazgo. Editorial Mc Graw Hill. 227 p. Bogotá. Colombia.