

RELIGACIÓN

R E V I S T A

Incidencia de liderazgo integral en proyectos de cambio organizacional en el Ecuador

Incidence of comprehensive leadership in organizational change projects in Ecuador

Padilla-Guerrón Gustavo Alejandro, Tinto-Arandes Jaime, Ramon-Poma Glenda Maricela

RESUMEN

El liderazgo integral en los proyectos de cambio organizacional en Ecuador se ha convertido en un tema de gran relevancia, dado el impacto que tiene en la productividad de las organizaciones. Este estudio se enfoca en analizar la relación entre el liderazgo, la comunicación efectiva y la inspiración/motivación en este contexto. Se llevó a cabo una investigación cuantitativa con un diseño descriptivo y correlacional, utilizando un cuestionario como instrumento de recolección de datos. La muestra consistió en individuos pertenecientes al personal militar profesional en la provincia de El Oro. Los resultados revelaron correlaciones significativas entre diversas variables. En primer lugar, se encontró una correlación positiva fuerte (0.790**) entre el cambio organizacional y la comunicación efectiva, lo que sugiere que una comunicación clara y asertiva puede facilitar la implementación de cambios en una organización. En segundo lugar, se halló una correlación positiva muy fuerte (0.854**) entre el cambio organizacional y la inspiración/motivación, indicando que el liderazgo efectivo puede motivar a los miembros de la organización a aceptar y participar en los cambios propuestos. Además, se identificó una correlación positiva fuerte (0.708**) entre la comunicación efectiva y la inspiración/motivación, lo que sugiere que una comunicación abierta y motivadora puede contribuir significativamente a inspirar a los individuos y mantenerlos comprometidos con los objetivos organizacionales. Estos hallazgos sugieren que invertir en mejorar la comunicación efectiva y en estrategias para inspirar y motivar a los empleados puede ser fundamental para facilitar los cambios organizacionales deseados, lo que a su vez puede contribuir al éxito y desarrollo de las organizaciones en Ecuador.

Palabras clave: Liderazgo transformacional; cambio organizacional; relaciones humanas; trabajo en equipo.

Padilla-Guerrón, Gustavo Alejandro

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador. gustavo.padilla.33@est.ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-9276-2457>

Tinto-Arandes, Jaime

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador. jtinto@ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8507-6837>

Ramon-Poma, Glenda Maricela

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador. gramon@ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6833-9129>

<http://doi.org/10.46652/rgn.v9i42.1246>
ISSN 2477-9083
Vol. 9 No. 42 octubre-diciembre, 2024, e2401246
Quito, Ecuador

Enviado: marzo 27, 2024
Aceptado: junio 04, 2024
Publicado: junio 19, 2024
Publicación Continua



ABSTRACT

Integral leadership in organizational change projects in Ecuador has become a topic of great relevance, given the impact it has on the productivity of organizations. This study focuses on analyzing the relationship between leadership, effective communication and inspiration/motivation in this context. Quantitative research was carried out with a descriptive and correlative design, using a questionnaire as a data collection tool. The sample consisted of individuals belonging to professional military personnel in the province of El Oro. The results revealed significant correlations between various variables. First, we found a strong positive correlation (0.790**) between organizational change and effective communication, suggesting that clear and assertive communication can facilitate the implementation of changes in an organization. Secondly, a very strong positive correlation (0.854**) was found between organizational change and inspiration/motivation, indicating that effective leadership can motivate members of the organization to accept and participate in proposed changes. In addition, a strong positive correlation (0.708**) between effective communication and inspiration/motivation was identified, which suggests that open and motivating communication can contribute significantly to inspiring individuals and keeping them committed to organizational goals. These findings suggest that investing in improving effective communication and strategies to inspire and motivate employees can be instrumental in facilitating desired organizational changes, which in turn can contribute to the success and development of organizations in Ecuador.

Keywords: Transformational leadership; organizational change; human relations; teamwork.

Introducción

Sánchez et al. (2006), manifiesta que la interacción entre personas a lo largo de la historia siempre ha sido un tema de discusión, ya que cada persona es un mundo diferente y debe ser tratado como tal, de ahí que desde una perspectiva organizacional empresarial esta relación es más compleja ya que todas las subjetividades son unificadas o conectadas a través de acuerdos, reglas o normas, lo que permite un entrelazamiento de relaciones sociales, culturales, políticas y económicas.

Zimmermann (2000), inicia su investigación explorando el concepto de liderazgo integral, destacando la importancia de las habilidades de comunicación y gestión de los líderes para mitigar la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Además, examina los beneficios asociados con este enfoque, particularmente en términos de cambio organizacional.

En este cambio organizacional, el liderazgo transformacional dentro del liderazgo integral es lo principal ya que el líder deberá formular estrategias para solventar retos y barreras que se presentaran en este cambio, adoptando como reto principal la innovación, la infraestructura, el trabajo en equipo y la generación de una cultura en los colaboradores, haciendo que estos desafíos resalten la complejidad y la importancia de abordar el liderazgo integral de manera estratégica y comprometida para superar obstáculos y lograr resultados positivos a largo plazo.

Al existir una gran diversidad de tipos de liderazgo, implicaría una revisión de varias tendencias en psicología, sociología y su direccionamiento en los beneficios que este proporciona, también, ayudaría a explicar las variantes y los elementos fundamentales de las formas organizativas. El análisis crítico de las formas de liderazgo puede mostrar no solo oportunidades para mejorar, sino también las causas y deficiencias de los diferentes modelos organizacionales, imprimiendo un enfoque integral al tema.

En todo proceso de transformación, es importante considerar algunos aspectos básicos pero pertinentes, como la cantidad de tiempo que los colaboradores necesitan para adaptarse, comprender y comprometerse con el cambio; y los diversos procedimientos para que estos se preparen y se adapten al cambio.

Como parte del liderazgo es importante consultar e informar sobre los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que surgen, así como involucrar a todos los colaboradores para que aporten con soluciones, además de ser lo más claro posible y estar dispuestos a negociar con los opositores al cambio, ya que este afecta, en mayor o menor escala, produciendo una mejora o fracaso a toda organización.

Por ello, al analizar la influencia del liderazgo integral en la incidencia de proyectos de cambio organizacional en el Ecuador se resalta que el líder influye en el comportamiento de los empleados con su capacidad de liderazgo. Así, el líder asume el control y hace que su grupo se esfuerce para alcanzar los objetivos de la organización siendo así que el líder obtiene resultados a través del esfuerzo de sus seguidores, haciendo que los equipos de trabajo funcionen mejor en los momentos de presión guiando a su equipo hasta la consecución de unos objetivos predeterminados (Orellana & Portalanza, 2014).

En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo integral y la efectividad de los proyectos de cambio organizacional en el Ecuador? Esta pregunta está estrechamente relacionada con el objetivo general del estudio, que es analizar la influencia del liderazgo integral en la efectividad de los proyectos de cambio organizacional en el Ecuador. Al abordar esta cuestión, se busca comprender cómo las características y prácticas del liderazgo integral impactan en el éxito y la sostenibilidad de las iniciativas de cambio dentro de las organizaciones ecuatorianas.

Referencial teórico

Heródoto (484-425, a.C.), fue uno de los primeros filósofos griegos, que menciona el liderazgo como una forma de influencia. Él sugiere que los líderes son los que tienen la capacidad de tomar decisiones importantes, ejercer autoridad de manera justa y ejercer una gran influencia sobre los demás. Platón (427-347, a.C.), enfatizó el concepto de liderazgo como una facultad moral (Pérez et al., 2020), es decir, como una forma de influencia para la dirección de un gobierno y su sociedad, también escribió sobre el liderazgo ideal en su obra *La República* y sobre la necesidad de

una élite de líderes sabios para gobernar justamente. Por su parte, señala que Aristóteles (384-322, a.C.) vio a los líderes como personas con conocimiento y experiencia para guiar a otros. Creando la teoría del liderazgo carismático y lo definió como una virtud moral, que, según él, un líder puede inspirar a sus seguidores y guiarlos hacia el logro de un objetivo común mediante la experiencia. El estudio del liderazgo contemporáneo comenzó con esta teoría basada en la autoridad y el respeto.

Zimmermann (2000), Cada época crea una modalidad organizacional que se adapta a las necesidades de cada tiempo, en años atrás, varios países tenían tanta burocracia tanto en las empresas privadas como en la administración pública. Antes de todo, la cuestión organizacional tiene su inicio en la creación de los estados, que han existido de todo tamaño y condición según las pautas culturales de los pueblos, la dotación de recursos naturales, las oportunidades comerciales y la distribución del poder.

En el pasado y actualmente, el pensamiento sobre las preguntas organizacionales y el poder de organizar a las personas para lograr el máximo rendimiento llevó a la aparición del concepto de división del trabajo por consecuencias, ósea una tarea tras otra y por la subdivisión minuciosa y bien definida del trabajo descompuesto, asignado a una persona específica. Esta división permitió la aparición de un sistema contable respecto a los costos.

En la teoría del comportamiento, como la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación efectiva y la toma de decisiones están incluidos en los negocios para descubrir las razones de ciertos comportamientos y crear métodos efectivos para mejorar el desempeño y la productividad de los empleados.

De igual forma, Barón (1989), menciona a la teoría de la contingencia de Fiedler, resaltando que para que un líder sea efectivo, su estilo de liderazgo debe adaptarse a las circunstancias, tener su propio estilo, evaluar la situación y decidir mediante un liderazgo adecuado.

Todo proceso implica cambios en la forma en que las cosas se hacen a nivel organizacional e individual y por ende una reacción por parte de los individuos involucrados (Desarrollo organizacional, 2016).

Estos cambios tienen un gran impacto tanto en las organizaciones como en las personas que las componen, ya que la capacidad de las personas para adaptarse al cambio y las relaciones humanas es lo más importante para el éxito de cualquier proceso de cambio organizacional.

El tipo de liderazgo, las habilidades de comunicación efectiva y gestión por parte de los líderes son cruciales para reducir significativamente la resistencia al cambio entre los miembros de la organización (Contreras et al., 2010), además, la cultura, la motivación y el clima interno de la organización se convierten en un factor clave para fomentar cualquier esfuerzo por cambiar.

La cultura organizacional y el liderazgo se reflejan en un impacto importante en la productividad de una empresa, lo cual es trascendental en las organizaciones, además que el factor humano es esencial para cualquier proceso de cambio ya que todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, están formadas por personas y es difícil predecir cómo reaccionarán las personas al cambio ya que la manera de acoplarse a algo diferente o nuevo involucra una resistencia al ser personas con capacidades y formación diferentes.

Contreras et al. (2010), resalta que, en todo proceso de transformación, es importante considerar algunos aspectos básicos pero pertinentes, como la cantidad de tiempo que el personal necesita para adaptarse, comprender y comprometerse con el cambio; los diversos procedimientos para que el personal se prepare y se adapte al cambio.

Como parte del liderazgo es importante consultar e informar sobre los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que surgen, así como involucrar al trabajador para que aporte soluciones, fomentar el trabajo en equipo y ser lo más claro posible con ellos y estar dispuestos a negociar con los opositores al cambio, ya que este afecta a toda la organización, en mayor o menor escala, y se produce para mejorar un proceso o una situación.

Los cambios se pueden provocar por factores externos que obligan a las empresas a adaptarse a nuevos modelos para seguir operando y mantener su competitividad, o pueden producirse internamente, pero siempre dependen de la actitud de los involucrados y del liderazgo asertivo que se debe llevar para que las personas se aventuren en un nuevo proceso como equipo.

Beatriz & Pablo (2010), indica que los estudios han demostrado que la dirección del pensamiento influye en las actitudes hacia uno mismo, lo que significa que la visión de las personas sobre sí mismas influye de manera favorable o desfavorable en diferentes tipos de comportamiento organizacional, es así que el cambio organizacional en el Ecuador y el liderazgo integral que se debe emplear para la ejecución en un proyecto, debe empezar por la adaptación al cambio por parte de estos individuos ya que el factor humano y las relaciones humanas constituyen la pieza más importante dentro de cualquier proceso de cambio.

Según Ciulla (2014), indica que existen dos estilos de liderazgo uno transaccional y otro transformacional, resaltando que el más asertivo es el transformacional, ya que este tiene una relación directa entre el líder y el seguidor además de conseguir el crecimiento motivado del trabajador y la empresa comprometiéndose con los objetivos de la organización versus los objetivos individuales mediante la cohesión y formación de equipos llegando a la transformación de personas y sus culturas todo esto enmarcado dentro del liderazgo integral.

Este cambio se lo puede definir en niveles donde los resultados son medibles en el tiempo versus la dificultad de adaptación en donde las variables son el conocimiento, las actitudes, la conducta individual llegando a la conducta organizacional todo esto enmarcado en la participación del individuo para llegar al cambio.

Además, destaca que los planes de cambio fallan cuando se saturan de programas de cambio, lo que causa confusión sobre a dónde se quiere llegar en el proceso, además del excesivo tiempo para la implementación de nuevos procesos, la falta de mejora, planes rígidos, muy poco tiempo, etc.

Repasando las características organizacionales en la historia, se puede notar el enorme esfuerzo por clarificar y encontrar una solución vana al problema organizacional. Sin embargo, la aplicación de los principios de la organización del trabajo ha tenido mucho éxito al pasar de los años.

Comprender el cambio organizacional se refiere al diseño de estructuras, incluidos los componentes que las integran, las conexiones que existen entre ellos y su aplicación.

Los mapas conceptuales son una herramienta útil para comprender a través de la representación gráfica no solo las relaciones entre conceptos, sino también los conceptos mismos. Esto materializa el relacionismo de Hegel et al. (2005), que sostiene que las cosas no existen por sí solas, sino por sus relaciones con otras cosas.

El mapa conceptual llamado Arquitectura para el Cambio Organizacional (ARCO), sirve como un marco de referencia para la comprensión de las organizaciones como sistemas, lo que facilita la identificación, el desarrollo y la implementación de iniciativas de cambio para mejorarlas. En ese sentido, Stabile (2019), sostiene que la empresa es un sistema, y las relaciones entre sus componentes son tan importantes como las relaciones entre sí mismos para obtener un cambio organizacional efectivo.

Aunque hay una variedad de mapas conceptuales relacionados con la arquitectura empresarial, la mayoría se ha desarrollado a partir de la arquitectura de la tecnología informática, la cual desempeña un papel importante. En contraste, la distinción del aporte que se presenta en el esquema de cambio organizacional radica en la elección e incorporación de sus componentes, que en su mayoría se relacionan con la gestión comercial.

Esto se debe a que el cambio organizacional ha surgido de la extensión del esquema de arquitectura de negocios PRISM (Modelado de procesos, reglas, indicadores y estructuras), al que se le han agregado las dimensiones de aplicaciones informáticas y de datos, que brindan el respaldo necesario para la digitalización y automatización de la gestión. Los objetivos estratégicos, los factores críticos, los indicadores de desempeño, los modelos de negocios, los procesos de negocios, la estructura organizacional, las reglas de negocios, la gestión de decisiones, los procedimientos y las aplicaciones informáticas son los componentes principales.

Entender el funcionamiento de las organizaciones como sistemas y lograr el alineamiento o correspondencia entre sus componentes es posible gracias al explicitación de las conexiones entre todos los componentes, que es inexistente en otros esquemas.

Además, permite identificar y anticipar los desequilibrios que cualquier cambio en cualquiera de ellos pueda causar en los demás, y tomar las medidas necesarias para que el sistema en su conjunto, es decir la organización, regrese a su estado de equilibrio, lo que facilita la gestión del cambio. Por último, pero no menos importante, el cambio organizacional incluye un esquema de Modelo de Madurez para cada uno de los componentes, que sirve como punto de referencia para procesos de mejora continua.

El liderazgo en el cambio organizacional tiene un papel importante en las instituciones que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades actuales, considerando la influencia que tienen los elementos situacionales en las habilidades y las conductas del líder para orientar, dominar y hasta en algunas ocasiones para transformar a los grupos humanos orientando su liderazgo hacia las relaciones o la tarea y el desempeño de su grupo.

Desde el punto de vista del liderazgo, los proyectos de cambio organizacional pretenden asegurar un resultado deseado, priorizando la movilización de estructuras y procesos de forma que se reduzca la incertidumbre, se mantenga la estabilidad y se garanticen los resultados preestablecidos. Los líderes son considerados un factor clave para el éxito del cambio organizacional, recordando que las transformaciones estructurales y procesales son necesarias para lograr un cambio exitoso.

Esta comprensión del cambio se basa en la idea clásica de Lewin (1951), quien sostenía que el cambio debe ser planificado en lugar de ocurrir de manera casual. Avrunin (1959), también enfatizaron la importancia de promover y mantener el cambio mediante planes de comunicación y retroalimentaciones constantes con el grupo de trabajo antes, durante y después.

En general, se cree que los cambios planificados y esperados tienen más probabilidades de tener éxito en las organizaciones cuando se espera su impacto en el crecimiento personal y el desempeño organizacional.

Sin embargo, los cambios organizacionales no deben limitarse solo al liderazgo, sino también a diferentes conceptos sobre el clima organizacional. En una revisión exhaustiva, se podrían considerar tres enfoques como son el enfoque objetivo, subjetivo e integrado.

El primero, el objetivo, se puede observar desde un enfoque estructural y se define por los teóricos como un conjunto de características permanentes, como el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas establecidas. Estas características pueden determinar las bases del conflicto en el clima organizacional (Galindo Camacho, 2000).

El segundo enfoque es el subjetivo, que se refiere a la percepción de los miembros de la organización que contribuyen a la construcción del clima organizacional. El Espíritu es un término que describe cómo los trabajadores sienten que se satisfacen sus necesidades sociales y disfrutan de la realización de su trabajo. También describe cómo los trabajadores sienten el comportamiento de sus superiores o líderes. En este sentido, también se debe evaluar el impacto en el bienestar integral del empleado en cuanto a la satisfacción laboral (Contreras et al., 2010).

En el último caso, el enfoque integrado se considera tanto objetivo como subjetivo, lo que significa que ambas se integran. Los factores personales (motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, variables estructurales, tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad) y las metas operativas del sistema, donde se manifiestan los estados futuros deseados en la organización.

Para este enfoque, los elementos estructurales son los aspectos propensos a la eficiencia, este último como uno de los objetivos, y la comprensión de la administración como forma de organizarse y dividir las tareas laborales que van siempre con un liderazgo efectivo y comunicacional.

El liderazgo tradicional en el Ecuador con el pasar de los años ha venido evolucionado a un liderazgo integral donde todos sus actores son parte del cambio realizando principalmente un trabajo en equipo.

Este tipo de liderazgo prioriza la posibilidad de prever los resultados esperados mediante la planificación y el control en un entorno bastante estable en el que los resultados del cambio pueden ser muy predecibles.

Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala (2016), en cuanto a las formas de liderazgo, existen varias formas que al aplicarlas a nuestro país, resaltarían el liderazgo liberal, democrático y autocrático que en su aplicación se podría ver los resultados en los logros obtenidos por la empresa y en su productividad, en donde el liderazgo democrático en el Ecuador es el más popular ya que de cierta manera interacciona con el empleado haciéndolo parte del problema y de la solución así como también dándole importancia a la opinión que este pueda dar, no obstante el líder debe imponer su liderazgo dependiendo de las circunstancias y según estas decidirá cuál de los liderazgos debe aplicar.

En las empresas privadas del Ecuador, integrar a los miembros de una organización es más evidente, ya que la interacción de estos al resolver un problema o implementar algún proceso, se lo realiza por áreas específicas de conocimiento o habilidad, en las que el aporte de su experiencia y capacitación ayudan al líder a tomar la mejor decisión para la organización, enmarcado en la confianza, en las relaciones humanas y en el respaldo que el líder da a su equipo y del compromiso del equipo que se mide con resultados.

No obstante, en las empresas públicas donde el liderazgo autocrático es medido por rangos y niveles jerárquicos que aísla a los empleados de las decisiones por llevar procesos establecidos en leyes y reglamentos, delineando el actuar de tal o cual empresa pública.

Metodología

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, de corte transversal y no experimental ya que la investigación cuantitativa establece un propósito fundamental que es garantizar su representatividad. En ese sentido, debe ser explicada con fundamento en el enfoque epistémico a fin de advertir su importancia (Florencio & Griselda, 2021) buscando describir y explicar lo que se investiga, midiendo dos o más variables y de esa forma estableciendo una relación estadística entre cada una de ellas en un periodo de tiempo establecido sobre una población muestra.

Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

En la investigación el método utilizado fue el deductivo inductivo ya que la técnica se basa en un enfoque cuantitativo es decir se fundamenta en la recolección y análisis de datos sometiendo inicialmente las preguntas de investigación a la evaluación de juicio de cuatro expertos competentes en el tema, para verificar validez y confiabilidad de la investigación utilizando como instrumento de recolección de datos el cuestionario como instrumento para recoger de manera organizada la información permitiendo dar cuenta de las variables de interés y aportando con nuevas perspectivas e interpretaciones.

Universo de estudio, tratamiento muestral y análisis de datos

El tamaño de la muestra representa parte de un grupo de personas que representan al ejército ecuatoriano que al ser una profesión jerárquica se ven inmersos en diferentes tipos de liderazgos.

Para lo cual se considera una población de 134 individuos, lo que permite determinar el tamaño de la muestra de una población finita de:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{e}{z}\right)^2 + pq} = \frac{1865,25}{(7460)(0,0006507705) + 0,25} = 100$$

Donde:

Z= intervalo de confianza del 95% con un valor crítico de Z=1.96

p= probabilidad de éxito del 50%

q= (1-p) probabilidad de fracaso del 50%

N= Población finita

e= error del muestreo aceptable del 5%

n = 100

Tratamiento estadístico de la información

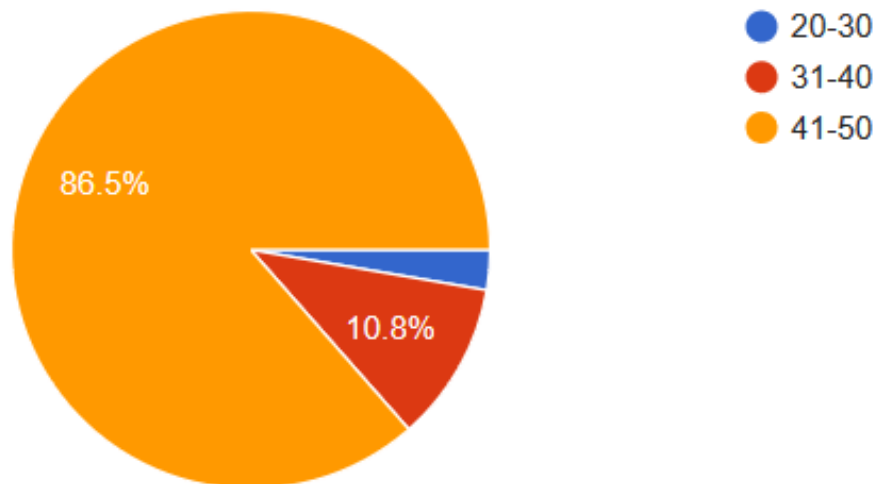
Se recolectaron datos por cuestionarios y formularios elaborados por Google (<https://docs.google.com/forms>), estos fueron analizados mediante tablas de datos que recopilan las respuestas de los participantes implicados en dicha investigación, y se tabulan los resultados más importantes en el *software IBM SPSS Statistics 2021* (Erazo & Narváez, 2020).

Resultados

Análisis Descriptivo

A continuación, se presenta el análisis descriptivo de la población objeto de estudio, para ello se ha considerado la edad y el nivel de educación.

Gráfico 1. Edades.



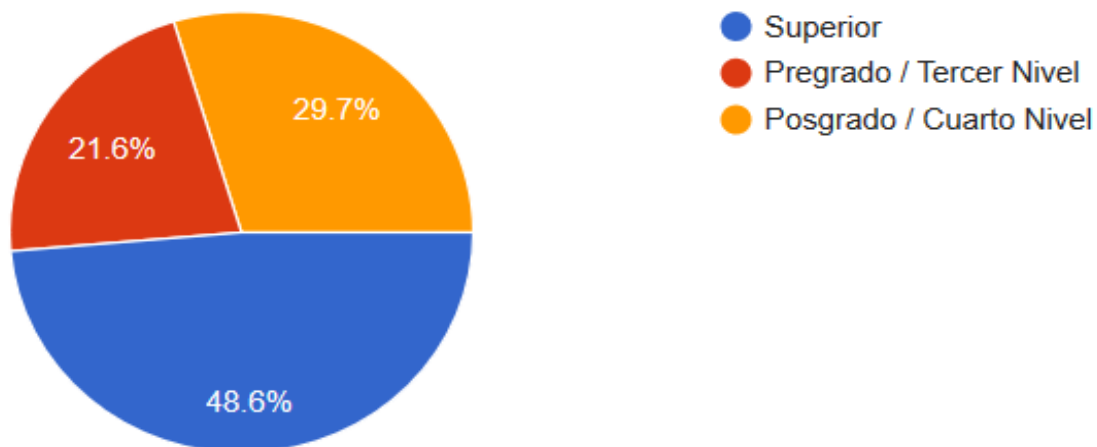
Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: El gráfico 1 muestra la distribución porcentual de diferentes grupos de edad. Los datos se dividen en tres rangos de edad: 20-30, 31-40, y 41-50. A continuación, se interpreta cada segmento del gráfico:

- **20-30 años:** Representado por la porción azul del gráfico, este grupo constituye el 2.7% del total.
- **31-40 años:** Representado por la porción roja del gráfico, este grupo constituye el 10.8% del total.
- **41-50 años:** Representado por la porción naranja del gráfico, este grupo constituye la mayoría con el 86.5% del total.

En consecuencia, la mayor parte de la población considerada en este gráfico se encuentra en el rango de edad de 41 a 50 años, con una pequeña proporción de personas en los rangos de edad de 31-40 y 20-30 años.

Gráfico 2. Nivel de educación.



Fuente: Elaborado por los autores.

Nota: El gráfico 2 muestra la distribución porcentual de los niveles educativos alcanzados por una población determinada de militares en servicio activo. Los datos se dividen en tres categorías: Superior, Pregrado/Tercer Nivel, y Posgrado/Cuarto Nivel. A continuación, se interpreta cada segmento del gráfico:

- **Superior:** Representado por la porción azul del gráfico, este nivel educativo constituye el 48.6% del total. Esto indica que casi la mitad de la población ha alcanzado un nivel de educación superior.
- **Pregrado / Tercer Nivel:** Representado por la porción roja del gráfico, este nivel educativo constituye el 21.6% del total. Una quinta parte de la población ha completado estudios de pregrado o tercer nivel.

- **Posgrado / Cuarto Nivel:** Representado por la porción naranja del gráfico, este nivel educativo constituye el 29.7% del total. Cerca de un tercio de la población ha alcanzado un nivel de educación de posgrado o cuarto nivel.

Por lo tanto, se puede manifestar que la mayor parte de la población considerada en este gráfico ha alcanzado el nivel de educación superior, seguida por una significativa proporción que ha completado estudios de posgrado, y una menor proporción que ha alcanzado el nivel de pregrado.

Análisis de Correlación

Tabla 1. Análisis de correlación de resultados.

		Cambio Organizacional	Comunicación Efectiva	Inspiración y Motivación
Cambio Organizacional	Correlación de Pearson	1	,790**	,854**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	100	100	100
Comunicación Efectiva	Correlación de Pearson	,790**	1	,708**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	100	100	100
Inspiración y Motivación	Correlación de Pearson	,854**	,708**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	100	100	100

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaborado por los autores.

La tabla 1 muestra la matriz de correlaciones entre tres variables: Y1: Cambio Organizacional, X1: Comunicación Efectiva y X2: Inspiración y Motivación. La correlación se mide usando el coeficiente de Pearson.

Cambio Organizacional y Comunicación Efectiva

Coefficiente de Pearson: 0.790**

Significancia (bilateral): 0.000

Interpretación: Existe una correlación positiva fuerte (0.790) entre Cambio Organizacional y Comunicación Efectiva, lo que indica que a medida que una de estas variables aumenta, la otra tiende a aumentar también. La significancia bilateral de 0.000 indica que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel del 1%.

Cambio Organizacional e Inspiración y Motivación

Coefficiente de Pearson: 0.854**

Significancia (bilateral): 0.000

Interpretación: Hay una correlación positiva muy fuerte (0.854) entre Cambio Organizacional e Inspiración y Motivación. Esto sugiere que cambios organizacionales están fuertemente asociados con niveles altos de inspiración y motivación. La significancia de 0.000 confirma que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel del 1%.

Comunicación Efectiva e Inspiración y Motivación

Coefficiente de Pearson: 0.708**

Significancia (bilateral): 0.000

Interpretación: Hay una correlación positiva fuerte (0.708) entre Comunicación efectiva e Inspiración y Motivación. Esto sugiere que cambios organizacionales están fuertemente asociados con niveles altos de inspiración y motivación. La significancia de 0.000 confirma que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel del 1%.

Todas las correlaciones son positivas y estadísticamente significativas al nivel del 1%, lo que sugiere relaciones fuertes entre las tres variables:

- Mejorar la comunicación efectiva está fuertemente relacionado con la facilitación del cambio organizacional y con incrementar la inspiración y motivación.
- Los cambios organizacionales exitosos están estrechamente ligados con una comunicación efectiva y con altos niveles de inspiración y motivación en los empleados.
- La inspiración y motivación en los empleados tienden a aumentar tanto con una comunicación efectiva como con cambios organizacionales positivos.

Finalmente, estas relaciones pueden ser fundamentales dentro de las organizaciones para generar estrategias de gestión y desarrollo organizacional, indicando que invertir en una comunicación efectiva y en iniciativas de inspiración y motivación puede facilitar los cambios organizacionales deseados.

Discusión

Dentro de los resultados se puede determinar que efectivamente la variable independiente cambio organizacional incide directamente con la variable dependiente comunicación efectiva al establecer un análisis de correlación del (0.790**) en el coeficiente de Pearson y una significancia bilateral del (0.000); así mismo se puede determinar que la variable independiente cambio organizacional incide directamente con la variable dependiente inspiración y motivación al establecer un análisis de correlación del (0.854**) en el coeficiente de Pearson y una significancia bilateral del (0.000); de igual manera ocurre con la variable independiente comunicación efectiva ya que incide directamente con la variable dependiente inspiración y motivación al establecer un análisis de correlación del (0.708**) en el coeficiente de Pearson y una significancia bilateral del (0.000); lo cual se relaciona con los resultados obtenidos por (Zimmermann, s. f.), en su investigación, que considera las habilidades de comunicación y gestión por parte de los líderes para reducir significativamente la resistencia al cambio entre los miembros de la organización, hasta los beneficios que se pueden encontrar en este, como cambio organizacional.

Además, los hallazgos de Contreras et al. (2010), respaldan la importancia del liderazgo, las habilidades de comunicación efectiva y la gestión como elementos fundamentales para mitigar la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. No solo destacan la relevancia del tipo de liderazgo, sino que también subrayan la influencia de la cultura organizacional, la motivación y el clima interno en la receptividad hacia los esfuerzos de cambio. Estos factores no solo afectan la disposición de los miembros de la organización para aceptar el cambio, sino que también influyen en su capacidad para adaptarse y participar activamente en el proceso de transformación. En este sentido, el papel del liderazgo va más allá de simplemente implementar cambios, ya que implica la creación de un entorno propicio que fomente la innovación, la colaboración y el compromiso de todos los involucrados. En consecuencia, una combinación eficaz de liderazgo inspirador, comunicación clara y estrategias de gestión adecuadas puede catalizar la aceptación del cambio y promover una cultura organizacional dinámica y adaptable.

Conclusiones

La presente investigación corroboró diversas teorías sobre el liderazgo integral, destacando su relevancia como una de las habilidades más cruciales dentro del perfil profesional de los líderes organizacionales. Los hallazgos subrayan que un líder efectivo debe ser capaz de promover relaciones humanas sólidas a través de una comunicación asertiva y efectiva. Este tipo de comunicación no solo facilita la transmisión clara de objetivos y expectativas, sino que también fomenta un ambiente de confianza y respeto mutuo, esencial para el funcionamiento armonioso de cualquier equipo.

Además, se encontró que los líderes integrales son fundamentales para crear y mantener vínculos que motiven a los miembros de una organización a trabajar en equipo. Estos vínculos no solo incrementan la cohesión del grupo, sino que también impulsan a los empleados a contribuir activamente con iniciativas innovadoras y soluciones creativas a los desafíos que enfrenta la organización. La capacidad de un líder para incentivar la participación y el compromiso del equipo se traduce en un entorno laboral dinámico y proactivo.

Otra dimensión crucial del liderazgo integral que la investigación destacó es la habilidad de dirigir equipos grandes y diversos, manteniéndolos motivados y con un alto nivel de moral. Los líderes que pueden inspirar y mantener un buen estado de ánimo en sus equipos son capaces de aumentar significativamente la eficiencia y la productividad. Esta motivación no solo se manifiesta en la realización de tareas cotidianas, sino también en el entusiasmo de los empleados por superar los objetivos y alcanzar resultados sobresalientes a corto y largo plazo.

Como limitación principal se puede mencionar que la investigación se llevó a cabo en un período de tiempo limitado, lo que impidió el seguimiento a largo plazo de los efectos del liderazgo integral en los proyectos de cambio organizacional. Esto limita la capacidad de evaluar la sostenibilidad y el impacto a largo plazo del liderazgo en estos proyectos.

Como futuras líneas de investigación sería idóneo realizar estudios longitudinales que sigan a las organizaciones durante un período prolongado, permitiendo evaluar el impacto sostenido del liderazgo integral en los proyectos de cambio organizacional y la evolución de los resultados a lo largo del tiempo.

Referencias

- Avrunin, W. (1959). *The Dynamics of Planned Change*. By Ronald Lippitt, Jeanne Watson, and Bruce Westley. New York: Harcourt, Brace and Company, 1958. 312 pp. \$6. *Social Work*, 4(2), 125-126. <https://doi.org/10.1093/sw/4.2.125>
- Barón, M. (1989). El modelo de Contingencia de Fiedler en Procesos de Fabricación Progresiva. *Revista de Psicología Social*, 4(2), 139-150. <https://doi.org/10.1080/02134748.1989.10821598>
- Beatriz, G., & Pablo, B. (2010). El Cambio de Actitudes hacia Uno Mismo en el Contexto Organizacional: El Efecto del Formato de Pensamiento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 19-34. <https://doi.org/10.5093/tr2010v26n1a2>
- Bellón Álvarez, L. A., Urzúa López, J. de J., & Islas Villanueva M. I. (2018). Relación del liderazgo de los directivos empresariales con un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Campo-Vidal, J. M., Valencia-Arango, N. A., Hernandez, H. A., & Calderón-Sotero, J. H. (2023). Gestión del cambio organizacional en los proyectos sociales. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 35(1), 173-186. <https://doi.org/10.33975/riuv.vol35n1.1129>
- Ciulla, J. B. (2014). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger.

- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 7-17. <https://doi.org/10.18359/rfce.2270>
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Faria Mello, F. (2016). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. Limusa.
- Florencio, M. H. L., & Griselda, L. L. M. (2021). *Técnica de muestreo para investigación cuantitativa: aplicación informática*. Fondo Editorial, Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78250>
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la administración pública*. Editorial Porrúa.
- Hegel, G. W. F., Vermal, J. L., & Hegel, G. W. F. (2005). *Principios de la filosofía del derecho o derecho natural y ciencia política*. Edhasa.
- Hernández Espíndola, H. Ma. D. L. L., Hernández Muñoz, L. J., Rosas Díaz, J., & Rosales Carmona, L. R. (2023). Cultivando una Mentalidad Emprendedora en Equipos: Rol del Liderazgo y la Innovación en la Comunidad Universitaria. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 7804-7819. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7530
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma De Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. AIBR. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 01(03), 374-397. <https://doi.org/10.11156/aibr.010304>
- Stabile, L. (s. f.). Arquitectura Para El Cambio Organizacional–Arco©. *Palermo Business Review*, 19, 11-19.
- Urbino Sampera, A., Díaz Pérez, M., & Leyva Del Toro, C. (2023). La gestión integral del liderazgo en los directivos de ETECSA. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(45), 51-60. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i45.235>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión Del Cambio Organizacional Caminos y herramientas*. Ediciones Abya-Yala.

Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes ajenas a este artículo.

Notas

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.