

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio
organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa - 2024**

Tesis presentada por la Bachiller:

Bernedo Fernandez, Maria Fernanda

ORCID: 0009-0004-1430-3122

para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesor:

Dr. Midolo Ramos, Wilfredo Román

ORCID: 0000-0002-2098-2035

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 05 de Diciembre del 2024

Dictamen: 012515-C-EPAE-2024

Visto el borrador del expediente 012515, presentado por:

2019118512 - BERNEDO FERNANDEZ MARIA FERNANDA

Titulado:

**RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS ACTITUDES HACIA EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE LA SEDE UGEL NORTE DE AREQUIPA -2024**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29271323 - TEJADA VELASQUEZ JOSE EFRAIN
DICTAMINADOR**



**29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR**



**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa - 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

29%

INDICE DE SIMILITUD

27%

FUENTES DE INTERNET

10%

PUBLICACIONES

13%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

7%

2

Submitted to Universidad Católica de Santa
María

Trabajo del estudiante

2%

3

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

4

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.unsa.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

8

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

1%

Dedicatoria

A mi familia por ser mi refugio en momentos difíciles y mi mayor fuente de alegría y motivación. Cada logro es tuyo también porque me diste el amor y el apoyo que necesitaba para lograr este sueño.

A mi madre, por ser el apoyo más importante en mi vida. Tus sabios consejos, tu amor incondicional y tu inmensa paciencia me guían en cada paso del camino. Gracias por su constante apoyo y fe incluso en mis momentos de duda.

A mi padre por su trabajo incansable y por mostrarme siempre la importancia de la responsabilidad, la honestidad y la perseverancia. Gracias por enseñarme a enfrentar los desafíos con valentía y determinación y a participar en cada paso del camino.

A mi hermano, mi compañero de vida y aventuras, que siempre ha estado ahí para mí. Tu amistad y comprensión han sido esenciales en este viaje y no podría haber llegado hasta aquí sin tu presencia constante.

Agradecimientos

A mi asesor por su valiosa orientación y paciencia durante el proceso de redacción de la tesis. Su orientación, comentarios y experiencia fueron esenciales para el desarrollo de este trabajo. Gracias por invertir su tiempo y energía en apoyarme y motivarme a hacer lo mejor que pueda en cada etapa de este proyecto.

A todos mis profesores que me guiaron con su experiencia y sabiduría. Cada uno de ustedes ha dejado una huella significativa en mi trayectoria académica, enseñándome no solo el contenido de las materias sino también el pensamiento crítico y enfrentando desafíos con una mente abierta y voluntad de aprender.

A la UGEL Norte por brindar la información necesaria para completar este estudio. Su cooperación y disposición fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo y su contribución permitió que el proyecto fuera aceptado y culminado con éxito.

RESUMEN

El presente estudio titulado relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional entre los empleados de la sede de la UGEL Norte en Arequipa, enero – abril, 2024, tiene como propósito determinar la relación entre ambas variables, teniendo en cuenta la importancia del liderazgo educativo local en la implementación del cambio educativo, el estudio analiza los diferentes estilos de liderazgo, como el transformacional, transaccional, correctivo y pasivo, influyen en la personalidad de los empleados y las actitudes hacia el cambio organizacional. El método utilizado es cuantitativo, el tipo según la profundidad es relacional y el nivel descriptivo-relacional, se tomó en cuenta una muestra representativa de 87 empleados, de una población de 112 empleados administrativos, para la recolección de la información se empleó el cuestionario para ambas variables, los mismos que están validados y con la respectiva confiabilidad, el tipo de muestreo fue no probabilístico, casual errático, debido a las circunstancias de la población. Los resultados obtenidos muestran que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con una actitud positiva hacia el cambio y puede aumentar la aceptación y motivación de los empleados. Por el contrario, los estilos de liderazgo pasivo y correctivo tienden a crear mayor resistencia y actitudes negativas hacia el cambio. Este estudio proporciona información importante para mejorar el liderazgo educativo en instituciones públicas, mostrando que un liderazgo efectivo puede facilitar la adaptación y el éxito en los procesos de cambio organizacional.

Palabras claves: gestión, cambio organizacional, liderazgo, gestión educativa.

ABSTRACT

The present study, titled *The Relationship Between Leadership Styles and Attitudes Towards Organizational Change Among Employees at UGEL Norte in Arequipa, January – April 2024*, aims to determine the relationship between these two variables, considering the importance of local educational leadership in the implementation of educational change. The study analyzes how different leadership styles, such as transformational, transactional, corrective, and passive, influence employees' personalities and attitudes towards organizational change. The method used is quantitative, and the type of study, according to depth, is relational, with a descriptive-relational level. A representative sample of 87 employees was taken from a population of 112 administrative employees. To gather information, a questionnaire was used for both variables, which were validated and deemed reliable. The sampling type was non-probabilistic and erratic, due to the population's circumstances. The results show that transformational leadership is positively related to a positive attitude towards change and can increase employees' acceptance and motivation. In contrast, passive and corrective leadership styles tend to create greater resistance and negative attitudes toward change. This study provides important information for improving educational leadership in public institutions, showing that effective leadership can facilitate adaptation and success in organizational change processes.

Keywords: management, organizational change, leadership, educational management.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	4
1.1. Problema.....	4
1.2. Descripción.....	6
1.2.1 Campo, Área y Línea	6
1.2.2 Tipo de problema.....	6
1.2.3 Variables	7
1.2.4 Interrogantes básicas	11
1.3 Justificación	11
1.4 Objetivos.....	14
1.4.1. Objetivo General	14

1.4.2. Objetivos Específicos	14
1.5. Marco Teórico	15
1.5.1 Marco Conceptual	15
1.5.2 Antecedentes.....	32
1.6 Hipótesis	35
Hipótesis general	35
Hipótesis específicas	35
CAPÍTULO II	36
2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	37
2.1 Técnicas e instrumentos.....	37
Técnicas.....	37
Instrumentos	37
2.2 Campo de Verificación	40
2.2.1 Ámbito.....	40
2.2.2. Temporalidad.....	40
2.2.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)	40
2.3 Estrategia de recolección de Datos	42
2.3.1 Procedimientos	42
2.3.2 Procesamiento de la información	43
2.4 Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros)	43

a) Recursos humanos.....	43
b) Recursos materiales.....	43
c) Recursos económicos	44
d) Recursos financieros	44
CAPÍTULO III	45
3. RESULTADOS.....	46
3.1 Resultados de la variable actitud ante el cambio organizacional	46
3.1.1 Análisis Estadístico	46
3.1.2 Resultados descriptivos	47
3.2 Resultados de la variable estilos de liderazgo	57
3.2.1 Análisis estadísticos	58
3.2.2 Resultados descriptivos	59
3.3 Resultados inferenciales.....	76
Tabla de correlación de Spearman.....	78
Contrastación de la hipótesis general	79
Contrastación de la primera hipótesis específica.....	80
Contrastación de la segunda hipótesis específica	82
Contrastación de la tercera hipótesis específica	83
Contrastación de la cuarta hipótesis específica.....	85
CONCLUSIONES	87

RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS.....	99
ANEXO 1 : Estructuras del Instrumento Estilos de liderazgo -Cuestionario MLQ.....	99
ANEXO 2 : Estructuras del Instrumento Actitud ante el cambio -Cuestionario AACO	101
ANEXO 3 : Autorización para la aplicación del instrumento	104
ANEXO 4: Validación del instrumento por juicio de expertos.....	105



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estadísticos descriptivos	46
Tabla 2: Percepción de beneficios personales	47
Tabla 3: Influencia social y actitud colectiva	48
Tabla 4: Aceptación	49
Tabla 5: Resistencia temporal	51
Tabla 6: Brecha entre palabras y acciones	52
Tabla 7: Cinismo	53
Tabla 8: Impacto emocional y temores individuales	54
Tabla 9: Comunicación y entendimiento	56
Tabla 10: Temor	56
Tabla 11: Estadísticos descriptivos	58
Tabla 12: Influencia Idealizada Atribuida	59
Tabla 13: Influencia Idealizada Conducta	60
Tabla 14: Motivación Inspiracional	61
Tabla 15: Estimulación Intelectual	63
Tabla 16: Liderazgo Transformacional	63
Tabla 17: Consideración individualizada	64
Tabla 18: Recompensa Contingente	65
Tabla 19: Liderazgo transaccional / desarrollador	67
Tabla 20: Dirección por Excepción Activa	68
Tabla 21: Liderazgo Correctivo	69
Tabla 22: Dirección por excepción pasiva	70

Tabla 23: Laissez-faire	71
Tabla 24: Liderazgo pasivo / evitador	72
Tabla 25: Actitud ante el cambio organizacional	73
Tabla 26: Estilos de Liderazgo	74
Tabla 27: Prueba de normalidad para la variable estilos de liderazgo	76
Tabla 28: Prueba de normalidad para la variable actitud ante el cambio organizacional	77
Tabla 29: Correlación de Spearman	78
Tabla 30: Contrastación de la hipótesis general	79
Tabla 31: Contrastación de la primera hipótesis específica	81
Tabla 32: Contrastación de la segunda hipótesis específica	82
Tabla 33: Contrastación de la tercera hipótesis específica	84
Tabla 34: Contrastación de la cuarta hipótesis específica	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Percepción de beneficios personales	47
Figura 2: Influencia social y actitud colectiva	49
Figura 3: Aceptación	50
Figura 4: Resistencia temporal	51
Figura 5: Brecha entre palabras y acciones	52
Figura 6: Cinismo.....	54
Figura 7: Impacto emocional y temores individuales	55
Figura 8: Comunicación y entendimiento	56
Figura 9: Temor.....	57
Figura 10: Influencia Idealizada Atribuida	59
Figura 11: Influencia Idealizada Conducta	61
Figura 12: Motivación Inspiracional	62
Figura 13: Estimulación Intelectual	63
Figura 14: Liderazgo Transformacional.....	64
Figura 15: Consideración individualizada.....	65
Figura 16: Recompensa Contingente	66
Figura 17: Liderazgo transaccional / desarrollador.....	67
Figura 18: Dirección por Excepción Activa.....	68
Figura 19: Liderazgo Correctivo	69
Figura 20: Dirección por Excepción Pasiva	71
Figura 21: Laissez-Faire.....	72
Figura 22: Liderazgo Pasivo / Evitador.....	73

Figura 23: Actitud ante el Cambio Organizacional.....	74
Figura 24: Estilos de Liderazgo.	75
Figura 25: Histograma de estilos de liderazgo	76
Figura 26: Histograma de actitud ante el cambio organizacional	77



INTRODUCCIÓN

Gestionar el cambio organizacional siempre ha sido uno de los mayores desafíos para las organizaciones, especialmente en el sector educativo. Las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) son responsables de la implementación de políticas y programas a nivel regional y se enfrentan constantemente a cambios impulsados por factores externos e internos que requieren una adaptación continua. En este contexto, el estilo de gestión juega un papel clave en la disposición y actitud de los empleados hacia el cambio. Diversos estudios han demostrado que el liderazgo es un factor clave que influye en la capacidad de una organización para gestionar eficazmente estos cambios, creando un entorno que puede facilitar o dificultar el éxito de la innovación. La UGEL Norte de Arequipa, parte del sistema de educación pública del Perú, no es ajena a esta realidad. Teniendo en cuenta las reformas educativas, los desarrollos tecnológicos y las crecientes necesidades sociales, la UGEL Norte es responsable de impulsar el proceso de cambio y mejorar la calidad de la educación en la región. Sin embargo, estos cambios no siempre son fáciles de implementar, ya que las actitudes de los empleados hacia el cambio pueden variar dependiendo de una serie de factores, uno de los más importantes es la gestión.

Este estudio se centra en la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional entre los empleados de la UGEL Norte en Arequipa. Para ello, partiendo del liderazgo transformacional, transaccional, correctivo y reactivo, analizamos cómo cada estilo de liderazgo afecta la disposición de los empleados a aceptar y adaptarse al cambio. El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los empleados para lograr una visión compartida, y diversos estudios lo han identificado como un estilo que promueve una

actitud positiva hacia el cambio. Por otro lado, el liderazgo pasivo o evitativo tiende a crear resistencias y actitudes negativas que pueden obstaculizar el proceso de transformación.

La importancia de este estudio radica en la necesidad de identificar los métodos de gestión más eficaces para promover el cambio organizacional en el contexto educativo. En un entorno que cambia constantemente y que muchas veces requiere mejorar la calidad de los servicios educativos, comprender cómo el liderazgo afecta las actitudes de los empleados puede proporcionar una valiosa orientación para la gestión de la UGEL y de otros organismos públicos.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar la relación entre los estilos de gestión y las actitudes hacia el cambio organizacional en la sede de la UGEL Norte en Arequipa durante el periodo de enero a abril de 2024. Se espera que los resultados obtenidos contribuyan a la mejora de las prácticas gerenciales en la gestión educativa y en definitiva aumenten la efectividad de la implementación de políticas de cambio.

Este estudio se divide en tres capítulos. La primera sección presenta el marco teórico y conceptual que sustenta el estudio y destaca las teorías clave del liderazgo y el cambio organizacional. El Capítulo 2 describe los métodos utilizados, incluido el diseño de la investigación, la población y el muestreo, y las herramientas utilizadas para la recopilación de datos y El Capítulo 3 presenta los resultados del análisis estadístico y se finaliza con la presentación de los hallazgos y recomendaciones para mejorar la gestión del cambio organizacional en la UGEL Norte



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Problema

La educación, es considerada una de las piedras angulares del desarrollo social, la cual se ve influenciada por factores externos e internos que traen consigo una adaptación constante (Reyes, 2023).

A lo largo del tiempo, la imagen de las entidades públicas en términos de calidad y eficiencia en los servicios brindados ha sido cuestionada. La Gestión en el sector educativo se encuentra en procesos de transformación e innovación frecuentes, desde los Ministerios, Gerencias de educación y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) , los cuales desempeñan un rol de gran importancia en la ejecución de cambios que buscan perfeccionar la calidad educativa ya que estas entidades al pertenecer al sector público se encuentran inmersas en un entorno dinámico que demanda adaptabilidad y respuesta efectiva a los cambios organizacionales (Valderrama Maguiña, 2021).

Según el portal Edugestores (2023) a cargo del Instituto de investigación y políticas educativas, las UGEL, al ser responsables de la gestión educativa a nivel local, enfrentan diversos desafíos para gestionar y manejar cambios que den respuesta a las necesidades pedagógicas emergentes. La dinámica cambiante del entorno educativo, marcada por reformas, avances tecnológicos y demandas sociales, requiere líderes educativos que no solo sean capaces de guiar a sus equipos, sino también de gestionar eficazmente los procesos de cambio, así como la necesidad de comprender la actitud hacia los constantes cambios organizacional y la relación que posee con los estilos de liderazgo del personal designado para guiar estas entidades y la UGEL Norte de Arequipa, no es ajena a esta realidad.

En este sentido, el presente estudio se propone explorar la conexión intrínseca entre los estilos de liderazgo presentes en los directivos de la UGEL Arequipa Norte y las actitudes de los miembros de la organización hacia las transformaciones organizacionales.

Según Tanoira y Salazar (2010) el liderazgo desempeña un papel central en este contexto. Los estilos de liderazgo, según diferentes enfoques, pueden influir significativamente en la actitud de los miembros de una organización hacia el cambio. La capacidad de los líderes para motivar, comunicar y gestionar el cambio es esencial para el éxito de las iniciativas de transformación.

En el ámbito educativo, la UGEL Norte de Arequipa enfrenta el desafío de comprender y abordar la relación entre los estilos de liderazgo presentes en sus directivos y las actitudes de los miembros de la organización hacia el cambio organizacional. La percepción y aceptación del cambio por parte del personal educativo y administrativo son elementos clave para la implementación exitosa de políticas y prácticas innovadoras.

La gestión del cambio organizacional se convierte en un punto crítico para la UGEL Norte de Arequipa. La resistencia al cambio y las actitudes negativas pueden obstaculizar el proceso en pro de la mejora educativa.

La pregunta central que guía esta investigación es: ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL Norte de Arequipa, enero – abril, 2024? Se busca desentrañar los vínculos entre la manera en que los líderes ejercen su rol y cómo esto repercute en la disposición y adaptabilidad del personal ante los procesos de cambio.

La investigación se enmarca como un estudio esencial para aportar conocimientos teóricos

y procedimientos prácticos al campo de la gestión educativa. Se espera que los resultados contribuyan a la identificación de mejores prácticas de liderazgo que promuevan actitudes positivas hacia el cambio, facilitando así la implementación efectiva de políticas innovadoras en la UGEL Norte de Arequipa.

1.2. Descripción

1.2.1 Campo, Área y Línea

- a) Campo: Ciencias Sociales
- b) Área: Economía y Negocios
 - Sub-Área: Negocios, Administración y Contabilidad
- c) Línea: Gestión del talento humano
 - Sub línea: Desarrollo del personal

1.2.2 Tipo de problema

- a) Tipo de Investigación:

Según el propósito de la investigación es aplicada porque tiene como objetivo principal resolver un problema práctico específico y generar conocimiento que pueda ser aplicado directamente para mejorar la gestión de la educación de la UGEL en el norte de Arequipa. Este enfoque se alinea con la descripción que hace Donald Stokes en Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation (1997) de la investigación aplicada que enfatiza la combinación de conocimiento teórico y práctica para resolver problemas prácticos y promover la innovación.

Sin embargo, también incluye elementos de investigación básica, ya que intenta comprender los principios subyacentes que influyen en la relación entre el estilo de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional. Esto se ajusta a la definición de investigación básica de Robert K. Yin en *Case Study Research: Design and Methods* (2018), los estudios de caso de Yin: diseño y métodos enfatizan la generación de teorías y la comprensión de los fenómenos sin buscar necesariamente una aplicación práctica inmediata.

b) Nivel de investigación:

Según la profundidad pertenece al nivel correlacional pues tiene como objetivo exhibir y / o medir la relación (no causal) entre variables o sus resultados tal como lo señala Bernal (2010).

1.2.3 Variables

a) Análisis de las variables

- a. Variable asociada: Estilos de liderazgo
- b. Variable asociada: Actitud ante el Cambio organizacional

b) Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicador
Variable 2 Estilos De Liderazgo	Diferentes formas en que los líderes dirigen influyen y motivan a los seguidores en una organización, los cuales pueden variar desde un enfoque más autoritario y directivo hasta uno más participativo y colaborativo. El estilo de liderazgo puede afectar la cultura organizacional, la moral del equipo, la eficacia en la toma de decisiones y el logro de las metas organizacionales.	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada atribuida (IIA)
			Influencia idealizada conducta (IIC)
			Motivación inspiracional (MI)
			Estimulación intelectual (EI)
		Liderazgo transaccional/desarrollador	Consideración individualizada (CI)
		Liderazgo pasivo/evitador	Recompensa contingente (RC)
			Dirección por excepción activa (DEA)
Variable 1 Actitud Ante El Cambio Organizacional	Las percepciones, creencias y sentimientos de los individuos de una organización acerca de los cambios propuestos o implementados en su estructura, procesos, políticas o cultura. Las actitudes afectan la disposición de los empleados para adaptarse, apoyar o resistir el cambio, lo que a su vez afecta la eficacia y el éxito de las iniciativas de cambio en la organización.	Aceptación	Dirección por excepción pasiva (DEP)
			Laissez-faire (IF)
		Cinismo	Percepción de beneficios personales
			Influencia social y actitud colectiva
		Temor	Resistencia temporal
			Brecha entre palabras y acciones
			Impacto emocional y temores individuales
			Comunicación y entendimiento

c) Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento	
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1 estilos de liderazgo	Liderazgo transformacion al	Influencia idealizada atribuida (IIA)	Encuesta/ cuestionario	
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa, enero – abril, 2024?	Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.	Es probable que exista una estrecha relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.			Liderazgo transaccional/d esarrollador		Influencia idealizada conducta (IIC)
							Motivación inspiracional (MI)
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Liderazgo transaccional/d esarrollador	Estimulación intelectual (EI)		
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud ante el cambio organizacional?	Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud ante el cambio organizacional	Es posible que exista una significativa relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud ante el cambio organizacional.			Consideración individualizada (CI)		
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarro llador y la actitud ante el cambio organizacional?	Precisar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarro llador y la actitud ante el cambio organizacional	Es posible que exista una significativa relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarro llador y la actitud ante el cambio		Liderazgo correctivo	Recompensa contingente (RC)		Dirección por excepción activa (DEA)

		organizacional.				
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo correctivo la actitud ante el cambio organizacional?	Determinar la relación entre el estilo de liderazgo correctivo y la actitud ante el cambio organizacional	Es posible que exista una significativa relación entre el estilo de liderazgo correctivo y la actitud ante el cambio organizacional.		Liderazgo pasivo/evitador	Dirección por excepción pasiva (DEP)	
					Laissez-faire (LF)	
¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitado y la actitud ante el cambio organizacional?	Establecer la relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitado y la actitud ante el cambio organizacional	Es posible que exista una significativa relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitado y la actitud ante el cambio organizacional	Variable 2 actitud ante el cambio organizacional	Aceptación	Percepción de beneficios personales	Encuesta/ cuestionario
					Influencia social y actitud colectiva	
				Cinismo	Resistencia temporal	
					Brecha entre palabras y acciones	
				Temor	Impacto emocional y temores individuales	
					Comunicación y entendimiento	

1.2.4 Interrogantes básicas

1.2.4.1 Interrogante general

¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL Norte de Arequipa, enero – abril, 2024?

1.2.4.2 Interrogantes específicas

- a. ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud ante el cambio organizacional?
- b. ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la actitud ante el cambio organizacional?
- c. ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo correctivo y la actitud ante el cambio organizacional?
- d. ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitado y la actitud ante el cambio organizacional?

1.3 Justificación

La presente investigación nace como respuesta a la necesidad de comprender los desafíos presentes en la gestión del cambio organizacional en la UGEL Norte de Arequipa, la cual como otras entidades gubernamentales está marcada por cambios transformacionales y la exigencia de mejoras continuas para la eficiente gestión del servicio educativo brindado, así mismo resulta imperioso comprender la relación que existe entre los estilos de liderazgo

existentes y las actitudes de los trabajadores hacia los constantes procesos de cambio que surgen en la organización.

La **originalidad** de esta investigación se basa en abordar un enfoque específico y único en el contexto de la UGEL Norte de Arequipa, centrándose en el ámbito educativo y la relación entre los estilos de liderazgo y la actitud hacia el cambio organizacional. Consciente de la existencia de estudios previos enfocados en el liderazgo y el cambio organizacional, particularmente en las entidades educativas locales de la región Arequipa, la investigación permitirá realizar un análisis detallado y contextualizado que aporte una perspectiva relevante y original en el área de la gestión educativa.

El estudio es **relevante**, pues brinda una contribución directa a la gestión educativa en la UGEL Norte de Arequipa con un potencial impacto en su eficiencia organizacional y la calidad del servicio educativo. La comprensión de la relación entre los estilos de liderazgo y la actitud hacia el cambio organizacional, llevan al posible reconocimiento de acciones y estrategias que promuevan la mejora en la cultura organizacional y la instauración de prácticas de liderazgo efectivas. Esta relevancia se interpreta en beneficios para la comunidad educativa incluyendo todas las áreas involucradas en ella.

La investigación es **actual**, pues se sitúa en el ámbito actual de la UGEL Norte de Arequipa, la cual debe de dar respuesta una urgente y constante demanda de cambios y mejoras. Además, el estudio considera las tendencias actuales en la gestión educativa, así como las reformas, demandas sociales y avances tecnológicos vigentes.

La **viabilidad** del estudio se basa en el apoyo y respaldo social de la población involucrada en la UGEL Norte de Arequipa. Contar con la cooperación de las autoridades

educativas pertinentes y el apoyo de los miembros de la organización para acceder a las fuentes de información necesaria para realización de este estudio es de vital importancia. Así mismo la metodología que se propone aplicar al ser mixta resulta ideal para conseguir información relevante y detallada de los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organización.

El **interés** en este estudio radica en el ámbito académico y en el ámbito práctico. Desde un punto de vista académico la investigación ataca una brecha en la literatura ya existente sobre los cambios organizacionales y los estilos de liderazgo en una entidad educativa de la localidad de la región de Arequipa. De igual forma resulta ser de interés general para los líderes y autoridades educativas, docentes y comunidad educativa en general.

La contribución **teórica** se centra en la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional en un contexto educativo, un área que ha sido explorada de forma limitada en la literatura existente. Profundizando esta relación en unidades educativas, buscamos generar nuevos conocimientos que enriquezcan el liderazgo educativo y la teoría de la gestión al brindar una visión de cómo los líderes influyen en la disposición de los empleados para lograr el cambio organizacional.

En la **práctica**, esta investigación tiene el potencial de impactar directamente la gestión y el liderazgo en la UGEL Norte al proporcionar información y recomendaciones concretas que pueden usarse para mejorar la efectividad organizacional y la calidad de los servicios educativos. Al identificar los estilos de liderazgo más efectivos para promover actitudes positivas hacia el cambio, se pueden diseñar intervenciones y programas de desarrollo de liderazgo para ayudar a los líderes educativos a guiar exitosamente a sus equipos a través del cambio organizacional.

En el ámbito **social**, este estudio contribuye al fortalecimiento de la educación en la región

Arequipa, brindando una base teórica y práctica para mejorar la gestión de las instituciones educativas. Al cultivar una cultura organizacional que sea más receptiva al cambio y desarrollar un liderazgo efectivo, podemos impactar positivamente a la comunidad educativa al promover la innovación, la mejora continua y el crecimiento personal y profesional tanto para el personal administrativo como docente.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL Norte de Arequipa.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud ante el cambio organizacional
- b. Precisar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la actitud ante el cambio organizacional
- c. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo correctivo y la actitud ante el cambio organizacional
- d. Establecer la relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitado y la actitud ante el cambio organizacional

1.5. Marco Teórico

1.5.1 Marco Conceptual

1.5.1.1 Liderazgo y teorías relacionadas

El liderazgo es un concepto fundamental de la gestión organizacional y ha sido estudiado desde diversas perspectivas teóricas, una de las principales en las que se basa esta investigación sugiere que el liderazgo transformacional puede fomentar actitudes positivas hacia el cambio organizacional al crear un sentido de propósito común y fomentar la innovación y la adaptabilidad, sugiriendo así que el liderazgo transformacional es el que se centra en la capacidad de un líder para inspirar y motivar a sus seguidores hacia objetivos comunes. Los líderes transformacionales se caracterizan por una visión inspiradora, la capacidad de motivar a otros, estimulación intelectual y atención personal (Bass & Avolio, 1993).

Otra teoría relacionada es el liderazgo transaccional, que se basa en intercambios entre líderes y seguidores, estableciendo expectativas claras y recompensando los resultados deseados. Esta teoría, propuesta por MacGregor (1978) y desarrollada por Bass (1985) enfatiza la importancia de las recompensas potenciales y las consideraciones individualizadas en las relaciones líder-seguidor. Aunque el liderazgo transaccional puede ser eficaz para lograr objetivos a corto plazo, su capacidad para promover actitudes positivas hacia el cambio organizacional puede ser limitada porque se centra en lograr tareas específicas en lugar de fomentar la visión y la innovación.

Además del liderazgo transformacional y transaccional, es importante considerar otras teorías y enfoques de liderazgo, como el liderazgo situacional, el liderazgo carismático y el liderazgo de servicio. Cada una de estas teorías proporciona una perspectiva única sobre cómo los líderes influyen en las actitudes y comportamientos de los seguidores y cómo responden a los

desafíos y oportunidades que surgen al gestionar el cambio organizacional.

Teoría de la motivación y liderazgo

Las teorías de la motivación y el liderazgo son esenciales para comprender cómo los líderes influyen en el comportamiento y el desempeño de los seguidores en las organizaciones. Esta área de investigación ha atraído la atención durante décadas y ha producido varias teorías importantes que brindan información valiosa sobre la relación entre motivación y liderazgo. Una de las teorías más influyentes en este campo es la teoría de la motivación de Maslow (1943) afirma que las personas tienen una variedad de necesidades que satisfacer, que van desde necesidades básicas como alimentación y vivienda hasta necesidades superiores como la autorrealización y crecimiento personal. Los líderes pueden utilizar esta teoría para comprender qué motiva a los seguidores en diferentes etapas de sus vidas y carreras y ajustar sus estrategias de liderazgo en consecuencia.

Otra teoría relacionada es la propuesta por Frederick Herzberg (2003), esta teoría distingue entre factores motivacionales y factores de higiene: Los factores motivacionales están relacionados con el contenido del trabajo y pueden garantizar la satisfacción laboral, los factores de higiene están relacionados con el ambiente de trabajo y pueden prevenir la insatisfacción. Los gerentes pueden aplicar esta teoría identificando y brindando oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal y brindando condiciones de trabajo apropiadas y justas.

La teoría propuesta por Vroom (1964) señala que las personas están motivadas a actuar de una determinada manera en función de sus expectativas sobre las consecuencias de sus acciones y la relación entre esfuerzo y recompensa. Los líderes pueden aprovechar esta teoría estableciendo expectativas claras y ofreciendo recompensas que los seguidores consideren valiosas.

1.5.1.2 Fundamentos Teóricos

Desde su creación en 1985, el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X) ha experimentado un desarrollo histórico significativo (Bass B. , 1997). Sin embargo, ha habido controversia con respecto a la validez discriminante de estos factores, lo que ha provocado un escrutinio y una mayor investigación de operacionalización.

Se descubrieron deficiencias en el modelo original cuando se aplicó a estudios posteriores, lo que llevó a muchos investigadores a proponer nuevos modelos factoriales. Por ejemplo, el estudio LTM de Hater y Bass (1988) sugirió dividir los estilos de liderazgo por excepción en dos: proactivo y reactivo. Además, se ha observado cierta superposición en proyectos de estilo laissez-faire. Bass y Avolio (1994) introdujeron un modelo de rango completo basado en la distinción entre constructos LTM y LTS, combinándolos en LRT e incluyendo comportamientos de laissez-faire/no liderazgo concluyendo que ningún estilo de liderazgo es universal y los gerentes deben determinar el estilo de liderazgo más apropiado en función del contexto y las necesidades del equipo (Vega & Zavala, 2004)

Liderazgo Transformacional

La base teórica del estilo de liderazgo transformacional es principalmente el trabajo de Bernard Bass (1985), basado en investigaciones y observaciones anteriores de Burns (1978) de varias organizaciones. Bass define el liderazgo transformacional (LTM) como una relación en la que un líder busca aumentar la comprensión de los seguidores sobre lo que él o ella cree que es importante para la organización, motivándolos a anteponer los intereses personales a las metas colectivas. Esta forma de liderazgo se caracteriza por fortalecer la relación entre líderes y seguidores, una visión compartida que promueve la unidad y las relaciones cercanas, y se basa en

valores que promueven el desarrollo de los asociados y la motivación por la trascendencia (Bass, 1985)

Según Bass (1985), los líderes transformacionales son capaces de crear conciencia sobre cuestiones críticas, mover a los seguidores a un nivel más alto de necesidad e influir en ellos para que superen su propio interés por el bien del equipo u organización.

La MLP (Motivación inspiracional) se basa en los “cuatro yo” identificados por Bass y Avolio (1994): afecto idealizado (comportamiento), afecto idealizado (atribución), estimulación intelectual y motivación inspiradora. El propósito de esta dinámica es crear cambios a nivel individual y organizacional, para promover la innovación, la motivación y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Influencia Idealizada Atribuida Se refiere a cómo los seguidores perciben a su líder como un visionario inspirador y ético que inspira respeto y admiración. Los líderes que utilizan este tipo de influencia se consideran modelos a seguir. Según Bass & Avolio, (1994) los empleados tienden a atribuir gran poder y equidad a estos líderes, lo que aumenta su lealtad y compromiso con los cambios propuestos por la organización.

Influencia Idealizada Conducta: La influencia conductual idealizada describe el comportamiento del líder que demuestra coherencia, ética y compromiso con los valores organizacionales. Bass & Riggio (2006) afirmaron que este tipo de líder actúa de acuerdo con sus creencias y principios, generando así confianza en el equipo.

Motivación Inspiracional: La motivación inspiradora implica la capacidad de un líder para articular una visión convincente del futuro que aliente a los empleados a mirar

más allá de sus propios intereses para lograr metas colectivas. Burns (1978) argumentó que los líderes que inspiran a sus seguidores crean un sentido de propósito que fomenta la voluntad de los empleados de adaptarse al cambio organizacional.

Estimulación intelectual: Este indicador se refiere a la capacidad del directivo para promover la innovación y la creatividad de los empleados. Los líderes transformacionales requieren que sus seguidores cuestionen las normas y piensen críticamente. Bass (1984) sugiere que este tipo de liderazgo es la clave para crear un ambiente de trabajo que promueva el aprendizaje continuo y la aceptación del cambio.

Liderazgo Transaccional /Desarrollador

El estilo de gestión transaccional se fundamenta en la teoría del refuerzo contingente (CRF), también conocida como gestión transaccional. Este enfoque requiere que los gerentes y asociados acuerden roles y funciones específicas para lograr los objetivos compartidos del equipo. Los gerentes deben capacitar a los empleados para lograr estos objetivos, y el intercambio de beneficios debe ser percibido como transparente y justo para ambas partes (Bass, 1990).

Blanchard y Johnson describen el uso adecuado de los RFC, enfatizando la importancia de coordinar esfuerzos para lograr las metas y reconociendo y felicitando a los colaboradores por sus logros cuando se logran las metas. Bass (1985) cree que el modelo de gestión transaccional se centra en dos tipos principales de refuerzo para motivar a los empleados:

Recompensas contingentes: incluyen recompensas materiales o no materiales otorgadas a los asociados que logran objetivos acordados. Estos objetivos están diseñados para mejorar gradualmente el rendimiento y proporcionar retroalimentación oportuna

cuando se cumplan los objetivos. Los gerentes deben mostrar interés en el crecimiento de los empleados y reforzar la toma de decisiones responsable brindando orientación clara, permitiendo la participación en la toma de decisiones, apoyando el desempeño y manteniendo una comunicación efectiva.

Consideración Individualizada: en esta dirección los directivos intervienen sólo en casos de desviaciones o errores basados en patrones operativos establecidos. Si algo se desvía de los parámetros normales, se aplican acciones correctivas o refuerzo negativo. En esta orientación se destaca la gestión proactiva por excepción, donde los gerentes monitorean activamente el desempeño de los subordinados y hacen seguimiento para asegurar el cumplimiento de las reglas establecidas.

Liderazgo Correctivo

El estilo de liderazgo de correctivo encuentra su respaldo conceptual en el Cuestionario de Liderazgo Multivariado (MLQ) 5X desarrollado por Bass y Avolio. Ampliamente utilizado para medir diferentes estilos de liderazgo, este instrumento introduce una variable de liderazgo que parece ser una contribución original del MLQ 5X.

Esta variable se define conceptualmente como liderazgo en el que los gerentes monitorean el desempeño para prevenir acciones correctivas e intervenir cuando los problemas se vuelven serios o evitan tomar decisiones. El concepto se basa en la idea de que los líderes monitorean reactivamente las acciones de sus seguidores e intervienen en caso de problemas o errores. Este enfoque contrasta con el liderazgo transformacional, que se centra en motivar a los seguidores para lograr objetivos comunes (Bass & Avolio, 1994).

La inclusión de esta variable en el MLQ 5X refleja los esfuerzos de Bass y Avolio por proporcionar una medición más completa y detallada de diferentes aspectos del liderazgo, complementando así las dimensiones tradicionales del liderazgo transformacional y transaccional.

Dirección por excepción activa: Este indicador se refiere a un estilo de gestión en el que los gerentes monitorean activamente el desempeño y corrigen los errores antes de que se conviertan en problemas graves. Bass y Avolio (1990) señalan que este enfoque es útil para prevenir errores operativos, pero puede conducir a una dependencia excesiva de la intervención gerencial

Liderazgo Pasivo / Evitador

La base teórica del estilo de liderazgo pasivo/evitador es el Cuestionario de Liderazgo Multivariado (MLQ) 5X, desarrollado por Bass y Avolio, y los antecedentes de la investigación sobre el estilo de liderazgo. En el MLQ 5X, esta dimensión se define conceptualmente como liderazgo, donde el gerente toma medidas correctivas sólo después de que el problema se vuelve grave, o no toma medidas correctivas y evita la toma de decisiones.

La subvariable de excepción pasiva se define conceptualmente como un estilo de gestión en el que el gerente es pasivo y toma medidas correctivas sólo después de que ocurre un error o falla y el problema se vuelve grave. Esta subvariable se puso en práctica utilizando puntuaciones directas derivadas de la escala de Gestión Pasiva de Excepciones del MLQ.

La subvariable del laissez-faire se define conceptualmente como un liderazgo en el que el líder evita actuar y tomar decisiones sobre cualquier tema. Esta subvariable se operacionalizó utilizando la puntuación directa obtenida en la escala de laissez-faire del MLQ.

Esta conceptualización se basa en la idea de que los directivos adoptan una actitud pasiva y evitan las responsabilidades de gestión, actuando sólo cuando los problemas se vuelven graves o evitando la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo contrasta con enfoques más activos, como el liderazgo transformacional y transaccional, que implican una mayor participación gerencial y toma de decisiones.

El concepto de liderazgo pasivo/evitante parece haber sido introducido por primera vez en el Cuestionario de Liderazgo Multivariado (MLQ) 5X de Bass y Avolio. No hay evidencia de que otros autores hayan mencionado explícitamente esta variable antes de su inclusión en esta medida. El MLQ se ha utilizado ampliamente como herramienta para evaluar diferentes estilos de liderazgo, y la dimensión de liderazgo pasivo/evitador introducida en la quinta versión es una contribución original de Bass y Avolio para proporcionar una medición más completa y detallada.

Dirección por excepción pasiva: El liderazgo pasivo es excepcional cuando los gerentes intervienen sólo cuando los problemas ya han surgido, en lugar de anticiparlos. Howell & Avolio (1993) mencionaron que este estilo de liderazgo puede aumentar la insatisfacción de los empleados debido a la falta de iniciativa y apoyo continuo.

Laissez faire: Este estilo de liderazgo se caracteriza por la falta de una dirección clara, donde el líder delega toda la responsabilidad a otros y evita involucrarse en la toma de decisiones. Judge y Piccolo (2004) sugirieron que este tipo de liderazgo puede conducir a ineficiencia y falta de coordinación, lo que puede impactar negativamente el proceso de cambio organizacional.

1.5.1.3 Gestión del talento humano en la gestión pública

Los principios básicos de la gestión de recursos humanos en la administración pública hacen referencia a la importancia de una gestión eficaz de los recursos humanos en las organizaciones estatales señalando así que la gestión de recursos humanos en este campo es fundamental para mejorar la satisfacción laboral y los resultados de seguridad del paciente, Boamah (2018). Del mismo modo Gomes y da Silva (2019) realizaron un análisis de como los líderes transformacionales desempeñan un papel clave en la mejora del desempeño y la eficacia de los empleados a través de su capacidad para motivar e inspirar. Además, Kim (2018) realizó una revisión de las teorías de gestión en el sector público que destacó la importancia de comprender la dinámica de gestión en este entorno único.

McCleskey (2014) añade otra capa a esta discusión al examinar cómo los diferentes estilos de liderazgo (por ejemplo, situacional, transformacional y transaccional) influyen en el desarrollo del liderazgo y el desempeño organizacional general, por lo que la gestión de recursos humanos en el sector público es una cuestión multifacética, desde el papel de los gerentes en la mejora del desempeño de los empleados hasta la importancia de comprender la dinámica organizacional específica de la industria.

1.5.1.4 Teoría del cambio organizacional

La teoría del cambio organizacional es un área crítica en la administración pública, especialmente en instancias como la UGEL, que requieren una adaptación continua para enfrentar los nuevos desafíos educativos. La teoría se basa en la comprensión de cómo las organizaciones planifican, implementan y gestionan cambios efectivos en sus estructuras, procesos y cultura para lograr sus objetivos estratégicos.

Kotter (1995) cree que el cambio organizacional exitoso requiere un enfoque sistemático, que incluya la creación de una visión clara, una comunicación efectiva, la eliminación de barreras estructurales y el refuerzo del cambio a través de la cultura organizacional. Esta perspectiva resalta la importancia del liderazgo transformacional para impulsar el cambio y la necesidad de una comunicación abierta y honesta en todas las etapas del proceso. Lewin (1947) por otra parte, propuso un modelo de tres etapas para comprender el cambio organizacional: congelar, cambiar y descongelar. Este enfoque enfatiza la necesidad de crear un sentido de urgencia para impulsar el cambio, luego introducir nuevas prácticas y finalmente consolidar ese cambio estabilizando nuevas normas y procedimientos.

De manera similar, Cummings y Worley (2014) sugirieron que el cambio organizacional puede ser incremental o radical, dependiendo del alcance y la velocidad del cambio requerido. Este enfoque reconoce que no todas las organizaciones enfrentan los mismos desafíos o requieren las mismas estrategias de cambio y enfatiza la importancia de adaptar las intervenciones de cambio a las necesidades específicas de cada contexto organizacional. Es así como la teoría del cambio organizacional proporciona un marco conceptual sólido para comprender y gestionar el proceso de transformación en una organización pública como la UGEL. Al integrar diferentes perspectivas teóricas, los líderes y administradores públicos pueden desarrollar estrategias efectivas para promover el cambio y mejorar la calidad de los servicios educativos.

1.5.1.5 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un fenómeno multifacético que continúa siendo objeto de investigación en el ámbito organizacional. Según Armenakis y Bedeian (1999) la resistencia puede entenderse como una reacción negativa al cambio propuesto, que se manifiesta de diferentes formas, como falta de compromiso, apatía o resistencia abierta. Estudios recientes como el de Oreg,

Michel y By (2018) destacan la influencia de factores individuales y organizacionales en la resistencia al cambio. Estos estudios sugieren que las características personales, la experiencia previa con el cambio y el clima organizacionales pueden influir en la disposición de los empleados a aceptar o resistir el cambio.

Además, autores como Ford y Ford (2009) destacan el papel esencial de la comunicación a la hora de combatir la resistencia al cambio. Según sus hallazgos, una comunicación clara y transparente, incluida la justificación del cambio, los beneficios esperados y la participación de los empleados en el proceso de cambio, puede ayudar a reducir la resistencia y promover una mayor aceptación del cambio.

Kotter & Schlesinger (2008) expresan otra visión relacionada, quienes identifican cuatro estrategias comunes para abordar la resistencia al cambio: educación y comunicación, participación y compromiso, promoción y apoyo, y negociación y acuerdo. Estas estrategias proporcionan un marco práctico para los líderes y gerentes que intentan abordar eficazmente la resistencia al cambio en sus organizaciones.

Aceptación

La aceptación del cambio organizacional se refiere a la tendencia favorable de los empleados hacia el proceso de cambio. Se trata de ver el cambio como algo que beneficia tanto a la organización como al individuo. Amenakis (1993) explican que los empleados tienden a aceptar el cambio cuando sus objetivos y beneficios se comunican claramente, además de tener la oportunidad de participar en el proceso. La adopción aumenta cuando los líderes se esfuerzan por crear una visión positiva del futuro cambiado y crear una conexión emocional con sus empleados.

Percepción de beneficios personales: Cuando los empleados perciben el cambio como una oportunidad para mejorar su situación personal, su percepción de beneficio personal está directamente relacionada con su disposición a aceptar el cambio. Kotter y Cohen (2002) enfatizan que es más probable que los empleados acepten el cambio si creen que afectará positivamente su función.

Influencia social y actitud colectiva: La forma en que las actitudes y comportamientos de los compañeros de trabajo influyen en la aceptación o resistencia al cambio se conoce como influencia social. Lewin (1947) destaca que las normas colectivas dentro de una organización pueden facilitar o obstaculizar el cambio.

Cinismo

El cinismo sobre el cambio organizacional ocurre cuando los empleados carecen de confianza en la intención o la capacidad de la organización para implementar el cambio de manera efectiva. Reich (1997) sugieren que el cinismo surge en gran medida de experiencias pasadas de cambios mal gestionados o fracasos organizacionales, que pueden crear una sensación de desajuste entre lo que los líderes comunican y lo que realmente hacen.

Resistencia temporal: Los empleados pueden experimentar resistencia temporal como respuesta inicial negativa al cambio, pero puede desaparecer con el tiempo. Ford (2008) explica que la resistencia inicial puede convertirse en aceptación si se gestiona adecuadamente.

Brecha entre palabras y acciones: Este indicador muestra la falta de coherencia en las acciones y las declaraciones de los líderes durante el proceso de cambio. Según

Aguiris (1993), esta brecha puede afectar negativamente la confianza de los empleados y provocar desconfianza, lo que podría obstaculizar el éxito del cambio.

Temor

El temor al cambio organizacional es una respuesta emocional común cuando los empleados creen que el cambio puede amenazar su seguridad o sus condiciones laborales. Kotter (1996) sostiene que el temor a lo desconocido, la pérdida de control o el incumplimiento de nuevas expectativas son una barrera importante para el éxito del cambio. Este temor puede verse exacerbado por la incertidumbre sobre los detalles del proceso y sus posibles consecuencias.

Impacto emocional y temores individuales: Los empleados a menudo experimentan emociones intensas, como ansiedad o temor, cuando se enfrentan a cambios organizacionales. Para evitar que las emociones negativas afecten el rendimiento y la moral, el impacto emocional del cambio debe gestionarse cuidadosamente, según Kiefer (2005).

Comunicación y entendimiento: Para que los empleados comprendan la necesidad del cambio y cómo será afectado, es esencial que se comunique de manera eficaz. Según Clappitt (2000) una comunicación fluida y transparente es esencial para aumentar la confianza y reducir la resistencia al cambio.

1.5.1.6 Cultura organizacional y cambio

La cultura organizacional es un elemento fundamental en la gestión de la empresa y juega un papel crucial en el proceso de cambio de una organización. Schein (2010) se refiere a los valores, creencias y normas compartidas que rigen el comportamiento de los miembros de una organización. Esta cultura influye en cómo se percibe e implementa el cambio organizacional. Cameron y Quinn

(2011) sugirieron que comprender la cultura organizacional es fundamental para facilitar el cambio. Una organización con una cultura fuerte puede resistirse al cambio debido al arraigo de sus valores y prácticas, mientras que una cultura flexible y adaptable puede facilitar la aceptación y adopción del cambio.

Denison (1996) distinguió entre cultura organizacional y clima organizacional. La cultura refleja los valores y creencias fundamentales de una organización, mientras que el clima se refiere a la percepción compartida de los empleados sobre el entorno laboral. Ambos aspectos influyen en la respuesta de los empleados al cambio. Hofstede (1984) por otra parte, añadió una dimensión cultural adicional al discutir las diferencias en los valores culturales entre organizaciones. Su investigación sobre dimensiones culturales como la distancia de poder y la evitación de la incertidumbre muestra cómo estas diferencias influyen en la aceptación del cambio en diferentes contextos culturales.

Deal y Kennedy (1982) exploran cómo los rituales y rituales organizacionales internos reflejan y fortalecen la cultura organizacional. Estos símbolos pueden desempeñar un papel importante en el cambio de gestión al proporcionar puntos de referencia a los empleados durante el período de transición.

1.5.1.7 Efectos del cambio organización en el desempeño laboral

El impacto del cambio organizacional en el desempeño laboral es un área importante de investigación para comprender cómo el cambio organizacional afecta el desempeño de los empleados. Según Balogun y Hailey (2008) mencionan que el cambio organizacional implica la implementación de nuevas estrategias, estructuras o procesos que pueden afectar significativamente la forma en que los empleados realizan sus tareas diarias. Este proceso de

cambio puede tener una serie de efectos positivos y negativos en el desempeño de las personas en la organización.

Kotter (1996) enfatizó que uno de los efectos más significativos del cambio organizacional en el desempeño laboral es la resistencia de los empleados al cambio. La incertidumbre y la ansiedad asociadas con el cambio pueden generar resistencia y reducir la productividad y la moral de los empleados. Sin embargo, Armenakis (1993) sostienen que una preparación adecuada para el cambio, incluida una comunicación eficaz y la participación de los empleados, puede reducir esta resistencia y facilitar una transición más fluida.

Por otro lado, Rafferty y Simons (2006) argumentaron que el cambio organizacional también puede tener un efecto positivo en el desempeño laboral, especialmente cuando se implementa de manera efectiva. Las nuevas prácticas y procesos pueden hacer que los empleados sean más eficientes y así mejorar el desempeño general. Además, el cambio organizacional puede brindar a los empleados oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal, aumentando así su compromiso y motivación laboral.

Las investigaciones recientes sobre este tema resaltan la importancia de comprender el impacto del cambio organizacional en el desempeño laboral. Si bien el cambio puede presentar desafíos si se gestiona adecuadamente, también presenta oportunidades para aumentar la productividad y el compromiso de los empleados.

1.5.1.8 Desafíos y oportunidades en la gestión del cambio

Para responder a los desafíos y oportunidades en la gestión del cambio, es importante comprender las complejidades y dinámicas involucradas en este proceso. Haves (2020) cree que la gestión del cambio implica un enfoque integral que va más allá de la implementación de nuevas

políticas o procedimientos. Esto requiere una comprensión profunda de la motivación individual y grupal, así como de los sistemas y estructuras organizacionales.

Cameron y Green (2015) la gestión eficaz del cambio implica el uso de modelos, herramientas y técnicas específicas que ayudan a los directivos a afrontar la incertidumbre y la resistencia inherentes al cambio organizacional. Esto incluye no sólo implementar cambios tangibles, sino también gestionar aspectos intangibles como la cultura organizacional y la mentalidad de los empleados.

En su artículo fundamental, Beer y Nohria (2000) enfatizaron la importancia de comprender el "código de cambio", es decir, los factores clave que influyen en la capacidad de una organización para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante. Esto incluye la capacidad de los líderes para articular una visión clara, movilizar el apoyo de los empleados y fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

Por otro lado, Cummings y Worley (2014) afirmaron que la gestión del cambio exitosa requiere un enfoque sistemático que considere tanto los aspectos técnicos como humanos de la transformación organizacional. Esto incluye no sólo implementar cambios estructurales, sino también crear un entorno que fomente la participación, la colaboración y la innovación. Los desafíos y oportunidades de la gestión del cambio son multifacéticos y requieren un enfoque holístico que combine diferentes perspectivas teóricas y prácticas.

Con las últimas investigaciones y prácticas en el campo, los líderes pueden estar mejor equipados para enfrentar los desafíos del cambio organizacional y aprovechar las oportunidades que surgen en el camino.

1.5.1.9 Comunicación organizacional

Para abordar eficazmente los problemas de comunicación organizacional, es necesario comprender su papel en el contexto de la gestión del cambio. En su libro “Estrategias digitales para una comunicación corporativa poderosa”, Argenti y Barnes (2015) afirmaron que, con la llegada de las tecnologías digitales, la comunicación en las organizaciones ha cambiado significativamente. Esto conduce a cambios en la forma en que las empresas se comunican interna y externamente, lo que a su vez afecta la gestión del cambio.

Por otro lado, Shockley-Zalabak (2014) en su libro “Fundamentos de la comunicación organizacional: conocimiento, sensibilidad, habilidades, valores” enfatizó que la comunicación efectiva en una organización es esencial para el éxito de las iniciativas de cambio. La capacidad de transmitir mensajes claros y coherentes ayuda a los empleados a alinearse con los objetivos de cambio y superar la resistencia.

Welch y Jackson (2007) sugiere que la comunicación interna debería considerar las necesidades y expectativas de todos los stakeholders de la organización, incluidos los empleados afectados por el cambio. La comunicación bidireccional transparente ayuda a mantener la confianza y el compromiso en tiempos de cambio.

Finalmente, Chatterjee (2020) enfatiza la importancia de un enfoque estratégico de la comunicación organizacional durante los procesos de cambio. Esto incluye desarrollar mensajes coherentes y convincentes y utilizar canales de comunicación adecuados para llegar a diferentes grupos dentro de la organización.

1.5.2 Antecedentes

1.5.2.1 Internacionales

El artículo de Sertel (2022), es una valiosa fuente de información general, ya que se centra en los efectos de diferentes estilos de liderazgo sobre las actitudes hacia el cambio. cultura. A través de un análisis comparativo integral, este estudio proporciona información sobre cómo las prácticas de gestión influyen en la aceptación y la preparación para el cambio organizacional en diferentes contextos culturales. Al examinar estas relaciones transculturalmente, el estudio proporciona información importante sobre cómo factores como las normas y expectativas culturales afectan la eficacia del liderazgo en el contexto del cambio organizacional. Por lo tanto, se considera un contexto valioso para este estudio, ya que contribuye a nuestra comprensión de la influencia del liderazgo en las actitudes hacia el cambio, que puede ser decisivo para abordar los desafíos del cambio en la UGEL Norte de Arequipa y otras regiones similares. ambiente organizacional.

En el artículo de Bealer y Bhagunopan (2013) se menciona que este análisis y estudios condicionales han compilado e integrado estudios previos sobre el tema, proporcionando una visión global de cómo los diferentes métodos de gestión afectan la tendencia de los empleados a organizar los cambios. Esta fuente es fundamental para el actual estudio sobre la relación entre estilos de liderazgo y actitudes hacia el cambio organizacional en la UGEL de Arequipa Norte, ya que proporciona una base teórica sólida y evidencia empírica que puede ayudar a comprender cómo el liderazgo en esta institución afecta las actitudes y la aceptación entre los empleados.

El artículo de Wood y Glenice (2006) examina las diferencias en estilos de liderazgo y actitudes hacia el cambio organizacional en un contexto multicultural. A través de investigaciones comparativas, examinamos las diferencias en los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio

entre culturas para obtener una comprensión más profunda de la influencia de los factores culturales en estas variables clave. Este estudio es relevante para este estudio porque proporciona información importante sobre cómo los contextos culturales moldean los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio, lo que puede ser fundamental para comprender y abordar la dinámica de la UGEL Norte en Arequipa, especialmente en un entorno multicultural como el Perú.

1.5.2.2 Nacionales

El artículo realizado por Chata Jilaja (2019) proporciona un análisis detallado de la relación entre el estilo de liderazgo y el cambio organizacional en el contexto de las instituciones educativas peruanas. Utilizando un enfoque exploratorio, el estudio examina cómo los diferentes estilos de liderazgo adoptados por los directores de escuelas afectan la implementación y aceptación del cambio en estas instituciones. Este artículo es esencial para comprender la dinámica específica del sistema educativo peruano y proporciona información valiosa sobre cómo la gobernanza afecta la capacidad de las instituciones educativas para adaptarse y mejorar. Es por tanto un contexto importante para la investigación relacionada con el liderazgo y el cambio organizacional en la educación en el Perú.

El trabajo redactado por Martinez Contreras (2013) presentado en el Congreso Nacional de Investigación Educativa describe la interacción entre el liderazgo transformacional y el cambio organizacional en el contexto específico de la gestión educativa peruana. Utilizando un enfoque centrado en el campo de la educación, este artículo examina cómo los directivos de instituciones educativas en el Perú utilizan prácticas de liderazgo transformacional para facilitar y gestionar procesos de cambio organizacional. Esta fuente es valiosa porque proporciona una comprensión específica y contextual de cómo el liderazgo transformacional afecta el cambio en el sistema

educativo peruano, lo que puede ayudar a mejorar la calidad y eficacia del liderazgo educativo en el país. Por lo tanto, este artículo se considera un recurso importante y relevante para la investigación relacionada con el liderazgo y el cambio organizacional en la educación en el Perú.

1.5.2.3 Locales

Alarcon Barrinuevo (2017) realizó un estudio detallado de la dinámica de liderazgo y cambio organizacional en la UGEL Arequipa Norte. Utilizando un enfoque de estudio de caso, el informe explora los diferentes estilos de liderazgo que se encuentran en las organizaciones y cómo estos estilos influyen en las percepciones y actitudes de los empleados hacia el cambio. Este estudio es particularmente importante para comprender la realidad específica de la UGEL Norte en Arequipa, y proporciona información detallada sobre cómo se vinculan el liderazgo y el cambio organizacional en este contexto educativo. Por lo tanto, es un recurso valioso para la investigación relacionada con el liderazgo y el cambio organizacional en el contexto educativo local de Arequipa, Perú.

El trabajo de investigación de Inca & Arambide (2018) examinó la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral en contextos organizacionales locales. En particular, se ha estudiado cómo los diferentes estilos de liderazgo (p. ej., autoritario, democrático y permisivo) afectan el desempeño de los administradores en instituciones educativas, como la Unidad de Administración Educativa Local (UGEL) de Arequipa del Sur.

Investigaciones anteriores han demostrado relaciones significativas entre estos estilos de liderazgo y varias dimensiones del desempeño laboral, como la efectividad, la eficiencia y las relaciones interpersonales. Estos estudios locales proporcionan una comprensión más profunda de cómo el liderazgo gerencial afecta la dinámica del lugar de trabajo en entornos específicos, como

las instituciones educativas locales, y resaltan la importancia de adaptar los enfoques de gestión a las necesidades y características únicas de cada organización.

1.6 Hipótesis

Hipótesis general

Es probable que exista una alta relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL Norte de Arequipa.

Hipótesis específicas

H₁ Es posible que exista una significativa relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud ante el cambio organizacional.

H₂ Es posible que exista una significativa relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la actitud ante el cambio organizacional.

H₃ Es posible que exista una significativa relación entre el estilo de liderazgo correctivo y la actitud ante el cambio organizacional.

H₄ Es posible que exista una significativa relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitado y la actitud ante el cambio organizacional.



CAPÍTULO II

2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 Técnicas e instrumentos

Técnicas

- Para la variable 1: Estilos de liderazgo, se utilizará la técnica de la encuesta.
- Para la variable 2: Actitud ante el Cambio organizacional, se utilizará la técnica de la encuesta.

Instrumentos

Los instrumentos que se **utilizarán** para realizar la recolección de datos de campo serán:

Para la variable 1: Estilos de liderazgo, se utilizará una versión abreviada del Cuestionario de Liderazgo Multivariado (MLQ), formulario 5X, desarrollado por Bass y Avolio en 1995. Para asegurar la validez de este instrumento se hizo referencia a la adaptación española de Vega y Zabala (2004) . Cabe destacar que en este estudio se ingresaron 36 de las 45 preguntas incluidas en el cuestionario, excluyendo los últimos 9 ítems correspondientes a las dimensiones de resultados, que no cumplen con los objetivos de la investigación. El formato de respuesta utilizado fue una escala Likert de 0 (nunca) hasta 4 (siempre).

a) Ficha técnica de Estilos de liderazgo

Nombre: Cuestionario de Liderazgo Multivariado (MLQ), formulario 5X

Autor Original: Bruce Avolio y Bernard Bass

Año de creación: 1995

Adaptado: Carolina Vega y Gloria Zevala

Año de adaptación: 2004

Validez: Por Juicio de expertos con estimaciones buenas

Confiabilidad: Alpha de Cronbach 0.75

Estructura: Cuenta con 45 Ítems en estilos de respuesta de escala Likert

Administración: Individual

Edad de aplicación: El instrumento está destinado a personas mayores de 18 años

Ámbito: Organizacional

Duración: 20 minutos

Codificación: 0 (Nunca), 1 (Rara vez), 2 (A veces) , 3 (A menudo),4 (Siempre)

Para la variable 2: Actitud ante el Cambio organizacional se estará utilizando la escala de Rabelo (2004). Esta escala consta de tres factores: Aceptación del cambio, cinismo y temor ante el cambio. Este compuesto de 28 ítems los cuales se dividen en tres dimensiones: aceptación (9 ítems), temor (9 ítems) y cinismo (10 ítems). Se utiliza el formato Likert de cinco opciones de respuesta, que van desde 0 (totalmente en desacuerdo) hasta 4 (totalmente de acuerdo).

b) Ficha técnica de actitud hacia el cambio organizacional

Nombre: Cuestionario de Actitudes hacia el Cambio Organizacional

Autor Original: Elaine Rabelo y María Ros

Año de creación: 2004

Validez: Por Juicio de expertos con estimaciones buenas

Confiabilidad: Alpha de Cronbach 0.840

Estructura: Cuenta con 28 Ítems en estilos de respuesta de escala Likert

Administración: Individual y Colectiva

Edad de aplicación: El instrumento está destinado a personas mayores de 18 años

Ámbito: Organizacional

Duración: 15 minutos

Codificación: 0 (Totalmente en desacuerdo), 1 (En desacuerdo), 2 (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo) , 3 (De acuerdo),4 (Totalmente de acuerdo)

2.2 Campo de Verificación

2.2.1 Ámbito

La investigación se ha llevado a cabo en la unidad de gestión educativa local (UGEL) Norte de Arequipa del departamento de Arequipa

2.2.2. Temporalidad

El estudio se realiza durante el periodo enero 2024 – marzo 2024

2.2.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)

a) Población

Respecto a la población La investigación se llevó a cabo en una entidad de educación pública de Perú, específicamente en la UGEL NORTE de la Región Arequipa. La UGEL NORTE cuanta con un área de Recursos humanos conformada por 112 trabajadores registrados hasta el momento del estudio repartidos en las áreas de: Administración, gestión Institucional, Gestión pedagógica y dirección

Criterios de inclusión y exclusión

Para desarrollar el trabajo de investigación se tomará en cuenta dos criterios para considerar la muestra total.

Criterio de inclusión

- Personal de ambos sexos.
- Personal que está laborando actualmente más de tres meses

Criterio de exclusión

- Personal con permiso o licencia.
- Personal que se encuentre de vacaciones.
- Personal que no desee participar en la investigación.

b) Muestra

Para conocer la muestra de la UGEL NORTE de Arequipa se utilizó la fórmula estadística para *poblaciones finitas*, considerando un margen de 5% de error y 95% del nivel de confiabilidad, ya que se trató de contar con una muestra representativa de la población para obtener en la investigación resultados aceptables:

$$n = \frac{PQ}{\left(\frac{l}{z}\right)^2 + \frac{PQ}{N}}$$

Dónde:

N = Universo (112)

l = Margen de error 5.

z = Nivel de confianza 95 = 1.96 (Considerando la probabilidad de que el 50% no posee las mismas características)

P = Variabilidad 50 (Considerando la probabilidad de que el 50% posea las mismas características de la población)

Q = Variabilidad 50 (Probabilidad en contra)

Entonces:

$$n = \frac{50 \times 50}{\left(\frac{5}{1.96}\right)^2 + \frac{50 \times 50}{112}} n = \frac{2500}{6.5077 + 22.3214} n = \frac{2500}{28.8291} n = 86.7179$$

La muestra es 87 personas.

El Tipo de Muestreo

El muestreo será probabilístico, al azar simple, es decir todos los sujetos tendrán la misma posibilidad de ser elegidos.

2.3 Estrategia de recolección de Datos

2.3.1 Procedimientos

- ✓ Para utilizar esta herramienta, se contactará a través de la mesa de partidos al actual director de la UGEL AREQUIPA NORTE, Profesor Roberto Marín Samayani, y se le enviará una carta solicitando una investigación al empleado anexando una copia del material relevante para su referencia.
- ✓ El instrumento se aplicará a los empleados durante 4 días hasta cumplir con los requisitos para una muestra representativa.
- ✓ La información obtenida será revisada y procesada.
- ✓ Se elaborarán tablas y gráficos estadísticos y su interpretación.
- ✓ Se redactará un informe.

- ✓ Se presentarán los resultados del estudio.

2.3.2 Procesamiento de la información

- ✓ Análisis detallado y discusión de la información con aplicación de SPSS.
- ✓ Aplicación de las medidas de tendencia central
- ✓ Análisis de Correlación
- ✓ Interpretación de los datos obtenidos presentándose en tablas y gráficos para terminar con conclusiones y sugerencias

2.4 Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros)

a) Recursos humanos

- Tesista: María Fernanda Bernedo Fernández

b) Recursos materiales

- Medio millar de papel bond (hoja a-4)
- Consumo de servicio internet
- Consumo de servicio de luz
- Uso de laptops
- Lapiceros
- Pasajes, movilidad

- Impresión de cuestionarios e informes

c) Recursos económicos

RECURSO	COSTO
Medio millar de papel bond (hoja A-4)	20.00
Consumo de servicio internet	250.00
Consumo de servicio de luz	280.00
Uso de Laptops	90.00
Lapiceros	6.00
Pasajes, movilidad	120.00
Impresión de cuestionarios e informes	90.00
TOTAL	856.00

d) Recursos financieros

El presupuesto total de la investigación realizada será cubierto al 100% el bachiller que realiza esta investigación



CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación son el producto de un análisis estadístico utilizando el software SPSS, en una primera parte se expondrán los resultados descriptivos tanto de la variable estilos de liderazgo como de resistencia al cambio organizacional, expresados en tablas y figuras que nos ilustran los datos obtenidos en la UGEL Arequipa:

3.1 Resultados de la variable actitud ante el cambio organizacional

3.1.1 Análisis Estadístico

Tabla 1: Estadísticos descriptivos

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar	Asimetría	Curtosis
	Estadístic	Estadístic	Estadístic		Estadístic	Estadístic
	o	o	o	Estadístico	o	o
Percepción de beneficios personales (PBP)	2.00	4.00	2.9310	.42572	-.424	2.509
Influencia social y actitud colectiva (ISAC)	2.00	4.00	2.9310	.42572	-.424	2.509
Resistencia temporal (RT)	1.00	4.00	2.6897	.61588	-.918	.962
Brecha entre palabras y acciones (BEPA)	1.00	4.00	2.5517	.64264	-.063	-.172
Impacto emocional y temores individuales (IETI)	2.00	4.00	2.7126	.54789	-.049	-.502
Comunicación y entendimiento (CE)	1.00	4.00	2.8276	.82415	-.560	.037

Interpretación

La percepción hacia el cambio es en general moderadamente positiva, con una buena valoración de los beneficios personales y la actitud colectiva. Sin embargo, se observan dificultades en la implementación, evidenciadas en cierta resistencia y una percepción de brecha entre palabras

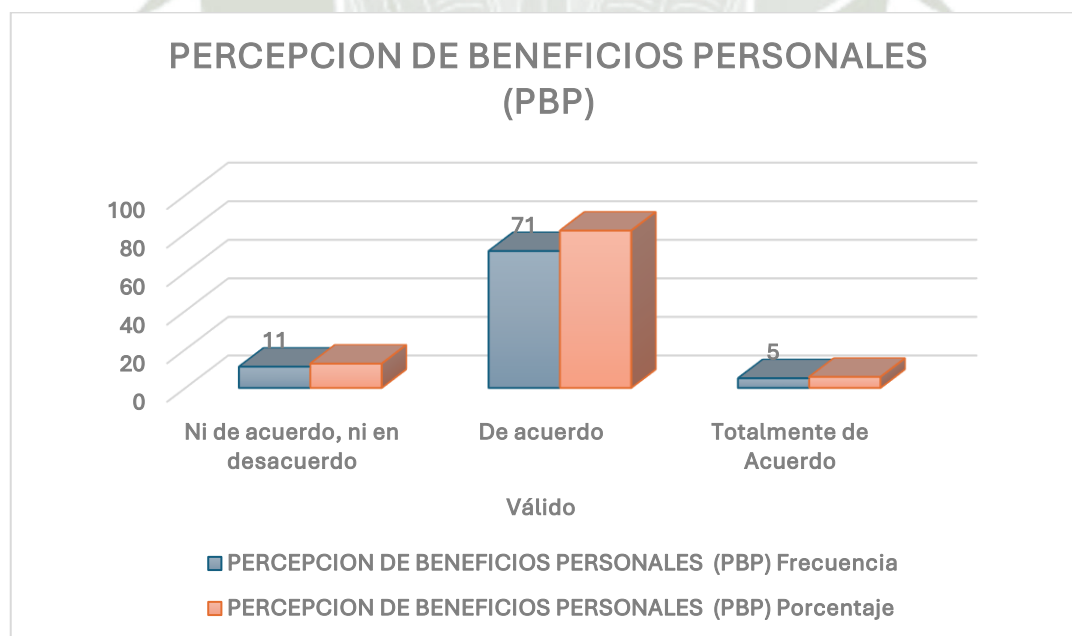
y acciones. Aunque hay una tendencia a respuestas positivas, persiste variabilidad en áreas como comunicación y entendimiento, que podrían mejorarse.

3.1.2 Resultados descriptivos

Tabla 2: *Percepción de beneficios personales*

Valores/escala	f	%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	11	12.6
De acuerdo	71	81.6
Totalmente de Acuerdo	5	5.7
Total	87	100.0

Figura 1: *Percepción de beneficios personales*



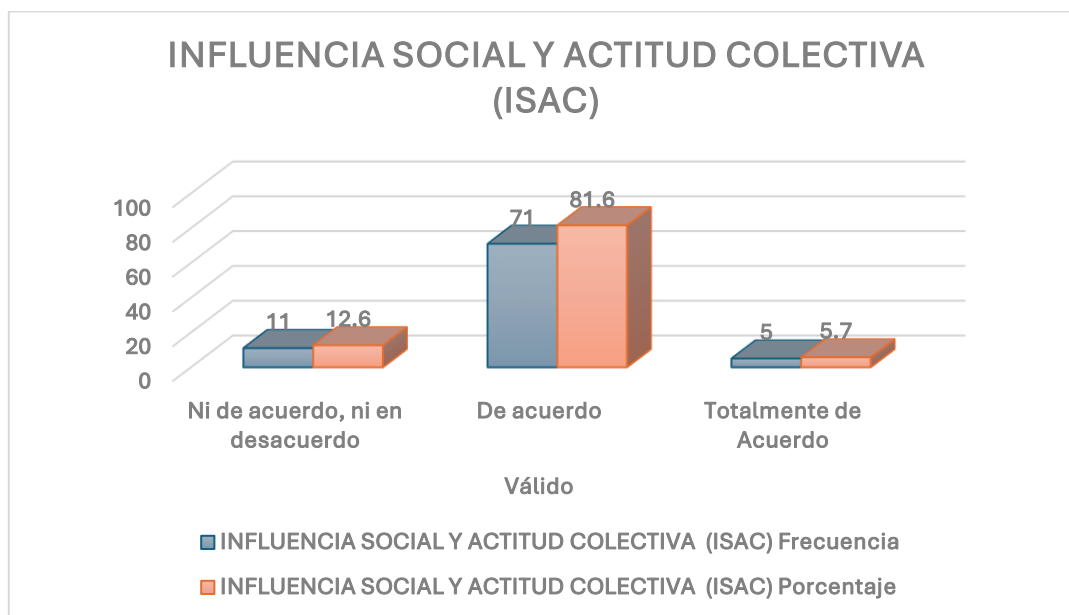
Interpretación

La tabla estadística sobre la percepción de los beneficios personales de los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte sugiere que los empleados reconocen y valoran estos beneficios, lo cual puede estar contribuyendo a un ambiente laboral positivo. Además, la proporción de trabajadores que se muestra neutral o en menor acuerdo es reducida, lo cual refuerza la impresión general de satisfacción en relación con los beneficios recibidos.

Tabla 3: Influencia social y actitud colectiva

Valores/escala	f	%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	11	12.6
De acuerdo	71	81.6
Totalmente de Acuerdo	5	5.7
Total	87	100.0

Figura 2: *Influencia social y actitud colectiva*



Interpretación

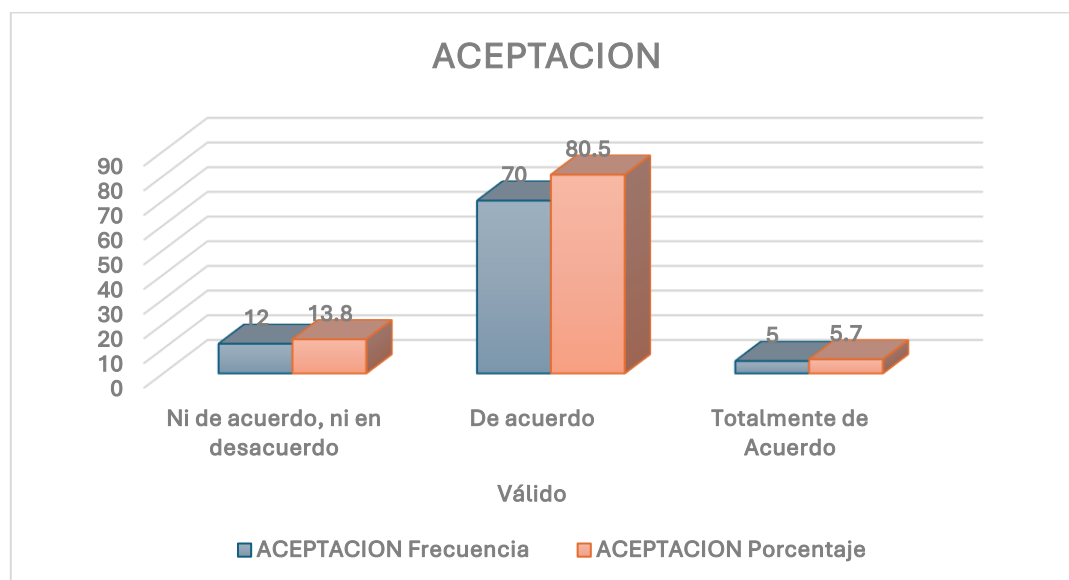
La siguiente tabla estadística analiza la influencia social y la actitud colectiva entre el personal de la UGEL Arequipa Norte. En general, los resultados reflejan una notable aprobación hacia estos aspectos, indicando que la mayoría de los empleados percibe positivamente la influencia social y la actitud colectiva dentro de la institución. Esta percepción favorable sugiere un ambiente de trabajo cohesivo y con valores compartidos, lo que podría estar fortaleciendo las relaciones interpersonales y el compromiso colectivo.

Tabla 4: *Aceptación*

Valores/escala	f	%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	12	13.8
De acuerdo	70	80.5

Totalmente de Acuerdo	5	5.7
Total	87	100.0

Figura 3: *Aceptación*

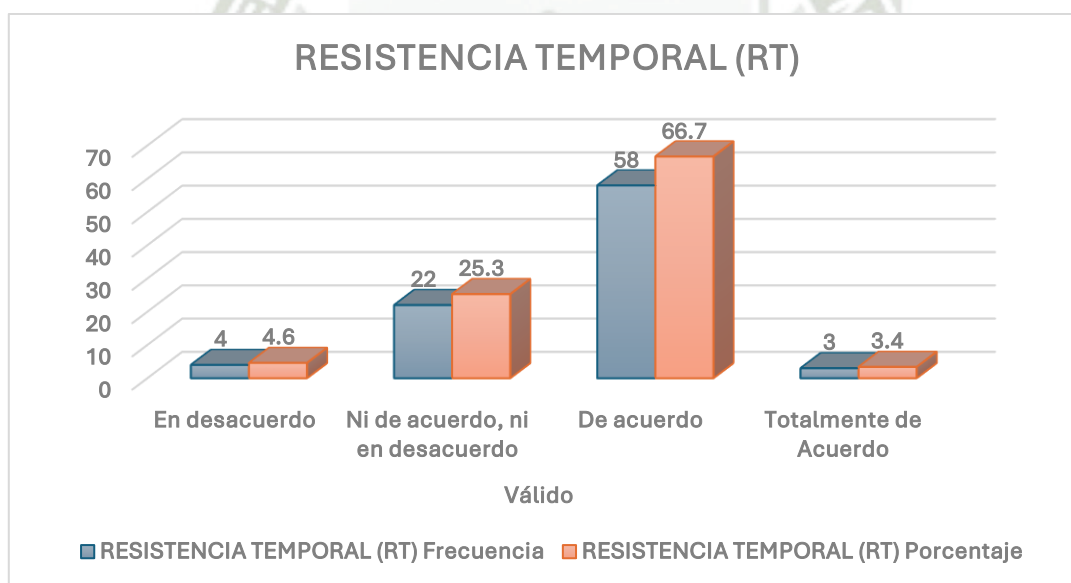


Interpretación

La tabla estadística precedente presenta datos sobre el criterio de aceptación en el entorno laboral entre los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte. Los resultados evidencian una alta conformidad en este aspecto, con una mayoría de empleados que muestra una percepción positiva respecto a la aceptación en su lugar de trabajo. Esto sugiere que el ambiente laboral fomenta relaciones inclusivas y un sentido de pertenencia entre el personal.

Tabla 5: Resistencia temporal

Valores/escala	f	%
En desacuerdo	4	4.6
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	22	25.3
De acuerdo	58	66.7
Totalmente de Acuerdo	3	3.4
Total	87	100.0

Figura 4: Resistencia temporal


Interpretación

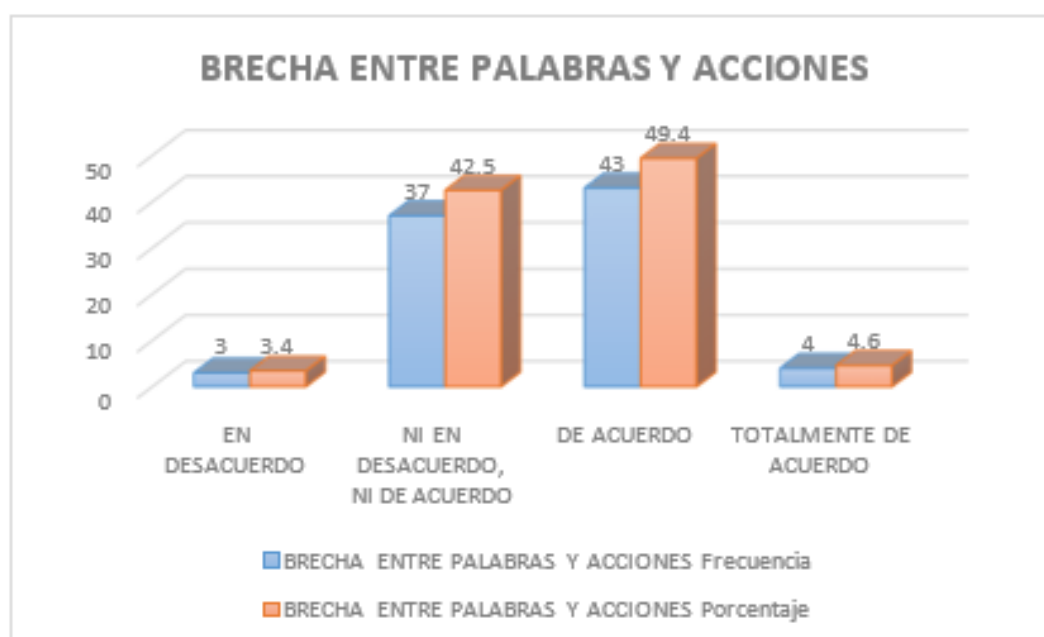
La tabla estadística presenta el criterio de resistencia temporal en los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte. Los resultados indican que la mayoría de los empleados percibe positivamente este aspecto, aunque existe una diversidad significativa de opiniones. Esto sugiere

que, si bien muchos empleados aceptan el criterio de resistencia temporal, algunos mantienen posturas neutrales o menos favorables, reflejando una percepción variada en relación a este factor en el entorno laboral.

Tabla 6: Brecha entre palabras y acciones

Valores/escala	f	%
En desacuerdo	3	3.4
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	37	42.5
De acuerdo	43	49.4
Totalmente de Acuerdo	4	4.6
Total	87	100.0

Figura 5: Brecha entre palabras y acciones



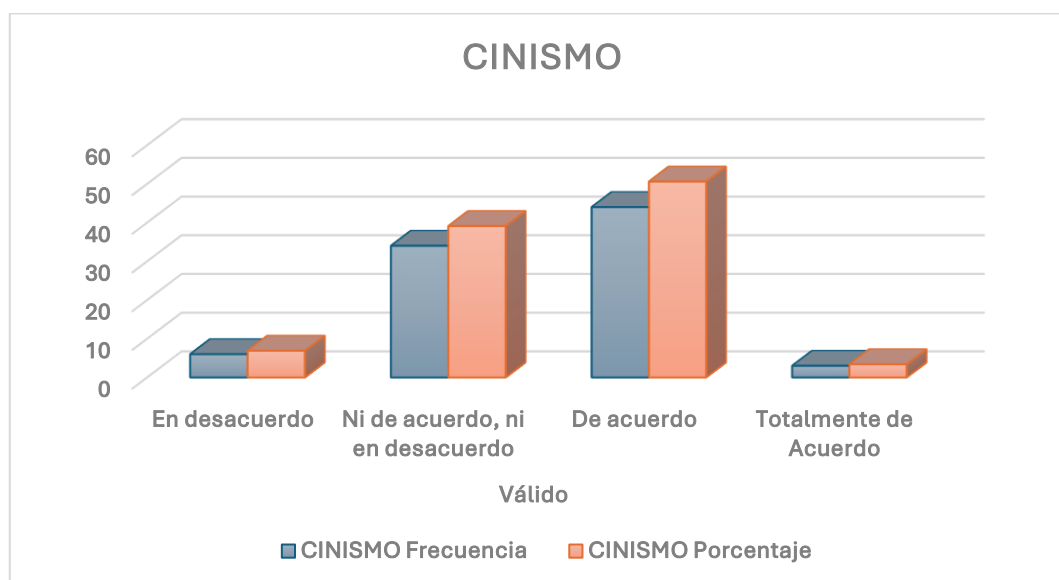
Interpretación

La tabla estadística precedente analiza el criterio de brecha entre palabras y acciones entre los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte. Los resultados indican que, aunque casi la mitad del personal percibe la existencia de esta brecha, una proporción considerable se mantiene neutral al respecto. Esto refleja una percepción diversa en cuanto a la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace dentro de la institución.

Tabla 7: *Cinismo*

Valores/escala	f	%
En desacuerdo	6	6.9
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	34	39.1
De acuerdo	44	50.6
Totalmente de Acuerdo	3	3.4
Total	87	100.0

Figura 6: *Cinismo*



Interpretación

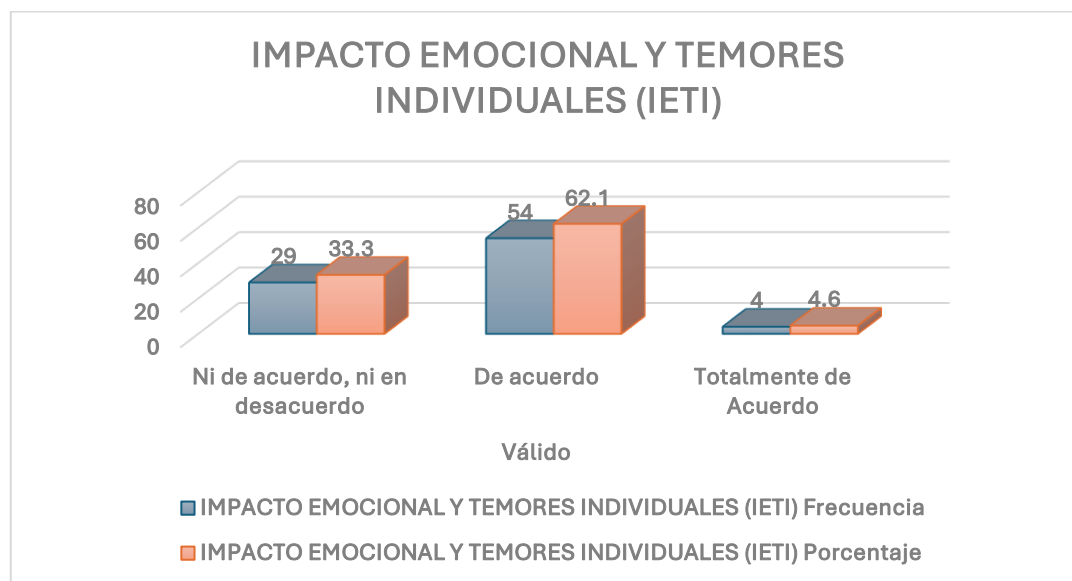
La tabla estadística evalúa el criterio de cinismo entre los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte. Los resultados sugieren que una mayoría significativa percibe cierto nivel de cinismo en el entorno laboral, aunque una parte considerable del personal mantiene una postura neutral. Esta ambigüedad podría indicar que, si bien el cinismo es notado por muchos, no todos los empleados lo identifican de forma contundente en sus experiencias laborales.

Tabla 8: *Impacto emocional y temores individuales*

Valores/escala	f	%
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	29	33.3
De acuerdo	54	62.1
Totalmente de Acuerdo	4	4.6

Total	87	100.0
--------------	-----------	--------------

Figura 7: *Impacto emocional y temores individuales*

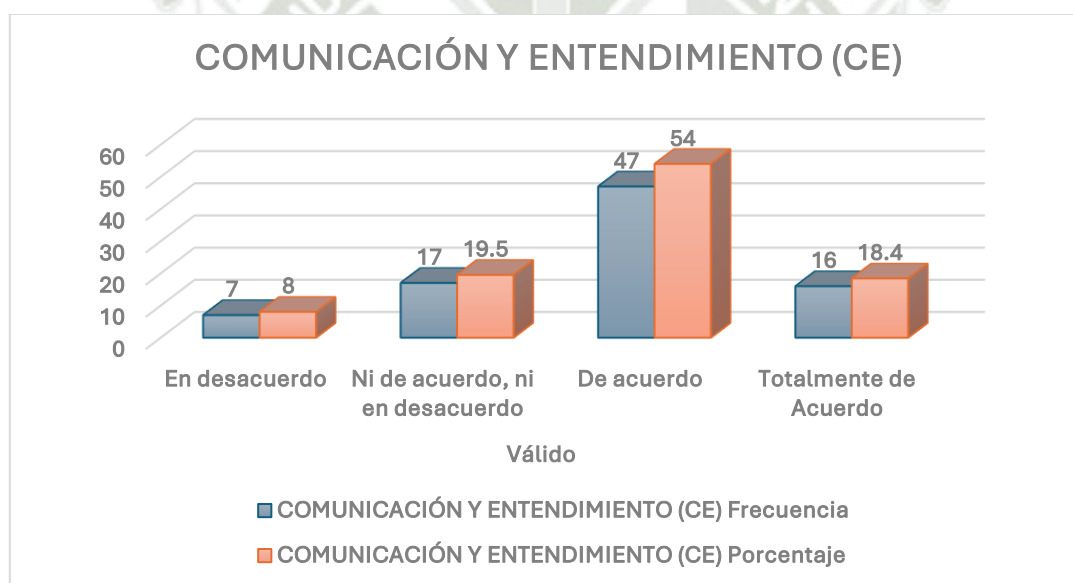


Interpretación

La tabla estadística, relacionada con el impacto emocional y los temores individuales entre los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte, muestra que una mayoría significativa reconoce la influencia de estos factores en su entorno laboral. Esta percepción sugiere que los empleados consideran el impacto emocional y los temores individuales como elementos relevantes en su experiencia diaria, aunque una parte considerable mantiene una postura neutral, reflejando posibles diferencias en cómo se viven estas experiencias dentro de la institución.

Tabla 9: *Comunicación y entendimiento*

Valores/escala	f	%
En desacuerdo	7	8.0
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	17	19.5
De acuerdo	47	54.0
Totalmente de Acuerdo	16	18.4
Total	87	100.0

Figura 8: *Comunicación y entendimiento*


Interpretación

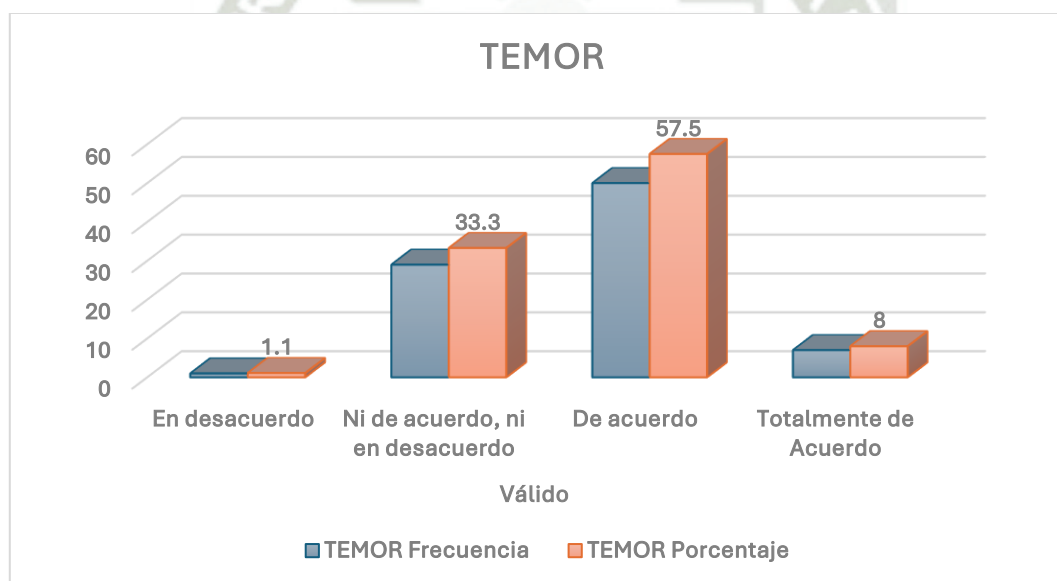
La tabla estadística sobre comunicación y entendimiento entre los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte indica una percepción mayoritariamente positiva respecto a la eficacia de estos aspectos en el entorno laboral. Aunque predominan las opiniones favorables, también existen posturas más neutrales y en menor medida, algunas de desacuerdo, lo que sugiere áreas de mejora

para fortalecer aún más la comunicación y el entendimiento en la institución.

Tabla 10: *Temor*

Valores/escala	f	%
En desacuerdo	1	1.1
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	29	33.3
De acuerdo	50	57.5
Totalmente de Acuerdo	7	8.0
Total	87	100.0

Figura 9: *Temor*



Interpretación

La tabla estadística sobre temor en los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte revela que una mayoría significativa percibe el temor como un factor presente en su entorno laboral. Aunque

una proporción considerable se muestra neutral, los datos sugieren que el temor es una preocupación relevante para muchos empleados, lo que podría indicar áreas de oportunidad para mejorar el ambiente de trabajo y reducir la sensación de inseguridad.

3.2 Resultados de la variable estilos de liderazgo

3.2.1 Análisis estadísticos

Tabla 11: Estadísticos descriptivos

	Mínimo Estadístico	Máximo Estadístico	Media Estadístico	Desv. estándar Estadístico	Asimetría Estadístico	Curtosis Estadístico
Influencia idealizada atribuida (IIA)	2.00	4.00	2.8506	.63847	.137	-.552
Influencia idealizada conducta (IIC)	1.00	4.00	3.0805	.71882	-.698	.922
Motivación inspiracional (MI)	1.00	4.00	3.2414	.74655	-.942	1.057
Estimulación intelectual (EI)	2.00	4.00	2.7126	.66312	.394	-.736
Consideración individualizada (CI)	1.00	4.00	2.7816	.73809	-.160	-.222
Recompensa contingente (RC)	2.00	4.00	2.8391	.60758	.090	-.354
Dirección por excepción activa (DPEA)	2.00	4.00	2.8391	.60758	.090	-.354
Dirección por excepción pasiva (DPEP)	.00	4.00	1.5287	.79004	.338	.335
Laissez-faire (LF)	.00	4.00	1.5287	.79004	.338	.335

Interpretación

Los estilos de liderazgo mejor valorados incluyen la motivación inspiracional (media 3.24) y la influencia idealizada conducta (media 3.08), con una concentración de respuestas positivas. Sin embargo, enfoques más pasivos como la dirección por excepción pasiva y el laissez-faire

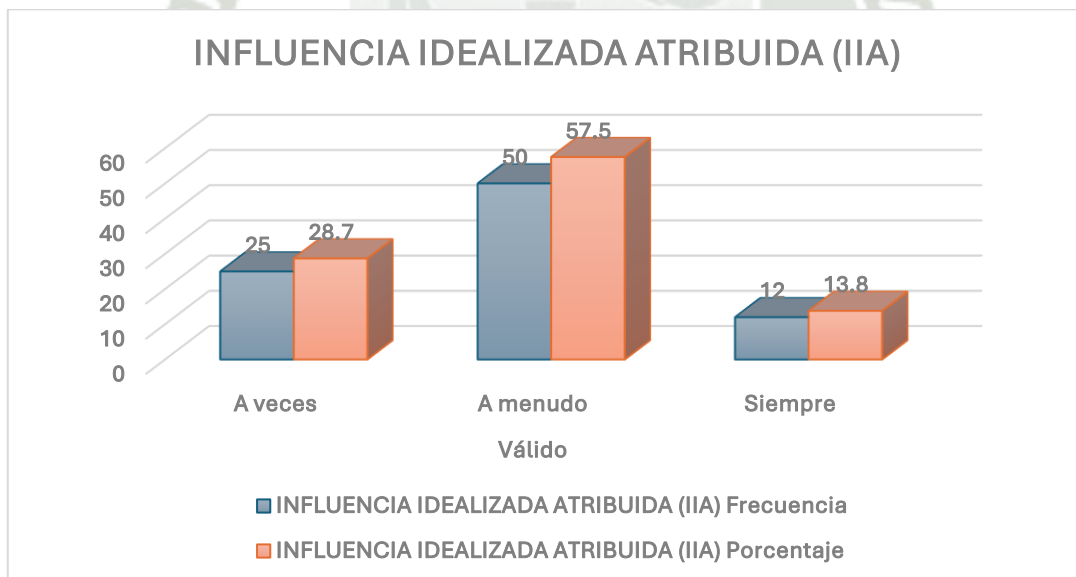
(media 1.53 para ambos) son percibidos de manera negativa, lo que indica que estos estilos son menos efectivos y necesitan atención para mejorar la percepción y efectividad del liderazgo.

3.2.2 Resultados descriptivos

Tabla 12: *Influencia Idealizada Atribuida*

Valores/escala	f	%
A veces	25	28.7
A menudo	50	57.5
Siempre	12	13.8
Total	87	100.0

Figura 10: *Influencia Idealizada Atribuida*



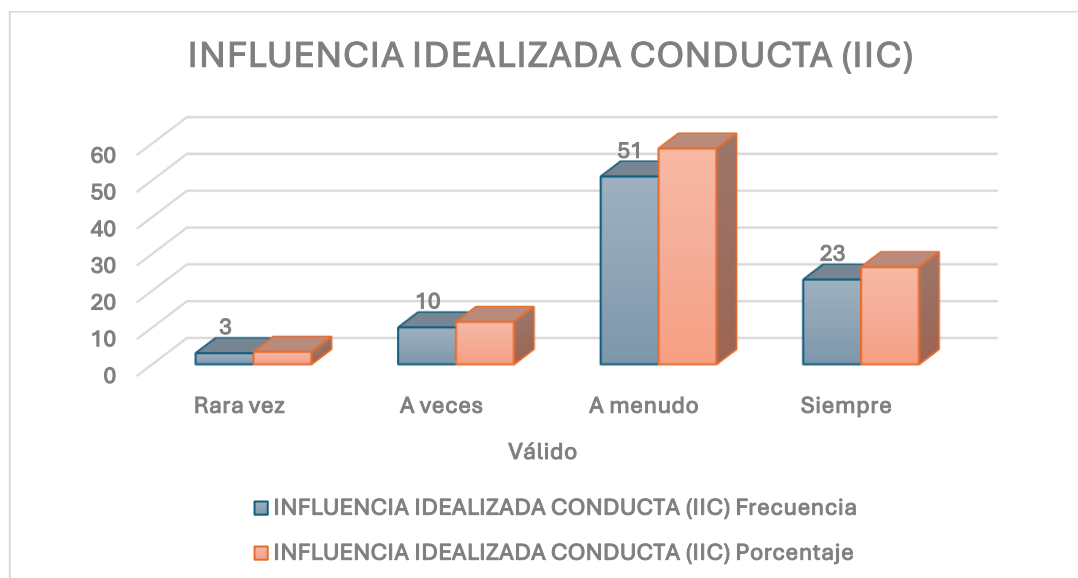
Interpretación

La tabla estadística sobre la influencia idealizada en los empleados de la UGEL Arequipa Norte muestra que una parte considerable del personal percibe esta influencia en su entorno laboral, siendo un factor significativo en su experiencia diaria. La variabilidad en las respuestas sugiere que, aunque la influencia idealizada es relevante para muchos, no todos los empleados la experimentan de la misma manera, lo que podría señalar diferencias en la percepción individual dentro de la institución.

Tabla 13: *Influencia Idealizada Conducta*

Valores/escala	f	%
Rara vez	3	3.4
A veces	10	11.5
A menudo	51	58.6
Siempre	23	26.4
Total	87	100.0

Figura 11: *Influencia Idealizada Conducta*



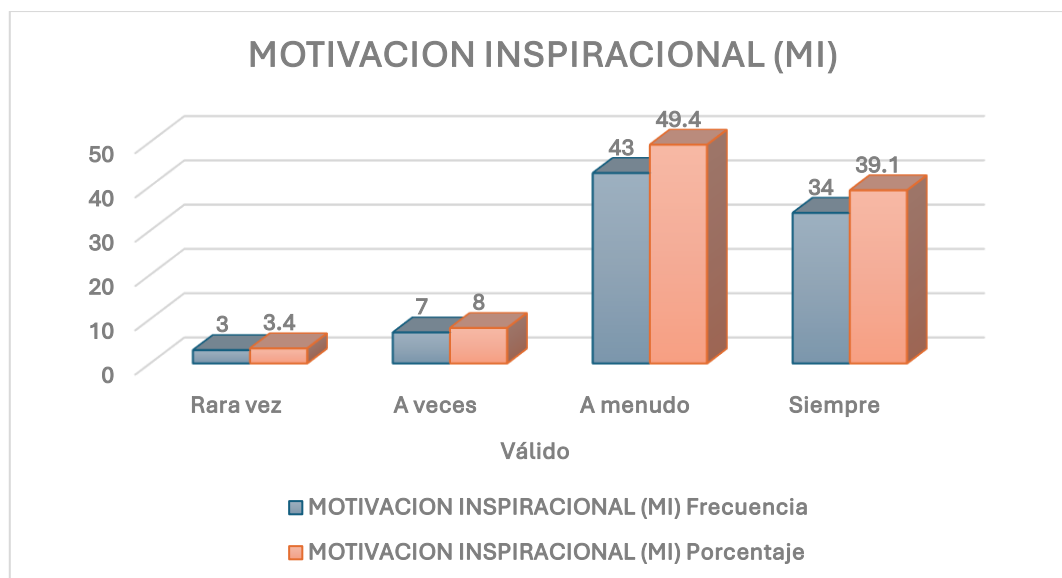
Interpretación

La tabla estadística examina la influencia idealizada en la conducta de los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte, revelando que una gran parte del personal experimenta esta influencia de manera regular. Estos resultados indican que la influencia idealizada tiene un impacto persistente en el comportamiento laboral de la mayoría de los empleados, reflejando su relevancia en la dinámica del entorno laboral.

Tabla 14: *Motivación Inspiracional*

Valores/escala	f	%
Rara vez	3	3.4
A veces	7	8.0
A menudo	43	49.4
Siempre	34	39.1
Total	87	100.0

Figura 12: *Motivación Inspiracional*

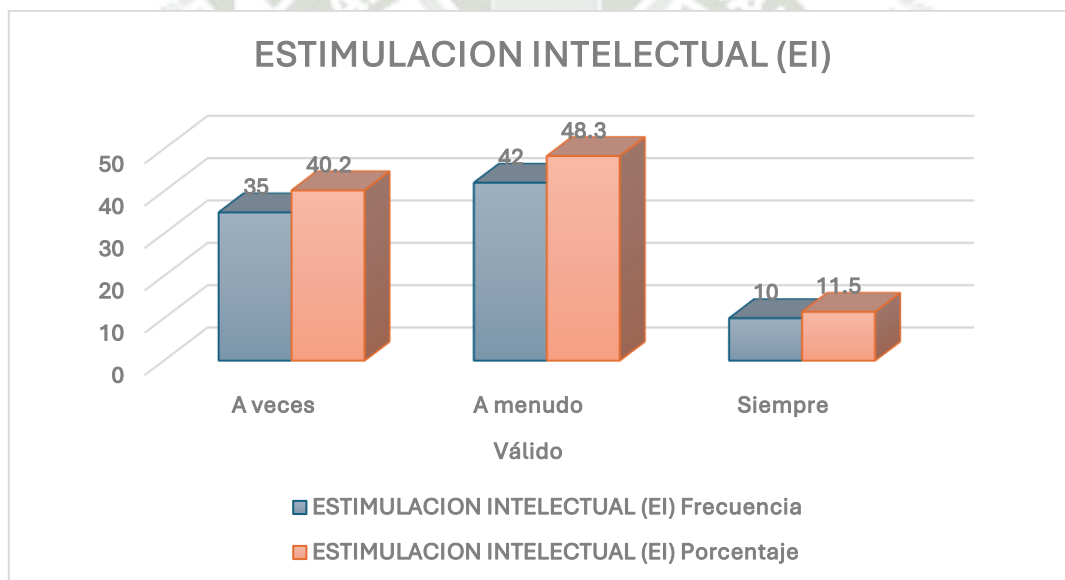


Interpretación

La tabla estadística sobre la motivación inspiracional en los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte revela que una parte considerable del personal experimenta una fuerte sensación de inspiración en su entorno laboral. Esto sugiere que la motivación inspiracional es un aspecto importante de la experiencia laboral para muchos empleados, reflejando un impacto positivo en su desempeño y bienestar general.

Tabla 15: *Estimulación Intelectual*

Valores/escala	f	%
A veces	35	40.2
A menudo	42	48.3
Siempre	10	11.5
Total	87	100.0

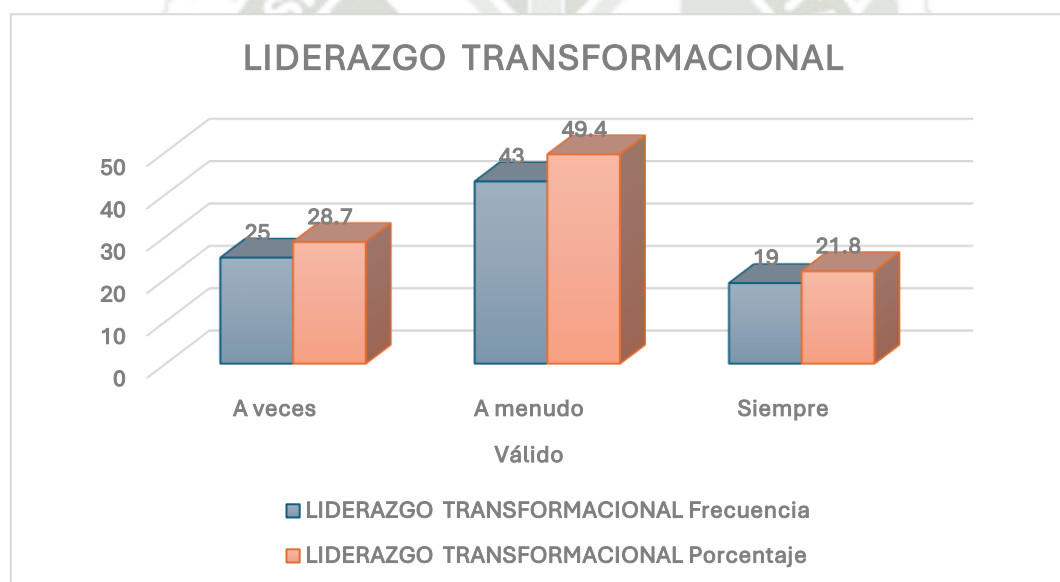
Figura 13: *Estimulación Intelectual*


Interpretación

La tabla estadística sobre estimulación intelectual en el entorno laboral de la UGEL Arequipa Norte indica que una parte significativa del personal experimenta este tipo de estímulo con frecuencia. Sin embargo, la cantidad de empleados que lo percibe de manera constante es relativamente baja, lo que sugiere que existe un potencial para implementar estrategias que fortalezcan aún más la estimulación intelectual en el ambiente de trabajo.

Tabla 16: *Liderazgo Transformacional*

Valores/escala	f	%
A veces	25	28.7
A menudo	50	57.5
Siempre	12	13.8
Total	87	100.0

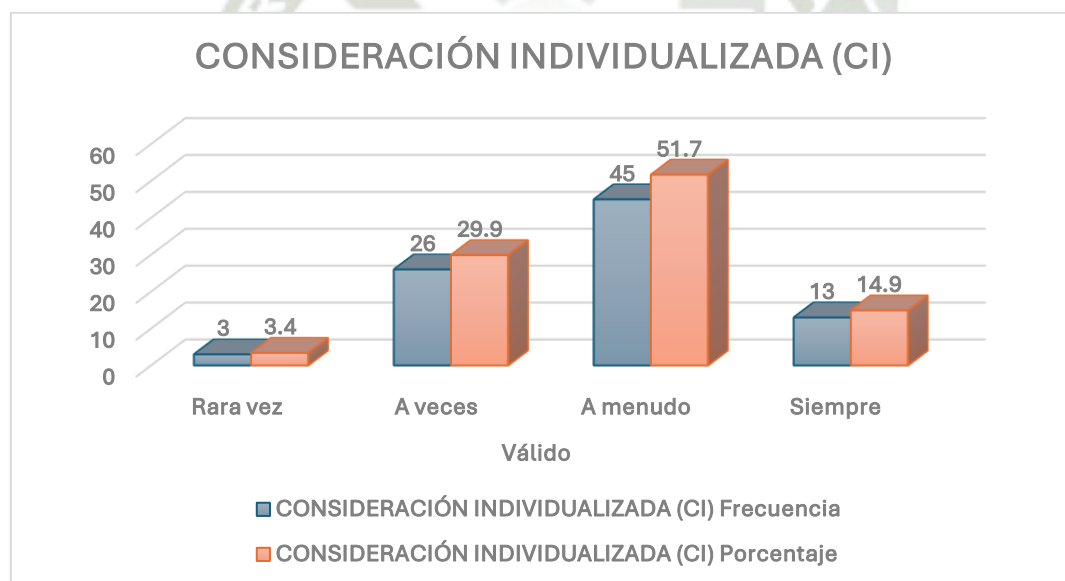
Figura 14: *Liderazgo Transformacional*


Interpretación

La tabla sobre liderazgo transformacional en los empleados de la UGEL Arequipa Norte revela una fuerte presencia de este estilo de liderazgo en el entorno laboral, con una percepción frecuente y consistente por parte de los trabajadores. Esto sugiere que el liderazgo transformacional juega un papel importante en la dinámica organizacional y en la motivación de los empleados.

Tabla 17: *Consideración individualizada*

Valores/escala	f	%
Rara vez	3	3.4
A veces	26	29.9
A menudo	45	51.7
Siempre	13	14.9
Total	87	100.0

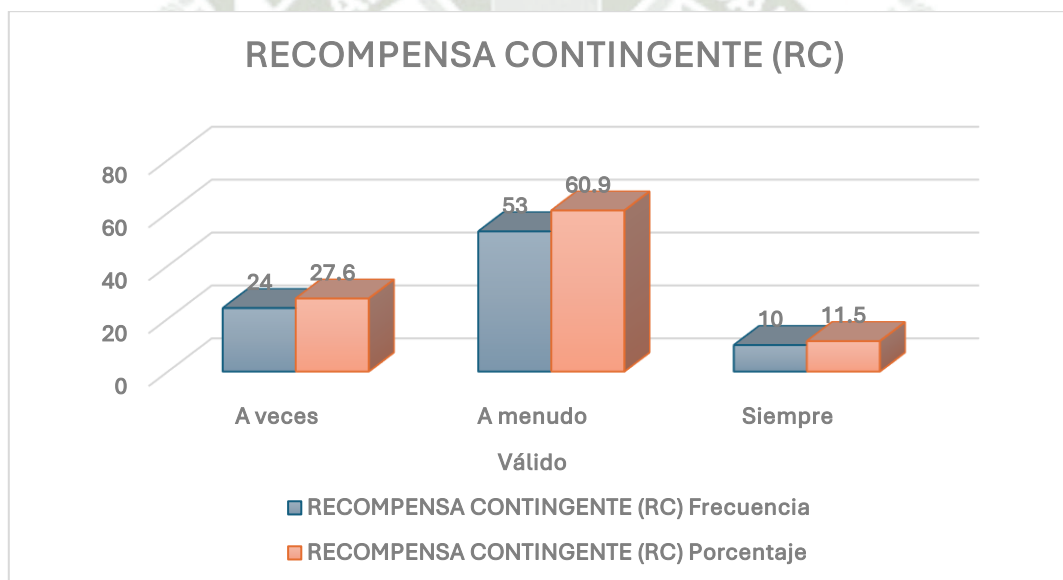
Figura 15: *Consideración individualizada*


Interpretación

La tabla sobre la consideración individualizada en los empleados de la UGEL Arequipa Norte muestra que la mayoría de los trabajadores experimenta este tipo de atención con regularidad. Sin embargo, el hecho de que no todos lo perciban de manera constante sugiere que existen oportunidades para mejorar y afinar su implementación en el entorno laboral.

Tabla 18: *Recompensa Contingente*

Valores/escala	f	%
A veces	24	27.6
A menudo	53	60.9
Siempre	10	11.5
Total	87	100.0

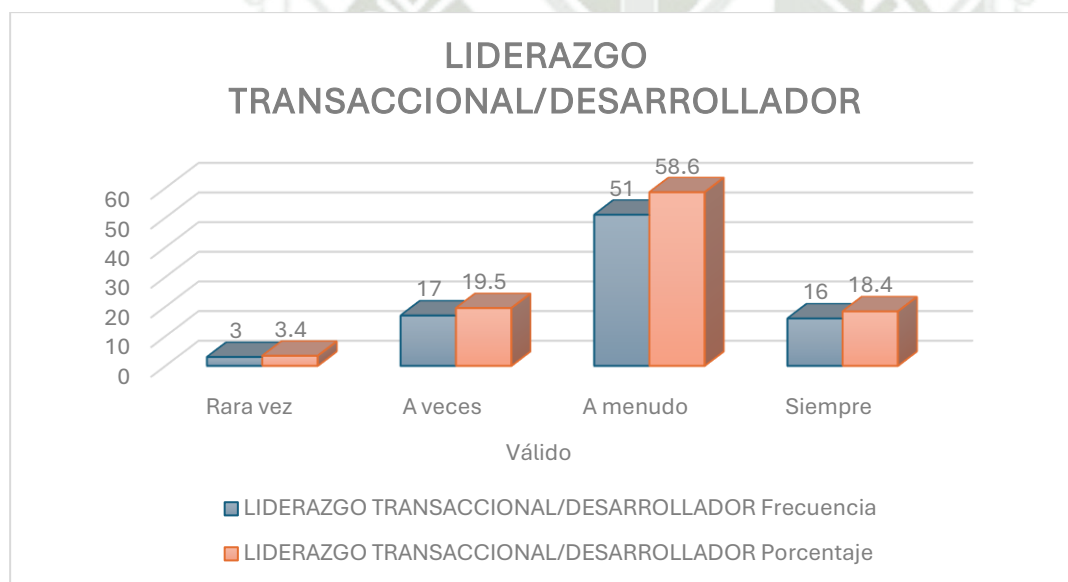
Figura 16: *Recompensa Contingente*


Interpretación

La tabla sobre la percepción de la recompensa contingente en los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte revela que la mayoría de los empleados experimenta este tipo de reconocimiento con regularidad. No obstante, el hecho de que no todos lo perciban de manera constante sugiere que existen oportunidades para una implementación más consistente de la recompensa en el entorno laboral.

Tabla 19: *Liderazgo transaccional / desarrollador*

Valores/escala	f	%
Rara vez	3	3.4
A veces	17	19.5
A menudo	51	58.6
Siempre	16	18.4
Total	87	100.0

Figura 17: *Liderazgo transaccional / desarrollador*


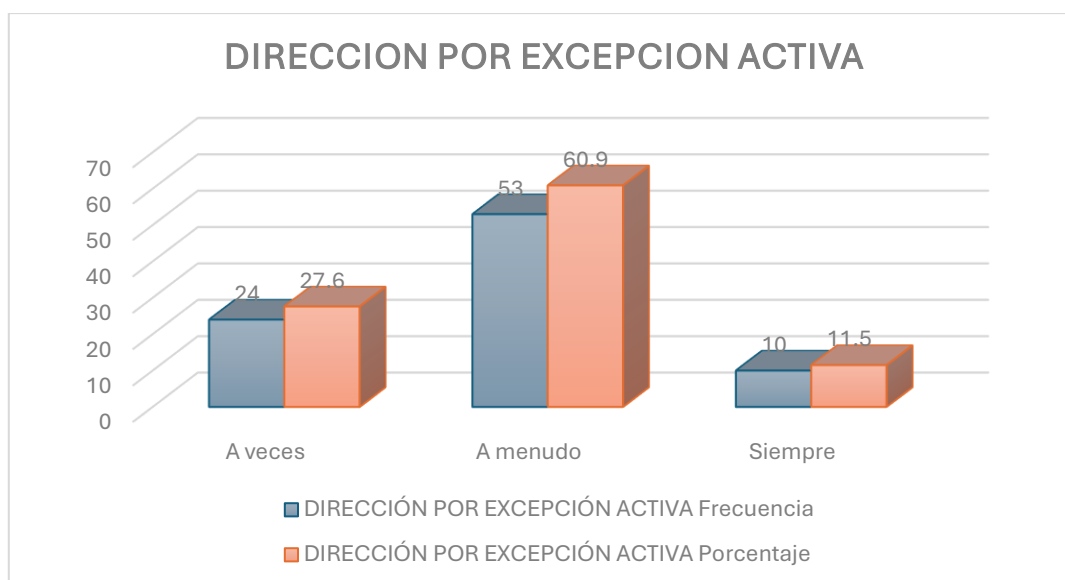
Interpretación

La tabla sobre la percepción del liderazgo transaccional/desarrollador en los empleados de la UGEL Arequipa Norte muestra que este tipo de liderazgo está presente con frecuencia en el entorno laboral. Sin embargo, la percepción no es uniforme entre todos los empleados, lo que sugiere que, aunque prevalente, podría haber oportunidades para fortalecer su aplicación de manera más consistente.

Tabla 20: Dirección por Excepción Activa

Valores/escala	f	%
A veces	24	27.6
A menudo	53	60.9
Siempre	10	11.5
Total	87	100.0

Figura 18: Dirección por Excepción Activa



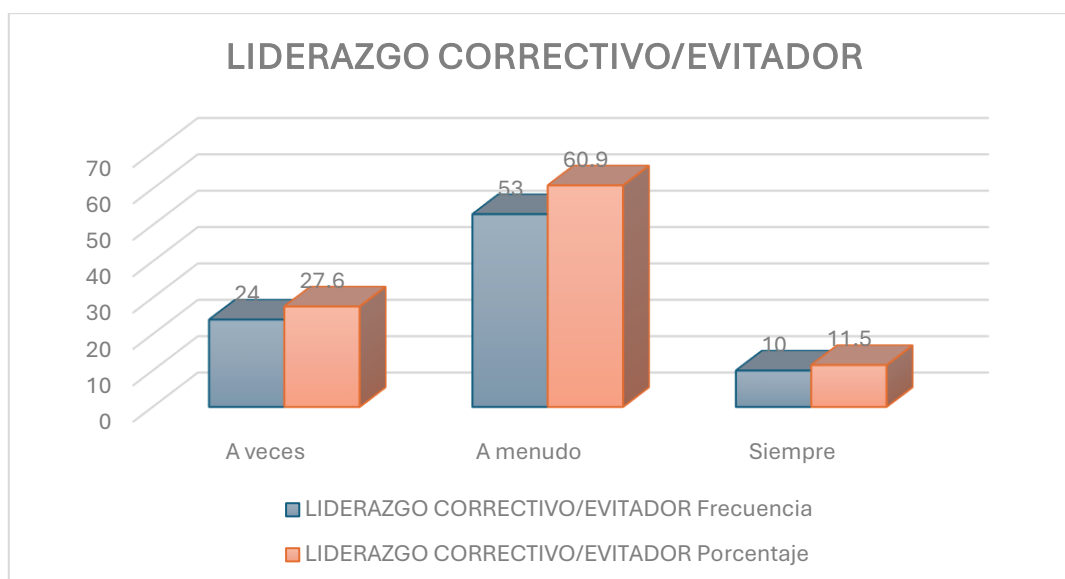
Interpretación

La tabla aborda la dirección por excepción activa en la UGEL Arequipa Norte muestra a pesar de que la mayoría de los empleados reporta una presencia significativa de este estilo de liderazgo, la variabilidad en las respuestas indica que no todos los trabajadores lo experimentan de manera consistente.

Tabla 21: Liderazgo Correctivo

Valores/escala	f	%
A veces	24	27.6
A menudo	53	60.9
Siempre	10	11.5
Total	87	100.0

Figura 19: Liderazgo Correctivo



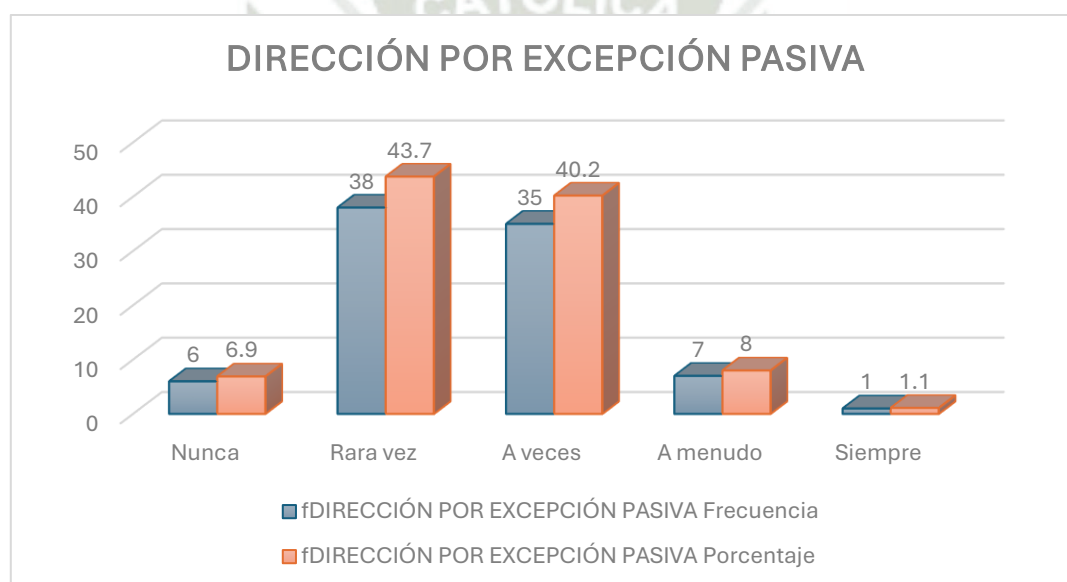
Interpretación

La tabla sobre el liderazgo correctivo en los empleados de la UGEL Arequipa Norte muestra que, aunque la mayoría de los empleados percibe este estilo de liderazgo con frecuencia, la variabilidad en las respuestas sugiere que no todos los empleados experimentan la misma frecuencia de corrección o supervisión.

Tabla 22: Dirección por excepción pasiva

Valores/escala	f	%
Nunca	6	6.9
Rara vez	38	43.7
A veces	35	40.2
A menudo	7	8.0
Siempre	1	1.1
Total	87	100.0

Figura 20: Dirección por Excepción Pasiva



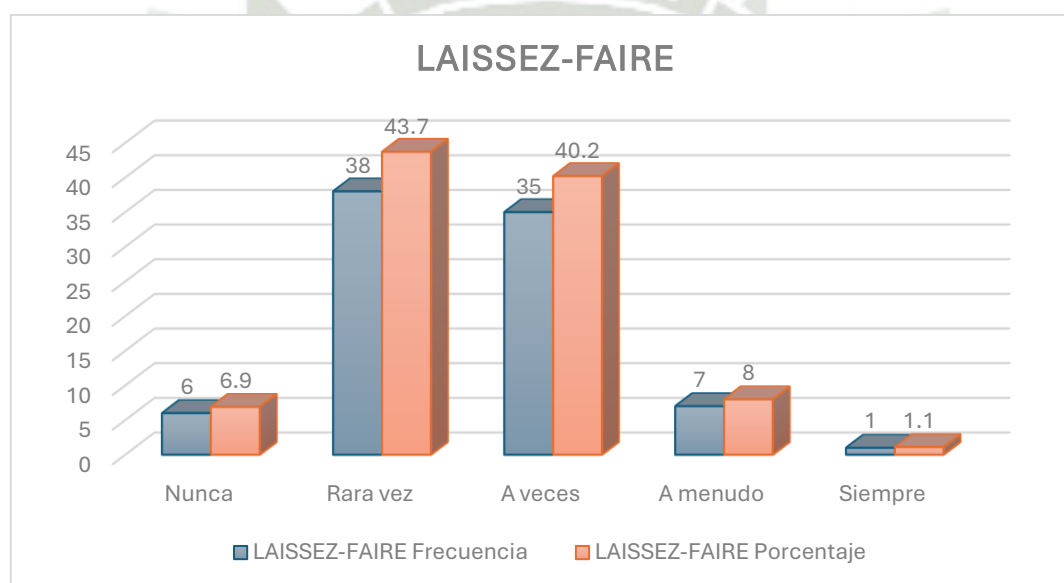
Interpretación

La tabla sobre la dirección por excepción pasiva en los empleados de la UGEL Arequipa Norte muestra que la mayoría de los trabajadores experimenta este estilo de liderazgo de manera ocasional o rara vez. Esto indica que su aplicación en la institución es limitada y no se presenta de forma constante en el entorno laboral.

Tabla 23: *Laissez-faire*

Valores/escala	f	%
Nunca	6	6.9
Rara vez	38	43.7
A veces	35	40.2
A menudo	7	8.0
Siempre	1	1.1
Total	87	100.0

Figura 21: Laissez-Faire



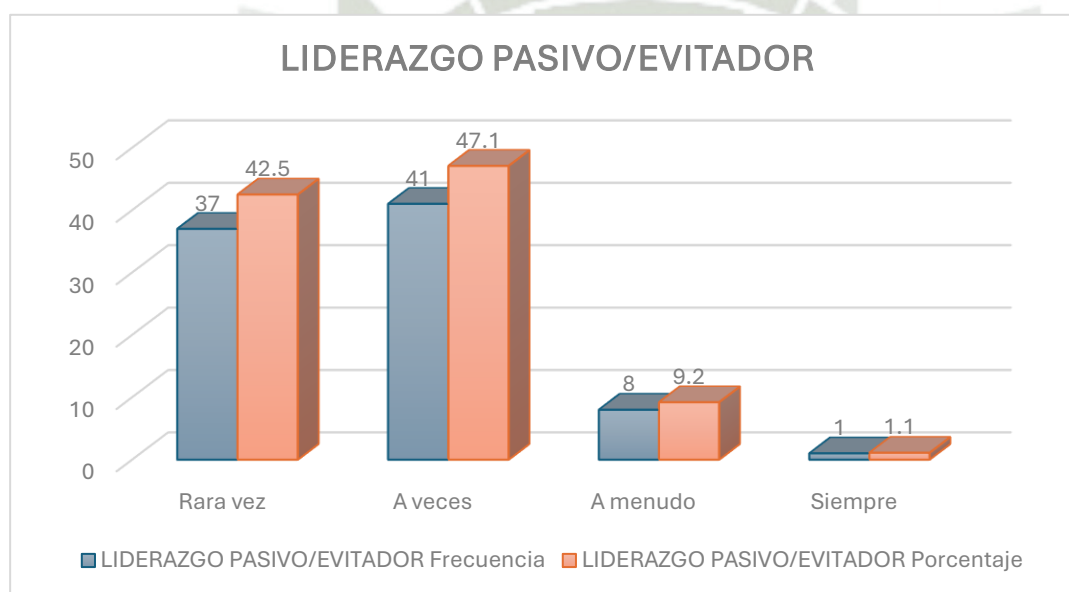
Interpretación

La tabla sobre el liderazgo Laissez-Faire en los empleados de la UGEL Arequipa Norte muestra que este estilo de liderazgo es percibido principalmente de manera ocasional o rara vez. Esto sugiere que su presencia en el entorno laboral es limitada.

Tabla 24: Liderazgo pasivo / evitador

Valores/escala	f	%
Rara vez	37	42.5
A veces	41	47.1
A menudo	8	9.2
Siempre	1	1.1
Total	87	100.0

Figura 22: Liderazgo Pasivo / Evitador



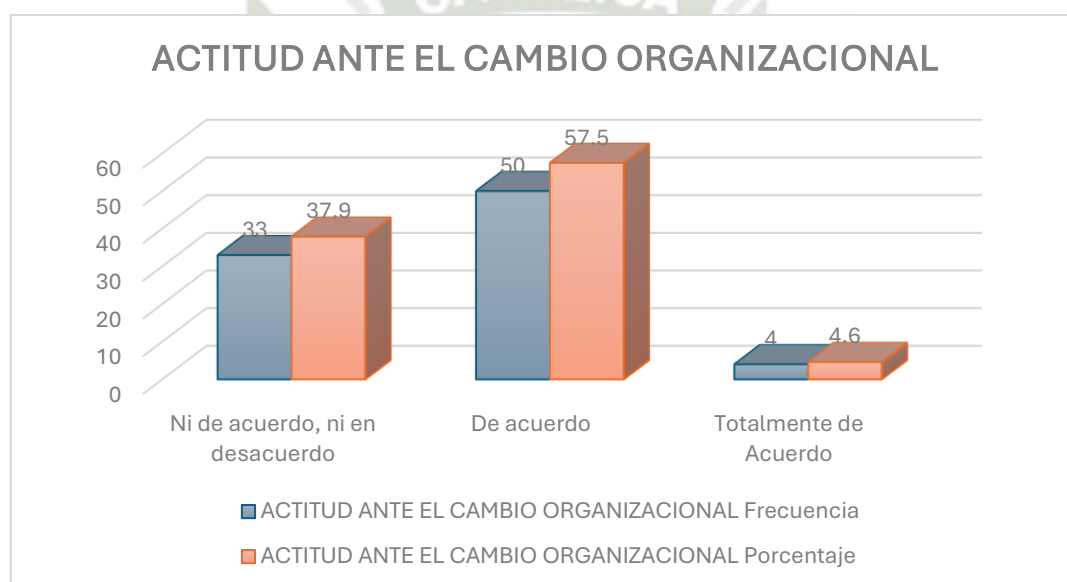
Interpretación

La tabla sobre el liderazgo pasivo/evitador en los trabajadores de la UGEL Arequipa Norte revela que, aunque un porcentaje considerable de empleados percibe este estilo de liderazgo de manera ocasional o rara vez, no se trata de un estilo dominante en la institución. Esto sugiere que, aunque presente, no juega un papel principal en la dinámica organizacional.

Tabla 25: Actitud ante el cambio organizacional

Valores/escala	f	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	37.9
De acuerdo	50	57.5
Totalmente de Acuerdo	4	4.6
Total	87	100.0

Figura 23: *Actitud ante el Cambio Organizacional*



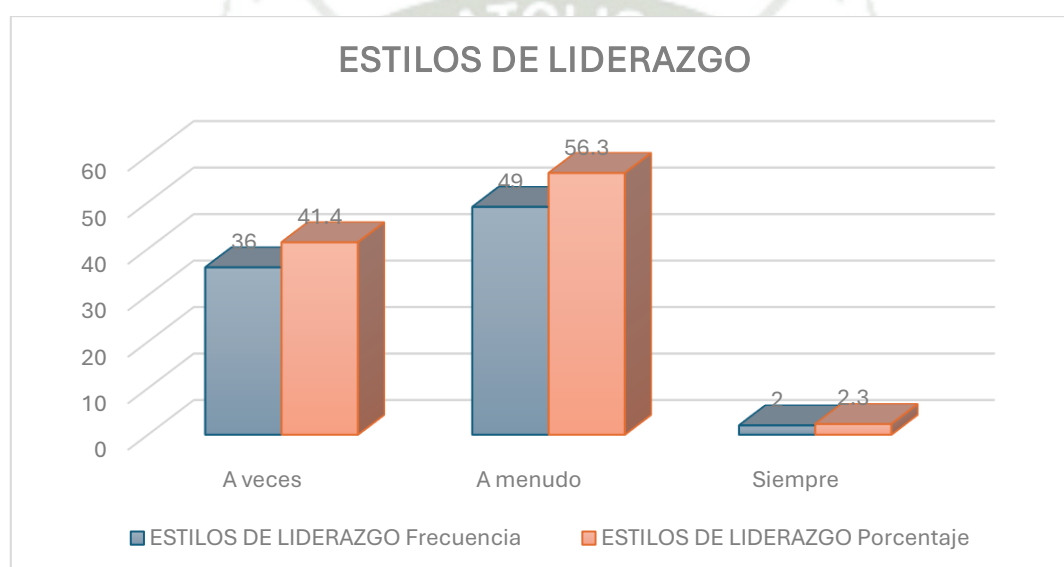
Interpretación

La tabla sobre la actitud ante el cambio organizacional en la UGEL Arequipa Norte muestra que la mayoría de los empleados tiene una actitud positiva hacia el cambio, aunque una proporción considerable permanece neutral. Esto indica una aceptación general del cambio, pero también refleja incertidumbre en una parte del personal.

Tabla 26: *Estilos de Liderazgo*

Valores/escala	f	%
A veces	36	41.4
A menudo	49	56.3
Siempre	2	2.3
Total	87	100.0

Figura 24: *Estilos de Liderazgo.*



Interpretación

La tabla sobre la percepción de los estilos de liderazgo en los empleados de la UGEL Arequipa Norte muestra que la mayoría experimenta estos enfoques de manera frecuente, aunque no todos los empleados los perciben de forma constante. Esto refleja una presencia destacada de diferentes estilos de liderazgo, pero con variabilidad en su aplicación.

3.3 Resultados inferenciales

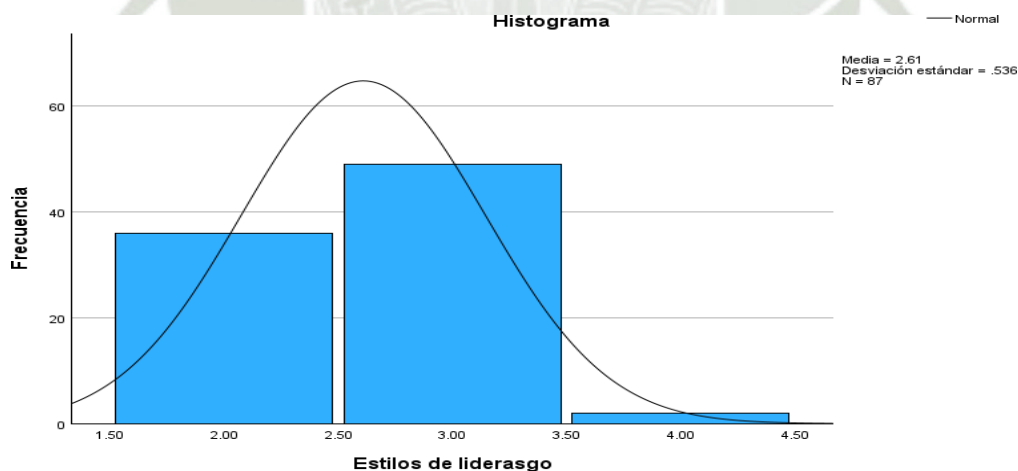
En esta segunda parte se expondrá el análisis estadístico inferencial luego de haber sometido los datos a la respectiva prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov en virtud que los elementos estudiados son 87 obteniéndose una distribución de tipo no paramétrica o no normal. A dicho resultado se consideró a al Rho de Spearman, como la prueba a emplear para la contrastación de las hipótesis planteadas

Tabla 27: Prueba de normalidad para la variable estilos de liderazgo

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estilos de liderazgo	.353	87	.001	.696	87	.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 25: Histograma de estilos de liderazgo



Interpretación

Conforme a la tabla 25, el p valor hallado es de 0.001 el cuál indicaría de forma directa que los datos hallados para la variable de estilos de liderazgo, mantienen una distribución de tipo no

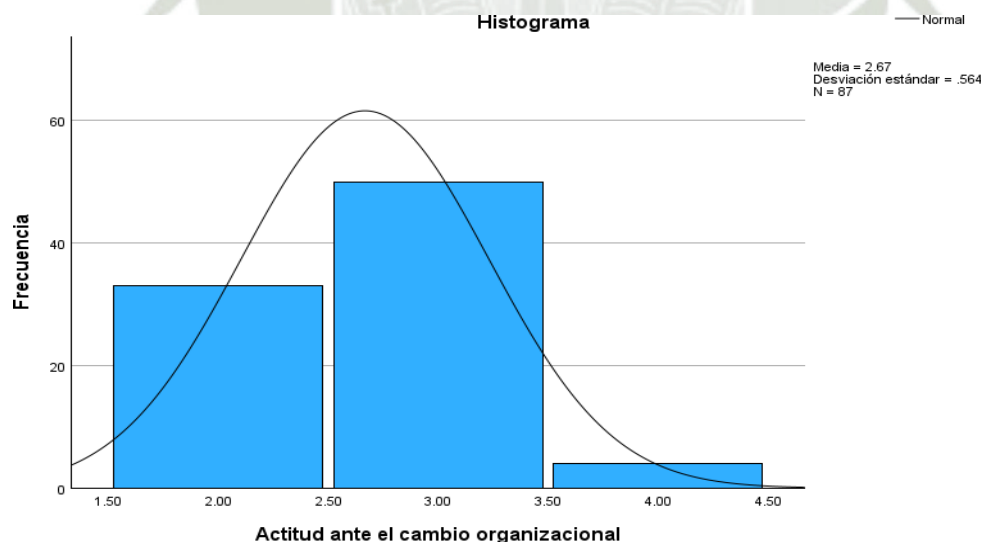
paramétrica o no normal. Conforme a dicho resultado se consideró al Rho de Spearman, como la prueba a emplear para la contrastación de las hipótesis planteadas. Por otro lado, en la figura 25, se observa que la media de los valores codificados es de 2.61, indicando una tendencia de brindar respuestas con valores altos (A veces, a menudo), cuya desviación estándar fue de 0.536 indicando una variabilidad mediana entre las respuestas de los entrevistados, justificándose la presencia de una distribución de tipo no paramétrica entre los datos obtenidos.

Tabla 28: Prueba de normalidad para la variable actitud ante el cambio organizacional

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Actitud ante el cambio organizacional	.344	87	.001	.725	87	.001

a. Corrección de significación de Lilliefors

Figura 26: Histograma de actitud ante el cambio organizacional



Interpretación

Conforme a la tabla 26, el p valor hallado es de 0.001 el cuál indicaría de forma directa que

los datos hallados para la variable actitud ante el cambio organizacional, mantienen una distribución de tipo no paramétrica o no normal. Conforme a dicho resultado se consideró a al Rho de Spearman, como la prueba a emplear para la contrastación de las hipótesis planteadas.

Por otro lado, en la figura 26, se observa que la media de los valores codificados es de 2.67, indicando una tendencia de brindar respuestas que indicaban una alta frecuencia de la percepción actitud ante el cambio organizacional, cuya desviación estándar fue de 0.564, indicando una variabilidad regular entre las respuestas de los entrevistados, justificándose la presencia de una distribución de tipo no normal entre los datos obtenidos.

Tabla de correlación de Spearman

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la prueba de normalidad, la contrastación de hipótesis se hará mediante la Rho de Spearman que se presenta a continuación:

Tabla 29: *Correlación de Spearman*

Valor de rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Tomado de Hernández et al, (2018)

Contrastación de la hipótesis general

a. Hipótesis

Ho: Es probable que no exista una estrecha relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

Ha: Es probable que exista una estrecha relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

b. Valores de la prueba

95% de confiabilidad y 0.05 de significación.

c. Regla de decisión

Se acepta la Ha si el p valor hallado es menor o igual a 0.05; Se acepta la Ho si el p valor hallado es mayor a 0.05.

Tabla 30: Contrastación de la hipótesis general

Correlaciones				
			Estilos de liderazgo	Actitud ante el cambio organizacional
Rho de Spearman	Estilos de liderazgo	Coefficiente de correlación	1.000	.789
		Sig. (bilateral)	.	.002
		N	87	87
	Actitud ante el cambio	Coefficiente de correlación	.0789	1.000

organizacional	Sig. (bilateral)	.002	.
	N	87	87

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

Interpretación

Conforme a la tabla 27, el p valor hallado es de 0.002, que es un valor menor a la significación de la prueba, lo que indicaría la aceptación de la hipótesis alterna, afirmándose que existe una relación significativa, directa alta ($r: 0.789$), entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa; de tal forma que a medida que mejore los estilos de liderazgo lo hará actitudes hacia el cambio organizacional en dicha institución.

Contrastación de la primera hipótesis específica

a. Hipótesis

Ho: No existe una significativa relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud ante el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

Ha: Existe una significativa relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud ante el cambio organizacional. del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

b. Valores de la prueba

95% de confiabilidad y 0.05 de significación.

c. Regla de decisión

Se acepta la H_a si el p valor hallado es menor o igual a 0.05; Se acepta la H_o si el p valor hallado es mayor a 0.05.

Tabla 31: *Contrastación de la primera hipótesis específica*

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Actitud ante el cambio organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	.792
		Sig. (bilateral)	.	.004
		N	87	87
	Actitud ante el cambio organizacional	Coeficiente de correlación	.792	1.000
		Sig. (bilateral)	.004	.
		N	87	87

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

Interpretación

Según la tabla 28, el p valor hallado es de 0.004, que es un valor menor a la significación de la prueba, lo que indicaría la aceptación de la hipótesis alterna, afirmándose que existe una relación significativa, directa alta (r : 0.792), entre el liderazgo transformacional y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa; entonces podemos inferir que a medida que mejore el liderazgo transformacional también habrá un cambio en las actitudes hacia el cambio organizacional esta institución.

Contrastación de la segunda hipótesis específica

a. Hipótesis

Ho: No existe una significativa relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la actitud ante el cambio organizacional. del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

Ha: Existe una significativa relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la actitud ante el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

b. Valores de la prueba

95% de confiabilidad y 0.05 de significación.

c. Regla de decisión

Se acepta la Ha si el p valor hallado es menor o igual a 0.05; Se acepta la Ho si el p valor hallado es mayor a 0.05.

Tabla 32: Contrastación de la segunda hipótesis específica

Correlaciones

			Liderazgo transaccional/desarrollador	Actitud ante el cambio organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transaccional/desarrollador	Coefficiente de correlación	1.000	.619**
		Sig. (bilateral)	.	.003
		N	87	87
	Actitud ante el cambio	Coefficiente de correlación	.619**	1.000

organizacional	Sig. (bilateral)	.003	.
	N	87	87

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

Interpretación

Respecto a los resultados de la tabla 29, el p valor encontrado es de 0.003, que es un valor menor a la significación de la prueba, lo que no lleva a la aceptación de la hipótesis alterna, afirmándose que existe una relación significativa moderada ($r: 0.619$), entre el liderazgo transaccional/desarrollador y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa; en tal virtud cuando se produzca un cambio en el liderazgo transaccional/desarrollador, también habrá un cambio en las actitudes hacia el cambio organizacional.

Contrastación de la tercera hipótesis específica

a. Hipótesis

Ho: No existe una significativa relación entre el estilo de liderazgo correctivo y la actitud ante el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

Ha: Existe una significativa relación entre el estilo de liderazgo correctivo y la actitud ante el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

b. Valores de la prueba

95% de confiabilidad y 0.05 de significación.

c. Regla de decisión

Se acepta la H_a si el p valor hallado es menor o igual a 0.05; Se acepta la H_o si

el p valor hallado es mayor a 0.05.

Tabla 33: *Contrastación de la tercera hipótesis específica*

Correlaciones				
			Liderazgo correctivo	Actitud ante el cambio organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo correctivo	Coeficiente de correlación	1.000	.258*
		Sig. (bilateral)	.	.016
		N	87	87
	Actitud ante el cambio organizacional	Coeficiente de correlación	.258*	1.000
		Sig. (bilateral)	.016	.
		N	87	87

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

Interpretación

En relación a los resultados de la tabla 30, el p valor mostrado es de 0.016, que es un valor menor a la significación de la prueba, lo que indicaría la aceptación de la hipótesis alterna, afirmándose que existe una relación significativa, directa baja (r : 0.258), entre el liderazgo correctivo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa; en tal sentido a medida que mejore el liderazgo correctivo, también habrá un cambio en las actitudes hacia el cambio organizacional en esta institución objeto de estudio.

Contrastación de la cuarta hipótesis específica

a. Hipótesis

Ho: No existe una significativa relación entre el estilo de liderazgo correctivo y la actitud ante el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

Ha: Existe una significativa relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitado y la actitud ante el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa.

b. Valores de la prueba

95% de confiabilidad y 0.05 de significación.

c. Regla de decisión

Se acepta la Ha si el p valor hallado es menor o igual a 0.05; Se acepta la Ho si el p valor hallado es mayor a 0.05.

Tabla 34: Contrastación de la cuarta hipótesis específica

Correlaciones

			Liderazgo pasivo/evitador	Actitud ante el cambio organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo pasivo/evitador	Coefficiente de correlación	1.000	.494**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	87	87
	Actitud ante el cambio organizacional	Coefficiente de correlación	.494**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	87	87

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

Interpretación

En relación a los resultados de la tabla 30, el p valor hallado es de 0.001, que es un valor menor a la significación de la prueba, lo que indicaría la aceptación de la hipótesis alterna, afirmándose que existe una relación significativa, directa moderado ($r: 0.494$), entre el liderazgo pasivo/evitador y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL norte de Arequipa; en tal sentido a medida que mejore el liderazgo pasivo/evitador, también habrá un cambio en las actitudes hacia el cambio organizacional en dicha organización.



CONCLUSIONES

PRIMERA.

Se ha determinado la existencia de una relación significativa y directa entre los estilos de liderazgo y las actitudes hacia el cambio organizacional del personal de la sede UGEL Norte de Arequipa, dado que el valor de p es 0.002. Además, el coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0.789, lo que indica que a medida que los estilos de liderazgo mejoran, las actitudes del personal hacia el cambio organizacional también se fortalecen dentro de dicha institución.

SEGUNDA

Se estableció que existe una correlación significativa y alta entre el liderazgo transformacional y la actitud hacia el cambio organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.792 y un valor de p de 0.004. Esto sugiere que un liderazgo más transformacional está directamente relacionado con una mayor disposición del personal para aceptar el cambio organizacional.

TERCERA

El estudio encontró una correlación moderada pero significativa entre el liderazgo transaccional/desarrollador y las actitudes hacia el cambio organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.619 y un valor de p de 0.003. Este estilo de liderazgo promueve el cambio, aunque en menor medida que el liderazgo transformacional.

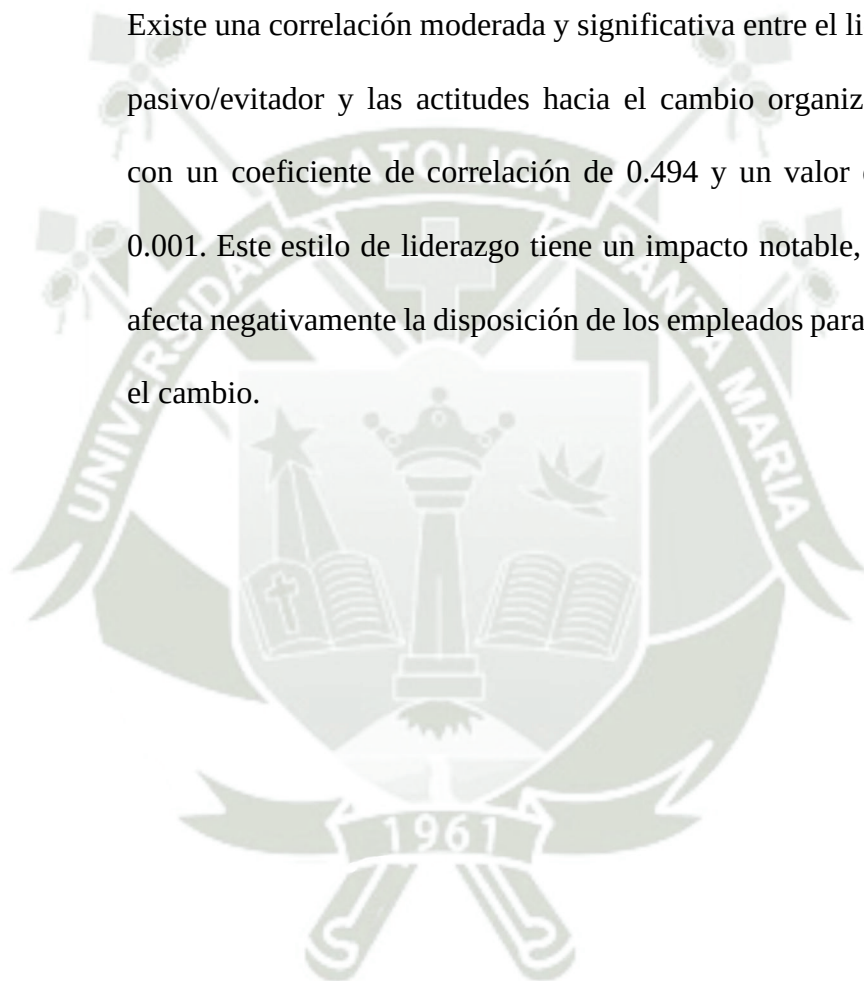
CUARTA

Se ha identificado una relación baja pero significativa entre el

liderazgo correctivo y las actitudes hacia el cambio organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.258 y un valor de p de 0.016. Aunque el impacto es menor, este tipo de liderazgo tiene cierta influencia en la disposición del personal para adaptarse a los cambios.

QUINTA

Existe una correlación moderada y significativa entre el liderazgo pasivo/evitador y las actitudes hacia el cambio organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.494 y un valor de p de 0.001. Este estilo de liderazgo tiene un impacto notable, aunque afecta negativamente la disposición de los empleados para aceptar el cambio.



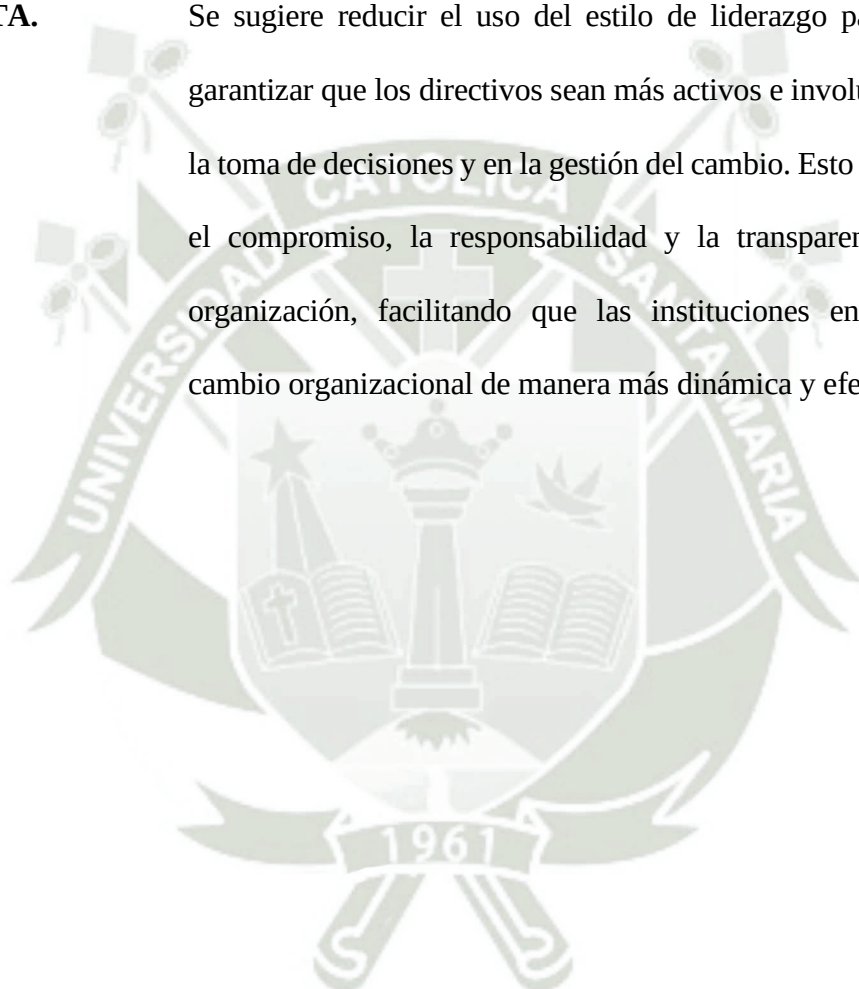
RECOMENDACIONES

- PRIMERA.** Se recomienda a los directivos y líderes de equipo de la UGEL Norte realizar talleres de liderazgo efectivos adaptados a diferentes estilos de liderazgo para crear un ambiente de trabajo que respalde el cambio organizacional. Estos talleres deben enfocarse en mejorar la capacidad de los gerentes para guiar a sus equipos durante procesos de transformación, fomentando tanto el liderazgo transformacional como el transaccional, según las necesidades del contexto.
- SEGUNDA.** Se sugiere capacitar a los gerentes en habilidades de liderazgo transformacional para promover la motivación, inspiración y visión a largo plazo dentro de la organización. Esto ayudará a generar un entorno en el que el cambio sea percibido como una oportunidad para el crecimiento personal y profesional, mejorando la aceptación de nuevas políticas y procedimientos.
- TERCERA.** Es recomendable complementar la gestión transaccional con estrategias de liderazgo transformacional y participativo, orientadas a aumentar la claridad de los objetivos y recompensas. Estas estrategias flexibles promoverán una mayor autonomía y responsabilidad en los equipos, facilitando la adaptación a los cambios organizacionales de manera más efectiva.
- CUARTA.** Se recomienda a los gerentes utilizar la gestión correctiva únicamente en situaciones específicas donde sea necesario

corregir comportamientos que desvíen de los objetivos organizacionales, pero no como un método principal de liderazgo. Un enfoque más equilibrado, combinando liderazgo transformacional y correctivo, favorecerá un entorno positivo y una mejor disposición hacia el cambio.

QUINTA.

Se sugiere reducir el uso del estilo de liderazgo pasivo para garantizar que los directivos sean más activos e involucrados en la toma de decisiones y en la gestión del cambio. Esto aumentará el compromiso, la responsabilidad y la transparencia en la organización, facilitando que las instituciones enfrenten el cambio organizacional de manera más dinámica y efectiva



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcon Barrinuevo, J. (2017). RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL CLIMA. Obtenido de <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/afd9737e-54b6-4d1d-af34-e035dcdcb113/content>
- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2015). *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*. McGraw-Hill Education.
- Argyris, C. (1993). Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change.
- Armenakis, A. A. (1993). *Creating readiness for organizational change*.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). *Organizational change: A review of theory and research in the 1990s*.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change*.
- Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Usa: Academy of Management.
- Bass. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*.
- Bass, & Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational*

Leadership.

Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

Bass, B. (1997). desarrollo de liderazgo gama completa: Manual para Cuestionario de Liderazgo Multifactorial. .

Bass, B. M. (1984). *Leadership and performance beyond expectations* .

Bass, B. M. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development.

Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*.

Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership Psychology Press*.

Bass, B., & Avolio, B. (1993). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership.

Bealer , D., & Bhagunopan, R. (2013). Transactional and transformational leadership behaviour of expatriate and national managers in the UAE: a cross-cultural comparative analysis. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826914>

Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*., 133-141. Harvard Business Review.

Bernal, C. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, administracion, economía , humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). (O. F. Palma, Ed.) Colombia: Pearson

Educación de Colombia. Recuperado el 30 de Enero de 2024, de

<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación->

F.G.-Arias-2012-pdf.pdf

Boamah, S., Spence Laschinger, H., Wong, C., & Clarke, S. (2018). *Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes.*

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row. .

Burns, J. M. (1978). *Leadership* Harper & Row.

Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.*

Chata Jilaja, R. (2019). ESTILO DE LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTION PUBLICA DEL DISTRITO DE COATA-PUNO. doi:<https://doi.org/10.26788/riepg.v8i2.973>

Chatterjee, M. (2020). *Strategic Communication: Models and Theories*. SAGE Publications.

Clampitt, P. G. (2000). A strategy for communicating about uncertainty.

Cummings, T. G., & Worley, C. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate*

life.

Denison, D. R. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of management review.*

Ford, J. D. (2008). Resistance to change: The rest of the story.

Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). *Decoding resistance to change.*

Gomes, J., & da Silva, P. (2019). *Transformational leadership: Evidence from a developing country. International Journal of Organizational Analysis.*

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology.*

Haves, J. (2020). *Understanding Change Management: A Comprehensive Approach. Journal of Organizational Change Management.*

Herzberg, F. (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.*

Howell, J. M. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance.

Inca Mollisaca, J., & Arambide Alfaro, J. (2018). Desempeño laboral y liderazgo gerencial en el personal. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29747/arambide_aj.pdf

sequence=1&isAllowed=y

Judge, T. A. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology.

K., L. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change.*

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior.

Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail.*

Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Harvard Business.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change -Harvard Business Review.*

Kotter, J. P. (2002). The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing strategies for change.*

Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. .*

MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership.*

Martinez Contreras, Y. (2013). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4678>

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation.* doi:<https://doi.org/10.1037/h0054346>

McCleskey, J. (2014). *Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. Journal of Business Studies Quarterly.*

Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (2018). *Editors' comments: Change resistance: The effects of personal and contextual factors.*

RABELO NEIVA, E. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional.

Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). *Human resource management and the performance of Western firms in China: An examination of multinational enterprises in Shanghai.* The international Journal of Human Resource Managment.

Reichers, A. E. (1997). *Understanding and managing cynicism about organizational change.*

Reyes, R. R. (26 de MAYO de 2023). Retos y perspectivas de la calidad educativa en la educación básica en Perú. *ESCUELA DE PROFESORES DEL PERÚ*. Recuperado el 29 de ENERO de 2024, de <https://epperu.org/retos-y-perspectivas-de-la-calidad-educativa-en-la-educacion-basica-en-peru/>

S., K. (2018). *The theory and practice of leadership in the public sector: A review of the literature and agenda for research. The Leadership Quarterly.*

Sáenz, B. B. (14 de Junio de 2023). Retos y desafíos del sector educativo: perspectivas desde la experiencia de la UGEL de Trujillo, La Libertad. *EDUGESTORES*. Obtenido de <https://www.edugestores.pe/?p=28947>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership, Volumen 2.*

Sertel, G., Karadag, E., & Ergin-Kocatürk, H. (2022). Effects of leadership on performance:

A cross-cultural meta-analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*.

doi:<https://doi.org/10.1177/14705958221076404>

Shockley-Zalabak, P. (2014). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*.

Stokes, D. (1997). Pasteur's Quadrant: Basic Science and Technological Innovation.

Tanoira, F. G., & Salazar Cantón, J. R. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. Estudio de caso. *Anáhuac Journa*. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Liderazgo+y+clima+organizacional+en+maquiladoras&btnG=

Valderrama Maguiña, I. (2021). Preguntas para pensar las nuevas realidades educativas. En D. e. sur. Lima, Peru. Recuperado el Enero de 2024, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/des/v13n2/2415-0959-des-13-02-e0015.pdf>

Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO (MLQ Forma 5X Corta) DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL CHILENO.

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. Obtenido de URI: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). *Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*.

Wood, Glenice, J., & Jogulu. (2006). Malaysian and Australian male and female middle managers : a cross-cultural comparison of workplace attitudes, aspirations for promotion, and self-rated leadership styles. Obtenido de https://dro.deakin.edu.au/articles/journal_contribution/Malaysian_and_Australian_male_and_female_middle_managers_a_cross-cultural_comparison_of_workplace_attitudes_aspirations_for_promotion_and_self-rated_leadership_styles/21046612/1

Yin, R. K. (2018). Case Study Research: Design and Methods. 6ta edición.

ANEXOS

ANEXO 1 : Estructuras del Instrumento Estilos de liderazgo -Cuestionario MLQ

		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Nº	ÍTEM	0	1	2	3	4
1	Me ayuda siempre que me esfuerce.	0	1	2	3	4
2	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	0	1	2	3	4
3	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6	Expresa sus valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
7	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	0	1	2	3	4
8	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas.	0	1	2	3	4
9	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	0	1	2	3	4
11	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4
12	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal	0	1	2	3	4
13	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0	1	2	3	4
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
15	Dedica tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	0	1	2	3	4
17	Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0	1	2	3	4

18	Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	0	1	2	3	4
19	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	0	1	2	3	4
20	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	0	1	2	3	4
21	Actúa de modo que se gana mi respeto.	0	1	2	3	4
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0	1	2	3	4
23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0	1	2	3	4
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	0	1	2	3	4
25	Se muestra confiable y seguro.	0	1	2	3	4
26	Construye una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
27	Dirige mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0	1	2	3	4
28	Le cuesta tomar decisiones.	0	1	2	3	4
29	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas.	0	1	2	3	4
30	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0	1	2	3	4
31	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	0	1	2	3	4
32	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	0	1	2	3	4
33	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	0	1	2	3	4
35	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	0	1	2	3	4
36	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	0	1	2	3	4

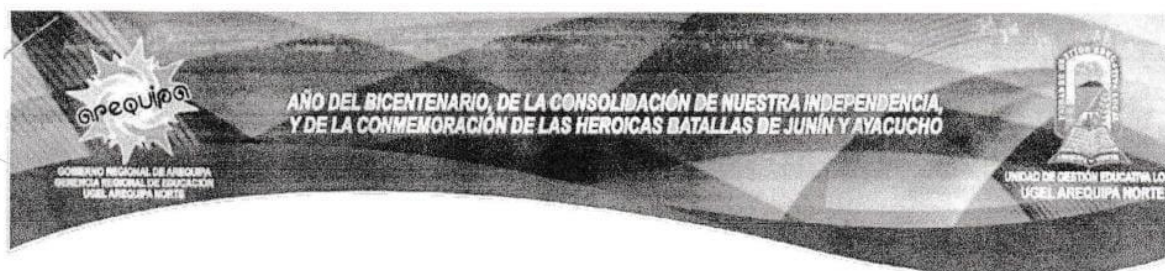
ANEXO 2 : Estructuras del Instrumento Actitud ante el cambio -Cuestionario AACO

		Totalment e en desacuerd o	En desacuer do	Ni en desacuerd o, ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Nº	ÍTEM	0	1	2	3	4
1	Las personas suelen fingir que están haciendo su trabajo de forma distinta.	0	1	2	3	4
2	Las presiones de cambio en esta empresa generan insatisfacción en las personas.	0	1	2	3	4
3	Los cambios son beneficiosos porque pueden "dar nuevos aires" a la empresa.	0	1	2	3	4
4	Las personas suelen decir que aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido.	0	1	2	3	4
5	En los procesos de cambio, el temor a perder genera resistencia en la gente.	0	1	2	3	4
6	Las personas suelen negar que el cambio vaya a realizarse	0	1	2	3	4
7	La gente acepta el cambio cuando perciben que pueden mejorar con él.	0	1	2	3	4
8	Evitar involucrarse con los procesos de cambio es una práctica común en esta organización	0	1	2	3	4
9	En los procesos de cambio las personas sienten miedo de perder su empleo.	0	1	2	3	4
10	Los trabajadores creen que ellos pueden realizar cambios en los procesos de la empresa.	0	1	2	3	4
11	La falta de información sobre los procesos de cambio genera malos entendidos en esta organización.	0	1	2	3	4
12	Impedir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo, es común en esta organización	0	1	2	3	4

13	La gente tiene miedo debido a la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar.	0	1	2	3	4
14	Los cambios en esta empresa generalmente se quedan en palabras, no se dan en la realidad.	0	1	2	3	4
15	Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan recortes salariales	0	1	2	3	4
16	Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en la realidad no permite que se implementen.	0	1	2	3	4
17	El cambio genera oportunidades para los trabajadores que saben cómo tomar ventaja de éste.	0	1	2	3	4
18	La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores.	0	1	2	3	4
19	Los cambios en esta organización generan oportunidades de crecimiento personal.	0	1	2	3	4
20	Fingir que ha habido un cambio es una característica de la gente en esta empresa	0	1	2	3	4
21	Los cambios en esta organización son importantes porque les traen beneficios a los trabajadores.	0	1	2	3	4
22	La descentralización del poder genera miedo porque hay una sensación de pérdida de control y cambio en las propias responsabilidades	0	1	2	3	4
23	La gente asume el nuevo discurso para defenderse a sí mismo contra los cambios	0	1	2	3	4

24	Los más involucrados son aquellos con la actitud más favorable para el cambio.	0	1	2	3	4
25	Aquí los diferentes intentos de cambio continúan siendo insatisfactorios.	0	1	2	3	4
26	Los cambios involucran la necesidad de un conocimiento detallado de la manera cómo funcionan las cosas	0	1	2	3	4
27	Los empleados que perdieron su posición debido a un cambio generalmente se oponen al proceso.	0	1	2	3	4
28	Los empleados se dan cuenta que la mayoría de sus colegas apoyan los cambios en la organización.	0	1	2	3	4

ANEXO 3 : Autorización para la aplicación del instrumento

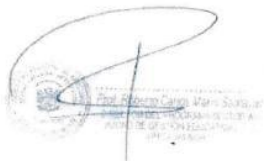


MEMORANDO N°0356-2024-GRA/GREA/UGEL,AN-D

A	CPC. CIRO FERNANDO CACERES SUAREZ Jefe del Área de Administración
ATENCIÓN	Sra. Verónica Zeballos Herrera Jefa del Área de Gestión Pedagógica
ASUNTO	Autoriza llenado de encuesta virtual para investigación (Tesis)
REFERENCIA	Solicitud personal EXP 4378102 DOCUMENTO 7020678.
FECHA	05 de junio de 2024

Mediante la presente me dirijo a Ud, con la finalidad de enviarle el documento de la referencia recibido por mesa de partes virtual, en donde se solicita la autorización para la aplicación de dos encuestas virtuales para la obtención del grado académico de Licenciado en Administración de Empresas, estas encuestas serán llenadas por los trabajadores de la Sede UGEL AN; se autoriza el llenado del cuestionario para los trabajadores de acuerdo al documento de la referencia, y que se realicen las coordinaciones con el área de gestión pedagógica para que contacte con la interesada la Srta. María Fernanda Bernedo Fernández.

Atentamente,



RCM5/DUGEL,AN
CPMR/IEC. III

Número de registro: 7020958
Número de expediente: 4378102



ANEXO 4: Validación del instrumento por juicio de expertos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1. Apellidos y Nombre del Informante: Dr. Galarza Minaya Tito Simón
2. Cargo e Institución donde labora: Docente: Universidad Nacional de San Agustín
3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Actitudes hacia el Cambio Organizacional
4. Autor del Instrumento: Elaine Rabelo y María Ros

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 01-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					95
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					90
3.ACTUALIDAD	Adecua el avance de la ciencia y la tecnología.					95
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					90
5.SUFICIENCIA	Comprendo aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.				80	
6.PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					90
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					90
8.ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables/indicadores/medidas.					95
9.ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.				80	85
10.APLICACION	Existencia de condiciones para aplicarse.					90

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marcar con un aspa)

Aprobado	Desaprobado	Observado
X		

Arequipa, 23 de mayo 2024

DNI 75236515



Firma del Experto informante

Teléfono N°974217605

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I DATOS GENERALES

1. Apellidos y Nombre del Informante: Dr. Galarza Minaya Tito Simón
2. Cargo e Institución donde labora: Universidad Nacional de San Agustín
3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X)
4. Autor del Instrumento: Bruce Avolio y Bernard Bass

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

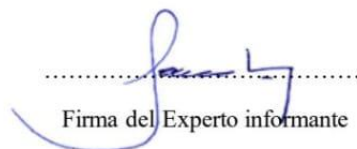
INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 01-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.				80	
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					85
3.ACTUALIDAD	Adecua el avance de la ciencia y la tecnología.					90
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					95
5.SUFICIENCIA	Comprendo aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					90
6.PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.				80	
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					90
8.ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables /indicadores/ medidas.					90
9.ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.				80	
10.APLICACION	Existencia de condiciones para aplicarse.					90

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marcar con un aspa)

Aprobado	Desaprobado	Observado
X		

Arequipa, 23 de mayo 2024

DNI 75236515


Firma del Experto informante

Teléfono N°974217605

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1. Apellidos y Nombre del Informante: Purizaga Laos José Luis
2. Cargo e Institución donde labora: director de la escuela de Relaciones Industriales de la UNSA
3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Actitudes hacia el Cambio Organizacional
4. Autor del Instrumento: Elaine Rabelo y María Ros

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 01-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					90
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					95
3.ACTUALIDAD	Adecua el avance de la ciencia y la tecnología.					95
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					90
5.SUFICIENCIA	Comprendo aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					95
6.PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					90
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					90
8.ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables/indicadores/medidas.					95
9.ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					85
10.APLICACION	Existencia de condiciones para aplicarse.					90

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marcar con un aspa)

Aprobado	Desaprobado	Observado
X		

Arequipa, 19 de mayo 2024

DNI 43369138



Firma del Experto informante

Teléfono N°971907099

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1. Apellidos y Nombre del Informante: Purizaga Laos José Luis
2. Cargo e Institución donde labora: director de la escuela de Relaciones Industriales de la UNSA
3. Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5X)
4. Autor del Instrumento: Bruce Avolio y Bernard Bass

II. ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		Deficiente 01-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					90
2.OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					90
3.ACTUALIDAD	Adecua el avance de la ciencia y la tecnología.					90
4.ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					90
5.SUFICIENCIA	Comprendo aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente.					90
6.PERTINENCIA	Permitirá conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					90
7.CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basado en teorías o modelos teóricos.					90
8.ANALISIS	Descompone adecuadamente las variables/indicadores/medidas.					90
9.ESTRATEGIA	Los datos por conseguir responden los objetivos de investigación.					90
10.APLICACION	Existencia de condiciones para aplicarse.					90

III. CALIFICACIÓN GLOBAL: (Marcar con un aspa)

Aprobado	Desaprobado	Observado
X		

Arequipa, 19 de mayo 2024



Firma del Experto informante

DNI 43369138

Teléfono N°971907099