

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Liderazgo y gestión del cambio organizacional en la  
Municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, año  
2023**

Renzo Heli Pinillos Castro  
Jhoselin Puchuri Galindo

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2024

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Mg. JAIME SOBRADOS TAPIA  
Director Académico de la Escuela de Posgrado  
DE : JOSÉ ALBERTO CASTRO QUIROZ  
Asesor del Trabajo de Investigación  
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de Investigación  
FECHA : 26/09/2023

---

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación titulado "**LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LUCANAS PUQUIO, AÑO 2023**", perteneciente a los **Bach. RENZO PINILLOS CASTRO y Bach. JHOSELIN, PUCHURI GALINDO**, de la **MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **15%** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Nº de palabras excluidas: **XX**) SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

  
Mg. **JOSÉ ALBERTO CASTRO QUIROZ**  
DNI. N° 06017507

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

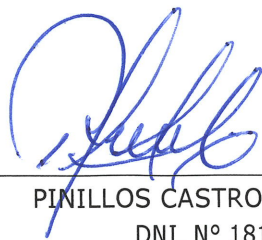
## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, PINILLOS CASTRO RENZO HELI, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 18141515, egresado de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LUCANAS PUQUIO, AÑO 2023", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 31 de Octubre de 2023.



PINILLOS CASTRO RENZO HELI  
DNI. N° 18141515



Huella

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasur  
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

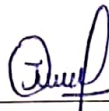
## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, PUCHURI GALINDO JHOSELIN, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 70002001, egresada de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LUCANAS PUQUIO, AÑO 2023", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicada ni presentada de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 31 de Octubre de 2023.



PUCHURI GALINDO JHOSELIN  
DNI. N° 70002001



Huella

**Arequipa**  
Av. Los Incas S/N,  
José Luis Bustamante y Rivero  
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara  
(054) 412 030

**Huancayo**  
Av. San Carlos 1980  
(064) 481 430

**Cusco**  
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo  
(084) 480 070

Sector Angustura KM. 10,  
carretera San Jerónimo - Saylla  
(084) 480 070

**Lima**  
Av. Alfredo Mendiolola 5210, Los Olivos  
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores  
(01) 213 2760

# Liderazgo y Cambio Organizacional

## INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="http://repositorio.undac.edu.pe">repositorio.undac.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
4	<a href="http://repositorio.upch.edu.pe">repositorio.upch.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.unc.edu.pe">repositorio.unc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://repositorio.uap.edu.pe">repositorio.uap.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="http://repositorio.unjbg.edu.pe">repositorio.unjbg.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://renati.sunedu.gob.pe">renati.sunedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1%

10	<a href="https://repositorio.upla.edu.pe">repositorio.upla.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
12	<a href="https://repositorio.unasam.edu.pe">repositorio.unasam.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="https://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="https://repositorio.ucss.edu.pe">repositorio.ucss.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1 %
16	<a href="http://www.repositorio.upp.edu.pe">www.repositorio.upp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="https://repositorio.unap.edu.pe">repositorio.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="https://repositorio.unas.edu.pe">repositorio.unas.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="https://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="https://repository.eafit.edu.co">repository.eafit.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %

21	<a href="http://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://intellectum.unisabana.edu.co">intellectum.unisabana.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://oiss.org">oiss.org</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://busquedas.elperuano.pe">busquedas.elperuano.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
26	<a href="http://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1 %
28	<a href="http://revistas.uv.mx">revistas.uv.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://repositorio.utesup.edu.pe">repositorio.utesup.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://revista-iberoamericana.org">revista-iberoamericana.org</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://repositorio.uam.es">repositorio.uam.es</a> Fuente de Internet	<1 %



32	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://www.ecosur.net">www.ecosur.net</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://repositorio.ujcm.edu.pe">repositorio.ujcm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.midagri.gob.pe">www.midagri.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://repositorio.upagu.edu.pe">repositorio.upagu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://www.uta.cl">www.uta.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://repositorio.unp.edu.pe">repositorio.unp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
40	Submitted to Universidad de San Buenaventura Trabajo del estudiante	<1 %
41	Submitted to unsaac Trabajo del estudiante	<1 %
42	<a href="http://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://repositorio.unac.edu.pe">repositorio.unac.edu.pe</a>	

Fuente de Internet

<1 %

44

[repositorio.ucsg.edu.ec](http://repositorio.ucsg.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

45

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

<1 %

46

[idoc.pub](http://idoc.pub)

Fuente de Internet

<1 %

47

[tesis.unsm.edu.pe](http://tesis.unsm.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

48

Submitted to unasam

Trabajo del estudiante

<1 %

49

[repositoriodigital.ucsc.cl](http://repositoriodigital.ucsc.cl)

Fuente de Internet

<1 %

50

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Fuente de Internet

<1 %

51

[repositorio.uan.edu.co](http://repositorio.uan.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

52

[repositorio.unsm.edu.pe](http://repositorio.unsm.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

53

[repositorio.pucp.edu.pe](http://repositorio.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

54

[www.autonoma.edu.co](http://www.autonoma.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

55

[www.revistaespacios.com](http://www.revistaespacios.com)

Fuente de Internet

<1 %

56

[www.unicef.org](http://www.unicef.org)

Fuente de Internet

<1 %

57

[repositorio.unesum.edu.ec](http://repositorio.unesum.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

58

[repositorio.unprg.edu.pe](http://repositorio.unprg.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

59

[repository.usta.edu.co](http://repository.usta.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

60

"Review of proposals for the construction and management of the catalog of information technology services", IEEE Access, 2018

Publicación

<1 %

61

[repositorio.untumbes.edu.pe:8080](http://repositorio.untumbes.edu.pe:8080)

Fuente de Internet

<1 %

62

[repositoriodspace.unipamplona.edu.co](http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

63

[www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl)

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

# Liderazgo y Cambio Organizacional

---

INFORME DE GRADEMARK

---

NOTA FINAL

COMENTARIOS GENERALES

**/0**

---

PÁGINA 1

---

PÁGINA 2

---

PÁGINA 3

---

PÁGINA 4

---

PÁGINA 5

---

PÁGINA 6

---

PÁGINA 7

---

PÁGINA 8

---

PÁGINA 9

---

PÁGINA 10

---

PÁGINA 11

---

PÁGINA 12

---

PÁGINA 13

---

PÁGINA 14

---

PÁGINA 15

---

PÁGINA 16

---

PÁGINA 17

---

PÁGINA 18

---

PÁGINA 19

---

PÁGINA 20

---

**Asesor**

Mg. José Alberto Castro Quiroz

### **Dedicatoria**

A mi familia, quienes han sido mi apoyo incondicional y han creído en mis desde el principio. Su amor y aliento constante han sido la fuerza impulsora detrás de mis logros, y hoy dedico este trabajo a ustedes.

A todos aquellos que han sido parte de mi trayectoria académica y personal durante la realización de esta investigación de maestría en Gerencia Pública.

### **Agradecimiento**

Agradezco a mi asesor, cuya sabiduría y orientación han sido invaluable en cada paso de este proceso investigativo.

A mis profesores y mentores, quienes me han desafiado y motivado a explorar nuevas ideas, a cuestionar suposiciones, y a buscar soluciones innovadoras. Sus conocimientos expertos y su pasión por la Gerencia Pública han dejado una huella duradera en mi formación.

A la Universidad Continental, por brindarme la oportunidad de realizar esta maestría en Gerencia Pública.

## Índice

Asesor .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice.....	v
Índice de Tablas .....	viii
Índice de Gráficos .....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	xii
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	15
1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	15
1.1.1. Planteamiento del problema. ....	15
1.1.2. Formulación del problema. ....	18
A. Problema General. ....	18
B. Problemas Específicos.....	18
1.2. Determinación de objetivos .....	18
1.3. Justificación e importancia del estudio .....	19
1.3.1. Justificación práctica.....	19
1.3.2. Justificación Económica.....	19
1.3.3. Justificación Social. ....	20
1.3.4. Justificación Teórica. ....	20
1.4. Limitaciones de la presente investigación .....	20
Capítulo II Marco Teórico .....	22
2.1. Antecedentes del problema.....	22
2.3.2. Antecedentes internacionales.....	22
2.3.3. Antecedentes nacionales.....	24
2.2. Bases teóricas.....	28
2.2.1. Entidad.....	28
2.2.2. Liderazgo.....	30
2.2.3. Cambio organizacional. ....	46
2.2.4. Gestión del cambio organizacional.....	54
2.3. Definición de términos básicos.....	64



Capítulo III Hipótesis y Variables.....	67
3.1. Hipótesis.....	67
3.1.1. Hipótesis general. ....	67
3.1.2. Hipótesis específicas. ....	67
3.2. Operacionalización de variables.....	67
3.2.1. Definición conceptual.....	67
3.2.2. Definición operacional.....	68
3.2.3. Matriz de operacionalización de variables. ....	70
Capítulo IV Metodología del Estudio .....	75
4.1. Método y tipo de la investigación.....	75
4.1.1. Método.....	75
4.1.2. Tipo o alcance .....	76
4.2. Diseño de la investigación .....	76
4.3. Población y muestra .....	77
4.3.1. Población.....	77
4.3.2. Muestra.....	77
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	79
4.4.1. Técnicas. ....	79
4.4.2. Instrumentos. ....	79
4.5. Técnicas de análisis de datos .....	81
Capítulo V Resultados y Discusión .....	83
5.1. Resultados y análisis.....	83
5.1.1. Análisis de las dimensiones de liderazgo .....	83
A. Dimensión: Visión compartida .....	83
B. Dimensión: Habilidades de liderazgo .....	85
C. Dimensión: Confianza .....	88
D. Dimensión: Trabajo en equipo.....	90
E. Dimensión: Agentes de cambio.....	93
5.1.2. Análisis de las dimensiones de la gestión del cambio organizacional.....	95
A. Dimensión: Personas .....	95
B. Dimensión: Comunicación.....	98

C. Dimensión: Estructura y procesos.....	101
5.1.3. Resultados de la estadística Inferencial o Prueba de Hipótesis	
.....	103
A. Prueba de normalidad .....	103
B. Contrastación de la hipótesis general .....	104
C. Contrastación de las hipótesis específicas.....	105
5.2. Discusión de resultados .....	112
Conclusiones.....	121
Recomendaciones.....	124
Referencias Bibliográficas .....	128
Anexos .....	137
Anexo A: Matriz de consistencia .....	137
Anexo B: Instrumento .....	139
Anexo B1: Validación de instrumento por el experto Santiago Trujillo	
Richard .....	142
Anexo B2: Validación de instrumento por el experto Martínez Canchari	
Roger.....	144
Anexo B3: Validación de instrumento por la experta Juipa Pozo Ericka	
Yesenia.....	146

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de la variable Liderazgo.....	70
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de la variable Gestión del cambio organizacional....	72
<b>Tabla 3</b> Población del personal administrativo de la entidad de estudio .....	77
<b>Tabla 4</b> Muestra de personal administrativo de la entidad de estudio .....	78
<b>Tabla 5</b> Confiabilidad del instrumento del cuestionario de liderazgo .....	80
<b>Tabla 6</b> Confiabilidad del instrumento del cuestionario de cambio organizacional .....	81
<b>Tabla 7</b> Frecuencia de resultado de la dimensión visión compartida.....	83
<b>Tabla 8</b> Frecuencia de resultado de la dimensión habilidades de liderazgo .....	85
<b>Tabla 9</b> Frecuencia de resultado de la dimensión confianza .....	88
<b>Tabla 10</b> Frecuencia de resultado de la dimensión trabajo en equipo .....	90
<b>Tabla 11</b> Frecuencia de resultado de la dimensión agentes de cambio .....	93
<b>Tabla 12</b> Frecuencia de resultado de la dimensión personas .....	95
<b>Tabla 13</b> Frecuencia de resultado de la dimensión comunicación.....	98
<b>Tabla 14</b> Frecuencia de resultado de la dimensión estructura y procesos .....	101
<b>Tabla 15</b> Pruebas de normalidad.....	103
<b>Tabla 16</b> Correlación entre la variable liderazgo y la variable gestión del cambio organizacional .....	104
<b>Tabla 17</b> Correlación entre la dimensión visión compartida y la variable gestión del cambio organizacional.....	106
<b>Tabla 18</b> Correlación entre la dimensión habilidades de liderazgo y la variable gestión del cambio organizacional.....	107
<b>Tabla 19</b> Correlación entre la dimensión confianza y la variable gestión del cambio organizacional .....	108
<b>Tabla 20</b> Correlaciones entre la dimensión trabajo en equipo y la variable gestión del cambio organizacional .....	110
<b>Tabla 21</b> Correlación entre la dimensión agentes de cambio y la variable gestión del cambio organizacional .....	111

## Índice de Gráficos

<b>Figura 1.</b> Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión visión compartida .....	83
<b>Figura 2.</b> Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión habilidades de liderazgo .....	86
<b>Figura 3.</b> Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión confianza .....	88
<b>Figura 4.</b> Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión trabajo en equipo .....	91
<b>Figura 5.</b> Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión agentes de cambio .....	93
<b>Figura 6.</b> Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión personas .....	96
<b>Figura 7.</b> Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión comunicación .....	99
<b>Figura 8.</b> Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión estructura y procesos .....	101

## Resumen

La presente investigación titulada “Liderazgo y gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, año 2023”, realizada en la Universidad Continental, cuya sede se ubica en Lima; tuvo por objetivo determinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio. La Municipalidad tiene como objetivo principal promover la correcta prestación de servicios públicos locales y facilitar a través de su gestión el desarrollo sostenible, integral y armónico de sus áreas de jurisdicción por lo que el abordaje del problema abordado contribuirá a mejorar la calidad de vida de la población de Lucanas. Esta investigación utilizó el método científico, deductivo e inductivo, de enfoque cuantitativo, de tipo básica y diseño no experimental, transversal y correlacional. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, siendo el instrumento aplicado el cuestionario. La población de estudio fue de 250 colaboradores administrativos de la municipalidad, entre personal nombrado y contratado, y la muestra estuvo compuesta por 151 administrativos obtenidos mediante fórmula, con el criterio de exclusión de persona sin vínculo laboral, servicios no personales, personal con 6 meses de permanencia en la entidad, con cargo directivo como jefes, gerentes, directores, entre otros, con licencia, suspensión o que está realizando prácticas y que no acepten ser encuestados. La prueba de confiabilidad de los instrumentos fue a través del Coeficiente alfa de Cronbach con el cual se obtuvo el valor de 0.917 para el instrumento de liderazgo, y 0.931 para el instrumento del cambio organizacional, que indica su aceptabilidad. Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos mediante el coeficiente Tau b de Kendall, fue validada la Hipótesis planteada: existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.

**Palabras clave:** Liderazgo, gestión del cambio organizacional, personal administrativo, Gobierno local.

## Abstract

The present research titled “Leadership and management of organizational change in the Provincial Municipality of Lucanas Puquio, year 2023”, carried out at the Continental University, whose headquarters are located in Lima; The objective was to determine the relationship between leadership and the management of organizational change in the Provincial Municipality of Lucanas - Puquio. The main objective of the Municipality is to promote the correct provision of local public services and facilitate, through its management, the sustainable, comprehensive and harmonious development of its areas of jurisdiction, so addressing the problem addressed will contribute to improving the quality of life of the municipality. population of Lucanas. This research used the scientific, deductive and inductive method, quantitative approach, basic type and non-experimental, transversal and correlational design. The data collection technique used was the survey, with the instrument applied being the questionnaire. The study population was 250 administrative employees of the municipality, including appointed and contracted personnel, and the sample was composed of 151 administrative employees obtained through a formula, with the exclusion criterion of person without employment relationship, non-personal services, personnel with 6 months of permanence in the entity, with a managerial position such as bosses, managers, directors, among others, with a license, suspension or who is carrying out internships and who do not accept to be surveyed. The reliability test of the instruments was through Cronbach's Alpha Coefficient with which the value of 0.917 was obtained for the leadership instrument, and 0.931 for the organizational change instrument, which indicates its acceptability. Finally, according to the results obtained through Kendall's Tau b coefficient, the proposed Hypothesis was validated: there is a direct relationship between leadership and the management of organizational change in the Provincial Municipality of Lucanas – Puquio.

**Keywords:** Leadership, organizational change management, administrative staff, local government

## Introducción

En el entorno actual, caracterizado por constantes cambios y transformaciones, las organizaciones enfrentan desafíos significativos para adaptarse y prosperar. En este contexto, el liderazgo y la gestión del cambio organizacional adquieren una importancia fundamental para garantizar la eficacia y el éxito de las instituciones públicas. La Municipalidad, como entidad encargada de brindar servicios y administrar recursos en beneficio de la comunidad, no es ajena a los desafíos que implica el cambio y la adaptación a nuevas demandas y exigencias. La finalidad principal de esta investigación es proporcionar a la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio un conocimiento más profundo y basado en evidencia sobre cómo el liderazgo ayuda en el proceso de cambio organizacional. Se busca identificar qué tipos de liderazgo son más efectivos para facilitar un cambio exitoso y cómo se pueden superar los desafíos comunes que surgen durante los procesos de cambio. Esto puede incluir aspectos de cambio en la municipalidad, de cómo afectan a los empleados, las operaciones y cómo se pueden manejar de manera eficiente y efectiva.

Cabe destacar que esta investigación genera los siguientes beneficios para la entidad de estudio: proporciona información objetiva, basada en evidencia que puede respaldar decisiones estratégicas relacionadas con el cambio y el liderazgo, esto asegura que las acciones se tomen de manera informada y fundamentada. Al comprender cómo el liderazgo impacta en la gestión del cambio permite a la municipalidad implementar procesos de transformación de manera más fluida y efectiva, reduciendo la posibilidad de retrasos y problemas durante la transición. Por último, al analizar el papel del liderazgo en el cambio organizacional, la municipalidad puede identificar y cultivar líderes internos que sean capaces de guiar a sus equipos y departamentos a través de transformaciones futuras.

La presente investigación titulada “Liderazgo y gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, año 2023”, busca determinar en qué medida el liderazgo se relaciona con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio, y demostrar cuán efectivo es el rol

del liderazgo y la gestión del cambio organizacional en el contexto específico de la Municipalidad. Comprendiendo cómo los líderes municipales pueden influir en la implementación exitosa de cambios y transformaciones en la estructura, procesos y cultura organizacional. El liderazgo se reconoce como un factor determinante en el desarrollo de una visión compartida, la movilización de recursos, la toma de decisiones estratégicas y la motivación de los colaboradores. Por otro lado, la gestión del cambio organizacional se refiere a la capacidad de la Municipalidad para adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios internos y externos, fomentando la innovación, la agilidad y la mejora continua. A lo largo de esta investigación, se examinan diversos enfoques teóricos y modelos de liderazgo y gestión del cambio organizacional, considerando su aplicabilidad y relevancia en el ámbito municipal.

Por otro lado, el interés profesional en demostrar la hipótesis “existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio”, buscando contribuir a mejorar la comprensión y el abordaje del liderazgo y la gestión del cambio organizacional en el contexto municipal, brindando herramientas y recomendaciones concretas para promover la eficacia y la eficiencia en la implementación de cambios y la adaptación a nuevas realidades. Asimismo, busca aportar conocimientos y perspectivas en el campo del liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad, con el objetivo de impulsar el desarrollo y el crecimiento sostenible de esta entidad, en beneficio de la comunidad y de todos los actores involucrados.

Este proyecto de investigación utilizó el método científico, deductivo e inductivo, de tipología aplicada y diseño no experimental, transversal. Tuvo como técnica de recolección de datos la encuesta, y el cuestionario como instrumento aplicado a la muestra.

La presente investigación comprende en el Capítulo I denominado Planteamiento del Estudio: el planteamiento del problema, la formulación del problema, la determinación de objetivos, la justificación y limitaciones para el presente estudio; en el capítulo II denominado Marco Teórico: los antecedentes del problema, las bases teóricas y la definición de términos básicos; en el capítulo III denominado



Hipótesis y variables; el planteamiento de las hipótesis y operacionalización de variables; en el capítulo IV denominado metodología del estudio: el método y tipo de investigación, el diseño de la investigación y la población y muestra; en el capítulo V denominado Resultados y Discusión: los resultados obtenidos y las discusiones de los resultados; finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones.

**Los autores.**

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

Hoy en día, la velocidad de cambio en la economía, servicios al consumidor y clima político desafían a las entidades públicas en la consecución de metas. A pesar de intentos de reforma, la gestión del cambio se ve obstaculizada, afectando el logro de objetivos (Duarte, 2020). Por lo tanto, el cambio organizacional es crucial para mejorar la competitividad y sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo en el mercado global (Contreras, 2018).

Quispe (2017) señala que la gestión del cambio es más común en grandes empresas privadas, agilizándose para evitar pérdidas en mercados competitivos. En contraste, Ortega y Solano (2015) indican que en el sector público, arraigadas en burocracia, responden lentamente a cambios adversos por su enfoque normativo limitante.

Marzec y Austen (2020) resaltan el cambio hacia una gestión pública más participativa y transparente en algunas municipalidades. Gala (2017) subraya la necesidad de líderes capacitados para implementar principios de gobierno abierto en este proceso organizacional.

En el Perú, la gestión del cambio en entidades públicas enfrenta el desafío de dejar atrás modelos obsoletos. Para avanzar hacia una administración moderna, se requiere una gestión del cambio adecuada que prepare estructuras, procesos y personal para la transformación. La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (D.S. N°103-2022-PCM) establece compromisos para construir un Estado eficiente y transparente hasta el año 2030, buscando atender las necesidades ciudadanas, promover el desarrollo del mercado y garantizar la participación en la gestión de políticas sociales y públicas en todos los niveles gubernamentales.

Tello (2022) destaca la importancia de líderes competentes en entidades municipales, cuyo compromiso y rendimiento reflejan el desempeño de estas entidades. Además, Vásquez (2018) subraya la necesidad de liderazgo adaptable en el sector público para generar entusiasmo y autoridad entre los empleados.

En la actualidad las instituciones estatales descuidan aspectos prácticos de la gestión administrativa, priorizando lo teórico y generando ineficiencias en políticas y decisiones.

En el ámbito municipal, muchas entidades no logran cumplir metas debido a la falta de visión futurista y adaptación a nuevas tendencias del servicio, lo que genera incumplimiento de legislaciones establecidas y resistencia al cambio por falta de liderazgo (Vásquez, 2018). Carrasco y Mesías (2019) indican que, en el Perú, a pesar de avances, la administración pública sigue afectada por ineficiencias en decisiones y políticas, generando burocracia y dificultando el logro de objetivos municipales.

La carencia de un liderazgo efectivo en estas entidades obstaculiza la gestión de calidad para el beneficio ciudadano, siendo el liderazgo crucial en entornos complejos y cambiantes para la mejora continua. La Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio (MPLP) es un órgano del Estado Peruano que promueve el desarrollo económico y social de la provincia, garantizando servicios públicos y un desarrollo sostenible para todos los ciudadanos. Sin embargo, enfrenta carencias de visión y compromiso estratégico por parte de la autoridad y funcionarios, lo que afecta la administración. La falta de liderazgo y planes estratégicos limita el desarrollo del personal, generando resistencia al cambio y afectando la calidad de gestión. La implementación de cambios, como el uso del SIGA para la digitalización, ha enfrentado obstáculos por la falta de un plan adecuado, resultando en problemas operativos y demoras en la atención administrativa. La aplicación de la Ley Servir, destinada a mejorar la gestión, se ha visto obstaculizada por la falta de un plan de acción y el temor a remover personal de confianza, impactando

negativamente los resultados. La rotación de personal sin planificación ha minado el compromiso, y la falta de respuesta rápida ante la pandemia evidencia una carencia de adaptación tecnológica y liderazgo, limitando la capacidad de brindar servicios adecuados y garantizar el bienestar de los ciudadanos de Puquío.

En la municipalidad, la falta de comunicación sobre metas compartidas genera brechas entre los líderes y los trabajadores, llevando a decisiones equivocadas y un desempeño deficiente (Laya, 2015). Esta deficiencia en habilidades de liderazgo por parte de los jefes de área impacta negativamente en la satisfacción y productividad del personal, desmotivándolos y dificultando la preparación para enfrentar cambios inesperados (Clavijo, 2023).

Por otro lado, la ausencia de confianza entre los trabajadores y sus superiores, derivada del enfoque exclusivo en resultados y la exclusión en procesos de cambio, obstaculiza la comunicación y desalienta la resolución de problemas (Hudnut et al., 2018). La falta de compromiso, comunicación y coordinación por parte de los líderes de área en la municipalidad limita el trabajo en equipo, afectando el desempeño y el logro de objetivos (Pérez, 2022).

Asimismo, la carencia de agentes de cambio capacitados y líderes naturales en la municipalidad genera resistencia al cambio, ya que la institución no potencia ni capacita estas habilidades, lo que afecta la adaptación y compromiso del personal (Gupta, 2021).

Como se sabe el cambio organizacional es fundamental para que toda entidad sea competitiva, por ello el alcalde de la MPLP, como líder de la entidad, debe actuar estratégicamente, reconocer el trabajo efectivo y fomentar un ambiente laboral positivo. Además, es crucial que fomente una cultura de servicio cooperativo con todos los actores sociales relacionados con la municipalidad. Por estos motivos, esta investigación busca determinar en qué medida se relaciona el liderazgo con el cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquío.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

#### **A. Problema General.**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?

#### **B. Problemas Específicos.**

a. *¿Cuál es la relación entre la visión compartida y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?*

b. *¿Cuál es la relación entre las habilidades de liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?*

c. *¿Cuál es la relación entre la confianza y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?*

d. *¿Cuál es la relación entre el trabajo en equipo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?*

e. *¿Cuál es la relación entre los agentes de cambio y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?*

### **1.2. Determinación de objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

#### **1.2.2. Objetivos específicos.**

a. *DETERMINAR la relación entre la visión compartida y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.*

- b. *DETERMINAR la relación entre las habilidades de liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.*
- c. *DETERMINAR la relación entre la confianza y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.*
- d. *DETERMINAR la relación entre el trabajo en equipo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.*
- e. *DETERMINAR la relación entre los agentes de cambio y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.*

### **1.3. Justificación e importancia del estudio**

#### **1.3.1. Justificación práctica.**

El desarrollo del presente estudio aportará información válida para la MPLP en lo referente a la influencia del liderazgo en la gestión del cambio organizacional, asimismo, contribuirá a resolver las deficiencias de los colaboradores de la municipalidad, fortaleciendo sus habilidades de liderazgo para obtener mejores resultados. Esta investigación también beneficiará al personal directivo al proporcionarles un diagnóstico del vínculo entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional manifestado por los servidores públicos, lo que les permitirá mejorar su capacidad de liderazgo y lograr una gestión del cambio organizacional más alineada con sus objetivos. Además, permitirá analizar la disposición de los colaboradores para adaptarse a los procesos de cambio, enfatizando la importancia de un liderazgo eficiente por parte de la Alta Dirección para brindar un mejor servicio público a la ciudadanía.

#### **1.3.2. Justificación Económica.**

Desde una perspectiva económica, se encuentra justificación en la dificultad que enfrenta el personal al adaptarse a sus áreas de trabajo.

Esta dificultad impacta negativamente el rendimiento en las actividades necesarias para alcanzar las metas establecidas. Además, la renuncia del personal debido a su falta de adaptación genera costos adicionales para la municipalidad, ya que implica la necesidad de realizar procesos de selección de personal de manera constante, lo cual supone un gasto adicional para la entidad.

### **1.3.3. Justificación Social.**

Mediante la realización de este estudio, se buscará beneficiar y proporcionar un instrumento válido para la MPLP. Los resultados obtenidos permitieron conocer la influencia del liderazgo en la gestión del cambio organizacional en la municipalidad, así como identificar el nivel de liderazgo de los colaboradores y comprender qué actitud tomar ante la gestión del cambio organizacional. Esto permitió buscar soluciones inmediatas a los problemas identificados con el objetivo de mejorar la gestión y la eficiencia de la municipalidad. Además, servirá como modelo para el sector público y privado que desean mejorar y obtener mejores resultados.

### **1.3.4. Justificación Teórica.**

Este estudio brindará una comprensión profunda de las teorías fundamentales que respaldan las capacidades del liderazgo y la gestión del cambio organizacional. Contribuirá significativamente al enriquecimiento del conocimiento científico en torno a estos conceptos, especialmente, al aplicarse en una nueva población, específicamente en el personal de un Gobierno Local como la MPLP. Además, esta investigación sirve como una sólida base teórica para investigaciones posteriores tanto de los alumnos de la Universidad Continental como de otras instituciones académicas.

## **1.4. Limitaciones de la presente investigación**

Se tuvo limitaciones en la recolección de datos debido a restricciones de tiempo. También se experimentaron dificultades para generalizar los

resultados debido a un alcance limitado de la investigación, así como en la accesibilidad restringida a la totalidad de los datos sobre la problemática del ámbito de estudio, que se sustentó principalmente en percepciones. Estos obstáculos incluyeron la carencia de acceso a datos concretos y la dependencia en información subjetiva para la evaluación de la situación.



## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes del problema**

##### **2.3.2. Antecedentes internacionales.**

En Ecuador, Oviedo (2022) tuvo como objetivo determinar la incidencia del liderazgo transformacional y el clima organizacional de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda”, fue una investigación de tipo explicativo, la población fue compuesta por 186 colaboradores y la muestra por 125 colaboradores, se usó el muestreo probabilístico, se usó como instrumento el cuestionario. El resultado principal fue que el liderazgo burocrático, democrático y paternal como comunes, mientras que el transformador y autocrático son escasos, relacionándolos con el Presupuesto por Resultados en la modernización de la Gestión Pública. En Ecuador, la falta de inversión y capacitación en líderes internos afecta la adaptabilidad al cambio y los resultados. Concluye que el liderazgo transformacional influye positivamente en el clima organizacional, mientras que líderes poco calificados generan desánimo y problemas de comunicación.

Asimismo, en México Robles (2008) tuvo como objetivo exponer las prácticas de liderazgo en PyMEs del país, México, fue una investigación de tipo descriptivo, la población fue compuesta por 301 gerentes y la muestra por 301 gerentes, se usó el muestreo probabilístico, se usó como instrumento el cuestionario. El resultado principal fue que los CEOs mexicanos se basan en el colectivismo y la masculinidad, con énfasis en la autoafirmación y el liderazgo transaccional. La cultura mexicana impacta más en el liderazgo que las condiciones económicas regionales. Esto se relaciona con el primer pilar de políticas públicas, donde el liderazgo transaccional mejora la productividad. Las conclusiones destacan que la cultura y los valores mexicanos influyen significativamente en el liderazgo. La gestión individual es clave en las pequeñas empresas, y no hay

diferencias en el comportamiento de liderazgo entre distintas regiones mexicanas.

Mientras que, en Chile Coluccio y Rodríguez (2018), tuvieron como objetivo entender la relación entre la personalidad y el surgimiento dinámico de liderazgo, fue una investigación de tipo explicativo, la población y muestra fue compuesta por 73 estudiantes, se usó el muestreo por conveniencia, se usó como instrumento el cuestionario. El resultado principal fue el liderazgo en una estructura dinámica y compleja, donde la interconexión de tareas dificulta que un solo individuo asuma todos los roles de liderazgo. Esto se relaciona con el quinto pilar de modernización de la Gestión Pública en Chile, que destaca la eficiencia en sistemas de información y gestión del conocimiento, lo que contribuye al desarrollo y crecimiento empresarial. Las conclusiones destacan que la cooperación y responsabilidad son clave en la selección de líderes, y se encontró consistencia entre la personalidad y el desarrollo de liderazgo.

Así también, en Colombia Méndez (2015) planteó como objetivo describir el factor que influye en los colaboradores frente al cambio organizacional y cómo los líderes de estas inciden en la proyección dentro de un entorno con retos y exigencias de las entidades públicas de Colombia, fue una investigación de enfoque cuantitativo. El resultado principal fue que los líderes públicos deben ser gestores del cambio basados en la gestión del conocimiento y la promoción del espacio, convirtiendo el conocimiento del personal en un activo para la empresa. Esto se relaciona con el quinto pilar de la modernización de la Gestión Pública, donde tanto empresas públicas como privadas avanzan en sistemas de información y gestión del conocimiento para ofrecer un servicio eficiente. Las conclusiones subrayan la importancia de implementar controles de cambio y enfrentar la resistencia al cambio en las instituciones gubernamentales colombianas para lograr transformaciones efectivas y eficientes

También en Venezuela Loaiza (2015) planteo como objetivo analizar el liderazgo en organizaciones venezolanas, fue una investigación teórico-documental, de diseño bibliográfico, se empleó como técnica el análisis documental y como instrumentos la ficha de recolección de datos. El resultado principal fue que la falta de habilidades de impacto e influencia en los líderes venezolanos, resaltando la necesidad de líderes más fuertes y competitivos. Aunque el liderazgo transformacional no es común, hay líderes inspiradores y efectivos. Esto se relaciona con el segundo pilar de la modernización de la Gestión Pública, donde se necesita invertir más en el fortalecimiento del liderazgo para resultados transparentes. Las conclusiones destacan que los estilos de liderazgo transaccional, carismático y transformacional son clave para motivar a los empleados y lograr objetivos. Es crucial incorporar cualidades éticas y auténticas en los roles de liderazgo para innovar dentro de las organizaciones.

### **2.3.3. Antecedentes Nacionales**

A nivel nacional, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado peruano, que tiene como finalidad la aplicación de buenas prácticas, a la mejora continua de los procedimientos de las entidades, para obtener metas y resultados programados y a orientar las estrategias de recursos humanos alineándolas a las estrategias de las entidades (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2022).

Por ello, la gestión de relaciones humanas y sociales juega un papel significativo en el liderazgo y la gestión del cambio, ya que se enfocan en la relación del personal y la organización referente a la práctica del personal y las políticas.

Es así, que para que las entidades cuenten con un buen liderazgo tienen que tener en cuenta las *relaciones laborales individuales y colectivas* de su personal, ya que así podrán establecer vínculos con

los empleadores y sus colegas, ello genera mayor confianza y por ende mejora la comunicación en cada nivel de la organización.

Otro punto importante es la seguridad y salud en el trabajo, es preciso que las entidades del sector público tengan en cuenta este punto ya que si enfocan en brindarle al personal medidas de seguridad en su ámbito laboral aseguran el aumento de su productividad y la rentabilidad de la entidad, dando como resultado colaboradores altamente preparados, satisfechos y eficaces para hacer frente a cualquier situación de cambio.

Por otro lado, es necesario que se tenga en cuenta el *bienestar social*, es importante que se centren en la salud mental, física y económica del trabajador para que este pueda participar en los cambios organizacionales de la entidad.

También es esencial que se tenga en cuenta la *cultura y clima organizacional*, ya que a través de ello tendremos trabajadores motivados, productivos y que se sientan valorados por la entidad.

Y, por último, no podemos dejar de lado la *comunicación interna* ya que es fundamental para que el empleador y el servidor trabajen de manera coordinada y se mantenga una buena relación laboral.

Todo lo mencionado anteriormente se va a lograr con empleadores que sepan liderar, tengan capacidades comunicativas y sobre todo que inspiren y guíen al personal a estar preparados para afrontar cualquier cambio organizacional.

En tanto que, a nivel regional, en Cajamarca, en cuanto a los estilos de liderazgo, Hernández y Vásquez (2021) tuvieron como propósito determinar el estilo de liderazgo que predomina en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc – Bambamarca, fue una investigación de tipo básica, la población fue compuesta por 435 colaboradores y la muestra por 40 colaboradores, se usó el muestreo probabilístico, se usó como instrumento el cuestionario. El resultado principal fue que la falta de preparación de los líderes en entidades públicas de Cajamarca, afecta el logro de objetivos y genera frustración entre los

colaboradores. Se identificaron distintos estilos de liderazgo, como el autoritario, el transformacional y el laissez-faire. Esto se relaciona con el cuarto pilar de modernización de la Gestión Pública, que enfoca en un servicio civil meritocrático para adaptarse al cambio y lograr metas. El liderazgo transformacional predomina en el municipio, mostrando preocupación por la motivación de los empleados.

Asimismo, en Huánuco, respecto a los estilos de liderazgo, Melchor et al. (2018) tuvieron como objetivo conocer la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores de la municipalidad provincial de ambo, fue una investigación de tipo básica, la población y la muestra fue compuesta por 210 colaboradores, se empleó el muestreo no probabilístico, se usó como instrumento el cuestionario. El resultado principal fue que el impacto negativo del liderazgo inadecuado genera una cultura organizacional desfavorable y bajo desempeño de los colaboradores. La mayoría de estas entidades sigue un liderazgo racional, mientras una minoría opta por un liderazgo emotivo. Esto se relaciona con el primer pilar de modernización de la Gestión Pública, donde la falta de buenos líderes afecta la eficiencia y transparencia en el desarrollo de funciones públicas. Las conclusiones muestran una relación aceptable entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional.

En Huaraz, respecto al liderazgo transformacional Ávila (2019) tuvo como propósito determinar la relación existente entre liderazgo transformacional y gestión municipal, Municipalidad Provincial de Huaraz, fue una investigación de tipo básica, la población y la muestra fue compuesta por 61 colaboradores, se empleó el muestreo censal, se usó como instrumento el cuestionario. El resultado principal fue que las deficiencias en la gestión de entidades regionales se deben a la falta de liderazgo apropiado que motive a los colaboradores y mejore el desempeño. Esto se relaciona con el quinto pilar de modernización de la Gestión Pública, donde el liderazgo

transformacional prepara a las municipalidades para enfrentar cambios y mejorar sus sistemas de información. Las conclusiones muestran una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión municipal, destacando la influencia positiva en la motivación y desempeño de los colaboradores.

En Cusco, referente al liderazgo transformacional, Barrios y Gutiérrez (2021) plantearon como propósito determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Saylla Cusco, fue una investigación de tipo aplicada, la población y la muestra fue compuesta por 56 colaboradores, se empleó el muestreo censal, se usó como instrumento el cuestionario. El resultado principal fue que la falta de liderazgo transformacional en instituciones municipales, genera la falta de empatía, compromiso y responsabilidad entre empleados. Esto afecta la práctica del liderazgo transformacional y se relaciona con el tercer pilar de modernización de la Gestión Pública. Las conclusiones muestran una correlación baja entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional, destacando la importancia de dimensiones como la estimulación intelectual y la influencia idealizada en el clima organizacional.

En Lima, referente a los estilos de liderazgo, Huarza (2018) tuvo como propósito determinar el rango de relación que existe entre los estilos de liderazgo y administración pública en la Municipalidad distrital de Pallpata, fue una investigación de tipo aplicada, la población y la muestra fue compuesta por 30 colaboradores, se empleó el muestreo censal, se usó como instrumento el cuestionario. El resultado principal fue que el personal administrativo enfrenta críticas por no satisfacer demandas de la población, lo que afecta las relaciones institucionales. Se destaca la falta de liderazgo efectivo y la prevalencia del liderazgo transaccional. Esto se relaciona con el cuarto pilar de modernización de la Gestión Pública, donde la falta de un servicio adecuado genera

un mal desempeño en los servicios públicos. Las conclusiones muestran una relación negativa entre el estilo de liderazgo y la administración pública, sin asociaciones significativas entre las dimensiones de liderazgo y diferentes aspectos de la gestión.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Entidad.**

#### **A. Concepto:**

Para efectos de la Administración Financiera del Sector Público, se considera entidad pública cualquier organismo con personalidad jurídica que se encuentre dentro de los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local. Esto incluye sus entidades descentralizadas, empresas estatales existentes o por crearse, las Sociedades de Beneficencia Pública, fondos que reciban fondos públicos, empresas en las que el Estado tenga control accionario, y los Organismos Constitucionalmente Autónomos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024).

Por otro lado, según Salvador (2018) la entidad pública en el contexto del derecho local peruano se refiere a una entidad establecida por ley, como parte de la estructura del Estado Peruano, que desempeña una función pública dentro de sus competencias. Esta entidad administra recursos públicos con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad. Está sujeta a supervisión, fiscalización y rendición de cuentas.

#### **B. Tipos de entidades públicas:**

Según la Ley N° 30057 (2014) para el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se distinguen dos tipos de entidades públicas:

- Entidad pública Tipo A: se refiere a una organización con personalidad jurídica de derecho público, cuyas actividades se llevan a cabo mediante potestades administrativas y están sujetas a las normas del derecho público.

- Entidad pública Tipo B: incluye órganos desconcentrados, proyectos, programas o unidades ejecutoras que están vinculados a una Entidad pública Tipo A según la Ley N° 28411. Estos deben cumplir ciertos criterios, como tener competencia para contratar, sancionar y despedir, contar con una oficina de recursos humanos o similar con un titular que actúe como máxima autoridad administrativa, y poseer una resolución del titular de la entidad pública que las defina como Entidad Tipo B.

**C. Características de las entidades públicas:**

- a) Su objetivo principal es cubrir, en mayor o menor grado, necesidades de interés público, aunque esto no siempre se cumple.
- b) Su propósito no es esencialmente obtener beneficios económicos, aunque esto no implica que eviten generar ganancias a través de sus actividades.
- c) Estas organizaciones suelen ofrecer servicios esenciales como suministro de energía eléctrica, gas doméstico y agua potable, aunque también pueden operar en otros sectores, como el alimentario o el industrial.
- d) La participación de una empresa pública está mayoritariamente bajo el control de un organismo gubernamental (European Business School, 2024).

**D. Ventajas de las entidades públicas:**

- e) Proveen servicios esenciales a precios asequibles, asegurando que toda la población pueda cubrir sus necesidades.
- f) Impiden la formación de monopolios empresariales en el sector privado, lo que promueve un equilibrio corporativo y reduce el riesgo de abusos de mercado por parte de entidades con ventajas exclusivas.



- g) Asumen actividades poco rentables o directamente no lucrativas con el objetivo de satisfacer necesidades públicas.
- h) Intervienen estratégicamente en disputas para regular la explotación de recursos naturales por parte de organizaciones privadas. Participan en el sector de las comunicaciones, como la radio y la televisión, para difundir noticias de interés público.
- i) Generan empleo, tanto dentro de sus propias entidades como a través de la creación de nuevas actividades económicas (European Business School, 2024).

### 2.2.2. Liderazgo.

#### **Concepto:**

Existen varios conceptos según los siguientes autores:

Según Levicki (2000), el liderazgo es la relación de influencia entre los seguidores y sus líderes, a través del cual ambos buscan lograr resultados que reflejen un cambio real y metas compartidas. Los elementos básicos vienen a ser: influencia, responsabilidad, intención, propósito, cambio, seguidor y líder.

Según Robbins (2009), manifiesta que el liderazgo es un proceso influyente en el que los jefes, a través de sus propios esfuerzos, alientan el movimiento de los colaboradores hacia metas y objetivos comunes, siendo relevante para conducirlos a realizar un desempeño laboral eficiente.

Por otro lado, Rider (1998 como se citó en Melchor et al., 2018) señala que:

Un líder eficaz tiene la capacidad de dirigir, guiar y supervisar a sus empleados, de la misma manera se espera de los miembros y gerentes en posiciones de responsabilidad realicen lo mismo con el personal a su cargo. Por lo tanto, podemos decir que el liderazgo implica responsabilidades y función de unidad de mando.

Tracy (2015) sostiene que es el proceso de ejemplo o persuasión en el que una persona influye a un grupo a lograr metas establecidas o compartidas por sus seguidores y el líder.

Kotter (1999) que considera que: el liderazgo es nada menos que las actividades y procesos de entender un grupo como un área de la empresa con intereses similares e influir en las personas para lograr voluntariamente los propósitos del grupo.

Según lo mencionado por los autores anteriores, el liderazgo se puede conceptualizar como la capacidad de influir sobre un conjunto de personas para alcanzar y/o lograr un propósito en común.

Hoy en día, el liderazgo no se trata solo de cualidades de los líderes, se trata de lograr un equilibrio entre necesidades, conductas y situaciones. De este modo, se puede decir que los buenos líderes pueden evaluar la necesidad de su subordinado, comprender el contexto y ajustar su comportamiento. Ello va a depender del éxito de muchas variables, incluido los aspectos de la situación, los estilos de liderazgo y las cualidades de sus subordinados.

**Es por ello que en la presente investigación se optó por la definición de Kotter (1999) en donde considera que: el liderazgo es nada menos que las actividades y procesos de entender un grupo como un área de la empresa con intereses similares e influir en las personas para lograr voluntariamente los propósitos del grupo, se eligió esta definición porque se relaciona con el presente estudio debido a que es esencial que las entidades cuenten con líderes que tenga habilidades de influenciar al personal que los guíe, convenza e inspiren a alcanzar sus propósitos organizacionales.**

#### ***E. Importancia del liderazgo.***

De acuerdo a Saucedo (2020) la importancia radica en el hecho de que el liderazgo es un factor esencial en todas las empresas alrededor del mundo, debido a las dinámicas y procesos que surgen en torno a él.

Es evidente la importancia del liderazgo en muchas áreas de la vida, incluido más allá del liderazgo en las organizaciones. Los líderes son responsables de lograr los propósitos de manera rápida y efectiva (Fernández, 2020).

Según Guadalupe y Gómez (2008) Las empresas dependen del liderazgo de sus directivos para crecer y sobrevivir, y eso es cierto tanto para una organización con fines de lucro como para las sin fines de lucro. Las empresas dependen del liderazgo, por ello unos buenos líderes deben cumplir 4 condiciones, tienen que comunicar la visión, comprometerse con la misión, confiar en sí mismo y ser una persona íntegra.

Por otro lado, Clavijo (2023) menciona que el liderazgo dirige a los colaboradores de una organización y ayuda al logro de las metas y contribuye de manera positiva a mejorar la competitividad y el desempeño.

#### **F. Características de un buen liderazgo**

Según la Red Universitaria Virtual Internacional (2020), el liderazgo se basa en tres pilares fundamentales: lograr objetivos, formar equipos y desarrollar a los colaboradores. Considerando que el liderazgo es un conjunto de habilidades y actitudes que una persona posee para dirigir a los demás, es crucial identificar cuáles son estas habilidades y actitudes. Un líder efectivo es capaz de inspirar entusiasmo en su equipo, motivarlos, fomentar su crecimiento profesional y crear un ambiente positivo y favorable.

Un buen líder se distingue principalmente por su capacidad de comunicación y su espíritu dialogante. Además, un líder debe conocerse a sí mismo, ser consciente de sus fortalezas y debilidades:

- a) Respeto y confianza: Un líder debe transmitir respeto y confianza. Es auténtico y honesto, y siempre cumple sus promesas.

- b) Adaptabilidad: Un líder sabe ajustar su estilo de dirección según el momento y la persona. Logra que las personas realicen las tareas porque quieren hacerlo, no porque se sientan obligadas.
- c) Escucha activa: Un líder escucha las sugerencias y no se conforma con el mínimo. Es reflexivo y no actúa por impulsos, con el objetivo de alcanzar la excelencia.
- d) Autoconfianza y objetividad: Un líder tiene confianza en sí mismo, separa las emociones y mantiene un criterio independiente. Un líder maduro reconoce cuando un miembro del equipo tiene razón, incluso si contradice sus propias ideas anteriores.
- e) Generosidad en la adversidad: Un líder es generoso, especialmente en tiempos de fracaso. Es fácil compartir elogios cuando las cosas van bien, pero la verdadera generosidad se muestra al asumir responsabilidades y evitar culpar a otros cuando surgen problemas.
- f) Cuidado por el equipo: Un líder se preocupa y ocupa de su equipo, tanto en sus necesidades personales como en su desarrollo profesional. Proporciona retroalimentación continua.
- g) Humildad y cooperación: Un líder habla en términos de “nosotros” y no busca el protagonismo. Es humilde, dispuesto a trabajar junto a su equipo y predica con el ejemplo de igualdad y solidaridad.

#### **G. Teorías del liderazgo.**

- a) *Teorías de los Rasgos*: “El líder nace, no se hace”: esto indica que el liderazgo es algo congénito: se nace líder. El interés de estos autores fue identificar características entendidas como rasgos intelectuales o físicos y aspectos de la personalidad que diferencian a un líder de los que no lo son.

Taylor (1911) dio su aporte que a mayor motivación (castigo, recompensas), mayor rendimiento.

Mayo (1933) aportó la definición de “hombre social” en busca de una relación social en el trabajo. Estos son algunos de los factores de éxito:

- Grado de democracia autoritaria (líder productivo).
- Satisfacción (líderes orientados al colaborador).

Maslow (1948) indicó que: Los líderes deben conocer sus necesidades individuales (seguridad, físicas, autorrelación y de ego) para motivar a sus colaboradores.

Stogdill (1948) rasgos relacionados a un líder:

- Inteligencia: juicio, habilidad verbal.
- Personalidad: viveza, adaptabilidad.
- Capacidad: cooperación, sociabilidad.

b) *Teoría de la contingencia*. Fue fundada por Fiedler (1967-1978). Esta teoría asume que hay 3 variables situacionales que inciden en sí se puede lograr un liderazgo efectivo. Estas variables incluyen la relación entre seguidores y líderes, el poder ejercido y la estructura de tareas por los líderes.

c) *Teoría de las metas*. Evans y House (1971 como se citó en Lupano y Castro 2018) indica que un líder puede motivar a los subordinados al convencerlos de que a través del trabajo arduo se puede alcanzar resultados satisfactorios. Por ello, un líder tendrá la capacidad de guiar a sus subordinados en el logro de estos objetivos.

d) *Teoría de los sustitutos del liderazgo*. Kerr y Jermier (1978) manifiestan que hay ciertos factores situacionales que hacen innecesario el liderazgo en algunos contextos. Estos factores incluyen la capacidad y experiencia de los seguidores, la estructura organizativa y la claridad de las tareas, etc. Estos factores hacen que el liderazgo sea ineficaz, convirtiéndolos en prescindibles.

- e) *Teoría de la decisión normativa*. Vroom y Yetton (1973) sugieren distintas técnicas para la toma de decisiones que conducen a instrucciones efectivas en función de la situación que se desarrolle. Estos pasos incluyen la toma de decisiones autocrática por parte del líder, la toma de decisiones autocrática después de recopilar información adicional, la consulta grupal e individual y la toma de decisiones grupal.
- f) *Teoría de los recursos cognitivos*. Fiedler y García (1987) exploran las posibilidades de que ciertas variables situacionales, como el apoyo grupal, el estrés interpersonal y las complejidades de las tareas, inciden en los hechos de ciertos recursos cognitivos (experiencia, inteligencia, habilidades técnicas) perjudiquen el desempeño grupal de las personas.
- g) *Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor*. Para Wofford (1982) el impacto del comportamiento de los líderes en el desempeño de sus seguidores está mediado por 4 variables: capacidad para desarrollar tareas, motivación para las tareas, roles apropiados y claros y la ausencia o presencia de alguna limitación ambiental.

### **Teoría de liderazgo que se optó para la investigación:**

Luego de conocer las teorías del liderazgo para este estudio se optó por la teoría de metas de Evans y House 1971 este tipo de teoría consiste en que los líderes eliminan las dificultades y los problemas que pueden presentarse para lograr las metas, asegurando en que se brinde apoyo, recursos e información para asegurar un desempeño superior y la satisfacción de los empleados.

Se optó por esta teoría debido a que, según lo analizado en distintas fuentes, hoy en día se necesitan líderes que apoyen a los colaboradores cuando se presente una situación difícil como

lo es el cambio organizacional. A través de esta teoría, según Richard (2020) al contar con este tipo de líderes se podrá establecer el rumbo a seguir y los propósitos que se busca alcanzar.

Cabe destacar que esta teoría indica que se debe poner realce en reconocer la conexión entre los esfuerzos de los seguidores, el resultado logrado gracias a ese esfuerzo y las recompensas que recibirán.

Ello nos da a entender de que si el personal recibe una recompensa como por ejemplo un incentivo mejora su productividad, lo dicho coincide con el estudio de Bahamonde (2021) en el que indica que hay un 0,80% de probabilidad de que se aplique el incentivo, y se relacionen directamente con el logro de metas al momento de establecer que la asignación y la transferencia del recurso financiero y la implementación del plan influyen en la seguridad de la ciudadanía y el servicio comunitario.

Ello nos demuestra que la teoría de metas permitirá aumentar la productividad, favorecer la innovación y mejorar el rendimiento del personal, por ello consideramos que es la más adecuada para mi tipo de investigación.

#### **H. Estilos de liderazgo.**

Los dos estilos de liderazgo más comúnmente estudiados en la práctica empresarial son:

a) *Liderazgo transformacional:* Los líderes transformacionales son aquel que articula una visión, inspira a sus subordinados y fomenta el desarrollo de un grupo u organización mientras estimula el deseo de desarrollo y logro personal. Sobre todo, tienen las capacidades de crear un entorno que motive, y moldearla a la cultura de la empresa lo cual permite un cambio organizacional favorable. De acuerdo con Bass (1985) el

liderazgo transformacional es el que motiva a las personas a realizar más de lo que se espera de sí mismas, provocando así cambios en la sociedad, las organizaciones y grupos lo que a su vez beneficia a todos. Los estilos según Kurt (1939) quien precisa tres estilos de liderazgo:

- a) *Líder autocrático*: es un líder que da órdenes sin consulta previa y solo espera obediencia. Es firme y dogmático, que conduce sus habilidades para negar o dar castigos y recompensas, este liderazgo se sugiere para solucionar problemas emergentes o cuando los subordinados presentan madurez emocional y laboral.
- b) *Líder democrático*: el estilo de liderazgo participativo o democrático se caracteriza por consultar y persuadir a sus seguidores sobre las decisiones y acciones propuestas y alentarlos a participar. En este sentido, tiende a orientar diferentes opiniones y tendencias y más que imponer una solución, ofrece diversas opciones que el grupo discute hasta que finalmente se decide por consenso una de ellas. Este es generalmente considerado el estilo más recomendado en el trabajo administrativo y pedagógico, ya que la evidencia empírica ha demostrado que produce el nivel más alto de motivación necesaria para el aprendizaje, la desventaja es que los subordinados perciben a los líderes democráticos como personas inseguras.
- c) *Liderazgo liberal o laissez-faire*: consiste en una participación mínima de los líderes en la toma de decisiones y permite total libertad a los subordinados en las decisiones grupales o individuales, por ejemplo, para dar algunos esquemas de lo que se debe realizar e indica que se le brindara más información cuando ello lo soliciten. Con este enfoque de liderazgo, el líder otorga a sus subordinados la autoridad para tomar decisiones,



esperando que asuman la responsabilidad de su propia motivación, orientación y supervisión. Claramente, se requiere que el subordinado posea un nivel de competencia y compromiso excepcional. Definitivamente, es necesario que el subordinado cuente con una gran cualificación y habilidades para que este enfoque logre resultados satisfactorios.

### ***I. Enfoques del liderazgo.***

a) *Enfoque Conductual.* Está relacionado con el comportamiento de los líderes y se fundamenta en la teoría de los rasgos, se cree que es la concepción de liderazgo más predominante y antigua el cual hasta el día de hoy sé práctica, argumentando que los líderes nacen con capacidades innatas que les permiten lograr posiciones de dominio. El enfoque se basa en analizar los comportamientos de los líderes y en la relación de estas capacidades y del liderazgo efectivo.

Este enfoque se centró demasiado en analizar el comportamiento individual en lugar de estudiar los patrones de comportamiento específicos que el líder usa para ser efectivos en situaciones específicas (Yukl, 1992, como se citó en Lupano y Castro, 2018).

b) *Enfoque de contingencia.* Se fundamenta en la teoría de la contingencia, según la cual no se puede estudiar la eficacia del liderazgo ni recomendar ningún estilo sin considerar distintas variables esenciales para un contexto en particular. Examina las características de liderazgo en contextos específicos destacando variables como: el tipo de empleado, el poder del líder, el nivel de desarrollo organizacional, la estructura de motivación del líder y el

nivel de influencia y control necesario en cada contexto. Diferencia, entonces, entre líderes orientados a las tareas y líderes orientados por la relación interpersonal (Fiedler, 1967, como se citó en Lupano y Castro, 2018).

- c) *Enfoque de los rasgos.* Los enfoques que se relacionan a esta aproximación se basan en las características que hacen que los líderes sean más efectivos (rasgos físicos, psicológicos y sociológicos), pero ninguno de estos garantiza el éxito. Son consistentes con un enfoque situacional, debido a que forma parte de las situaciones de liderazgo, estas características son: madurez emocional, nivel alto de energía, tolerancia al estrés, autoconfianza e integridad (Yukl y Van Fleet, 1992, como se citó en Lupano y Castro, 2018).
- d) *El enfoque situacional.* Hay muchas teorías que forman parte de este enfoque. Esta se centra en las ideas de que distintos patrones de comportamiento son efectivos en distintos contextos, pero que el mismo comportamiento no es óptimo para todos.
- e) *El enfoque transformacional.* Este enfoque es el más estudiado y desarrollado hoy en día. Su pionero principal es Bernard (1985) indica que los líderes transformacionales permiten a sus subordinados afrontar de manera exitosa los contextos conflictivos o estresantes proporcionándoles tolerancia y seguridad ante cualquier problemática. Este tipo de liderazgo es especialmente útil en circunstancias cambiantes (Bass, 1985, como se citó en Lupano y Castro, 2018).

#### **Enfoque de liderazgo que se optó para la investigación:**

Luego de conocer los enfoques del liderazgo para esta investigación se optó por el enfoque transformacional cuyo precursor es Bernard M. Bass (1985), ya que es este estudio se

pretende trabajar la gestión de cambio organizacional y este enfoque es el más adecuado para ello porque los líderes transformacionales permiten a sus subordinados afrontar de manera exitosa los contextos conflictivos o estresantes proporcionándoles tolerancia y seguridad ante cualquier problemática. Este tipo de liderazgo es especialmente útil en circunstancias cambiantes.

#### **J. Rasgos del liderazgo**

De acuerdo a Zvinklys (2023) entre los rasgos destacados del liderazgo o de líderes importantes se encuentran:

- a) Impulso y deseo de logro: ambición, dinamismo, tenacidad e iniciativa.
- b) Honestidad e integridad: fiabilidad, seguridad y apertura.
- c) Motivación: deseo de influir en los demás para alcanzar metas.
- d) Autoconfianza: confianza en las propias habilidades.
- e) Habilidad cognitiva: inteligencia, capacidad para integrar e interpretar gran cantidad de información.
- f) Creatividad: originalidad.
- g) Flexibilidad: capacidad para adaptarse a las necesidades de los seguidores y ajustar los requisitos según cada situación.
- h) Pericia: conocimiento de las actividades del grupo y de asuntos técnicos relevantes.

#### **K. Funciones del liderazgo**

Zvinklis (2023) identifica tres funciones en las que un directivo debe ser especialista:

- a) Liderar grupos de trabajo: es necesario planificar la agenda, ofrecer a todos igualdad de oportunidades para participar,

hacer preguntas relevantes, abordar la diversidad cultural y resumir la discusión.

b) Preparar a otros en el trabajo: Es el proceso diario de ayudar a otros a encontrar oportunidades para mejorar su desempeño. Un buen formador observa lo que hace la gente, les muestra los problemas o la ineficacia de sus métodos, les ofrece sugerencias para mejorarlos y les ayuda a utilizarlos eficazmente.

c) Asesorar: consiste en discutir un problema emocional con otra persona con el objetivo de resolverlo y ayudar a la otra persona a afrontarlo mejor. Las personas enfrentan diversos problemas que afectan su vida en general y su desempeño laboral en particular, por lo que es necesario demostrar nuestro liderazgo a través de la asesoría. Los asesores eficaces mantienen la intimidad, escuchan atenta y comprensivamente los sentimientos y circunstancias de otras personas y les ayudan a determinar lo que deben hacer, incluida la búsqueda de ayuda profesional.

#### **L. *Como desarrollar el liderazgo***

Zvinklys (2023) señala que los líderes pueden emplear un modelo sencillo de cuatro etapas para asegurar la participación del grupo y aumentar la productividad.

- a) Propósitos definidos: establecer metas y objetivos claros, involucrar al personal, buscar consenso en asuntos importantes y prestar atención tanto a las tareas (el trabajo) como a las relaciones (el grupo).
- b) Poder de participación: fomentar un alto grado de interacción y participación que todos los miembros del grupo necesitan.
- c) Propuesta por consenso: preservar la autoestima y promover comunicaciones abiertas.

- d) Proceso dirigido: implementar un enfoque guiado para coordinar y orientar las actividades del grupo hacia el logro de los objetivos establecidos.

**M. Dimensiones del liderazgo.**

Según Domínguez y Giordano (2009) la función a jugar del líder en el proceso de cambio consiste en las siguientes dimensiones:

- a) *Visión compartida.* El líder tiene la responsabilidad de comunicar la visión de manera concisa y clara para esclarecer la dirección general del cambio y simplificar la toma de decisiones, fomentando la acción en la dirección correcta. También es necesario coordinar de manera rápida y eficiente las acciones de las personas en toda la organización.

- *Indicadores:*

1. Compromiso para alcanzar los objetivos
2. Comunicar la visión de manera concisa y clara.

- b) *Habilidades de liderazgo.* El líder tiene la responsabilidad de mostrar los valores compartidos de la empresa y actuar de manera coherente con ellos. Al facilitar una comunicación clara con el personal y motivarlos a superar las dificultades en los procesos de cambio, se establece una visión que guíe a las personas hacia el futuro. Para unir a los líderes, las personas deben tener la experiencia necesaria y las destrezas técnicas para posicionarse frente a las personas como un modelo a seguir dentro de la empresa.

- *Indicadores:*

1. Poder de influencia y convocación en las personas
2. Capacidad de delegar y guiar

- c) *Confianza.* El proceso de cambio es inherentemente traumático y en tiempos de incertidumbre, la confianza que

genera el líder fortalece a la empresa y ayuda a brindar el apoyo compartido que permite seguir adelante. La transparencia por parte del líder es esencial en el proceso de transformación para ganarse la confianza de las personas interesadas y reducir la ansiedad.

- *Indicadores:*

1. Influir de forma positiva
2. Comunicación efectiva y capacidad de escucha

d) *Trabajo en equipo.* El líder tiene la responsabilidad de dirigir y coordinar los esfuerzos del equipo de trabajo, dedicando el tiempo necesario, proporcionando respuesta y apoyo, siendo un representante de los valores de la empresa

- *Indicadores:*

1. Grado de comunicación
2. Apoyo y alineación para lograr objetivos comunes

e) *Agentes de cambio.* Se basa en el hecho de que los líderes informales son la base de cualquier proceso de cambio y que para impulsar el cambio es necesario que se encuentre en cada nivel de la empresa y en todas las áreas. Es así que, es esencial involucrar este tipo de líderes y de la alta gerencia en la obtención de la autoridad formal necesaria para liderar equipos de trabajo y tomar decisiones.

- *Indicadores:*

1. Experiencia para influir
2. Coalición conductora en el cambio

*Para medir las 5 dimensiones del liderazgo en el ámbito de estudio elegido se emplea un cuestionario con distintas escalas para conocer la percepción del personal, en donde*

*se realizará una interrogante por cada indicador determinado en la operacionalización de variables.*

**N. *Indicadores de las dimensiones del liderazgo.***

Según Domínguez y Giordano (2009) los indicadores de las dimensiones mencionadas anteriormente son las siguientes:

- a) *Compromiso en el logro de objetivos.* Al comprometernos, maximizamos nuestras habilidades y llevamos a cabo las tareas que se nos encomiendan. Al hacerlo, sabemos que somos conscientes de las condiciones de aceptación y de las obligaciones que la acompañan, ya que requiere un esfuerzo constante para alcanzar los objetivos determinados.
- b) *Comunicar la visión de forma clara y precisa.* Cuando la visión no se conoce, o peor aún, no se comparte y no se alinea con las estrategias y objetivos organizacionales, es muy difícil generar un cambio real donde el trabajo en equipo se base a alcanzar un objetivo en común de objetivos. El líder tiene la responsabilidad de comunicar la visión de manera concisa y clara para esclarecer la dirección general del cambio y simplificar la toma de decisiones, fomentando la acción en la dirección correcta. También es necesario coordinar de manera rápida y eficiente las acciones de las personas en toda la organización.
- c) *Poder de convocatoria e influencia en las personas.* Es la capacidad de persuadir a las personas para que piensen y actúen de la manera que usted desea para lograr una mayor alineación y compromiso con las estrategias y el proceso de cambio en la organización. Esta capacidad es una parte esencial del liderazgo. Porque si no puedes convencer a la gente, no eres un líder y nadie te seguirá.

- d) *Capacidad de delegar y guiar.* Esta acción consiste en redirigir iniciativas y tareas a otros integrantes del equipo. Para asignar las responsabilidades de manera imparcial, se debe tener en cuenta los intereses y destrezas de los miembros del equipo para así priorizar la iniciativa y la tarea más importante
- e) *Influenciar de forma positiva.* Consiste en la intención de persuadir, convencer, impresionar e influir a los demás para que nos ayuden a alcanzar las metas positivas propuestas. El proceso de cambio es inherentemente traumático y en tiempos de incertidumbre, la confianza que genera el líder fortalece a la empresa y ayuda a brindar el apoyo compartido que permite seguir adelante.
- f) *Comunicación efectiva y capacidad de escucha.* La comunicación efectiva entre los miembros y líderes del equipo permite que las cosas fluyan de forma natural. Esto evita problemas y conflictos que pueden surgir dentro del equipo debido a una comunicación ineficiente al transmitir sus ideas. Por ello, el líder que tiene la capacidad de escucha activa genera lealtad y confianza transparente.
- g) *Grado de comunicación.* La comunicación se puede realizar de varias maneras. Puede ser escrita, oral, mediante posturas y actitudes, ello va a depender del contexto y estilo de liderazgo, los líderes deben ser capaces de recurrir a diferentes formas y estilos de comunicación. La comunicación también va a depender de las personalidades de cada líder. Puede ser extrovertido o no, abierto a nuevas experiencias, escrupuloso, amable o responsable.
- h) *Alineación y apoyo hacia el logro de una meta común.* Consiste en el vínculo de un grupo de personas que persiguen uno o más objetivos comunes. Cuando estas



personas forman un equipo en la organización, estas alinean sus fuerzas para lograr sus objetivos.

- i) *Experiencia para influenciar.* Una de la habilidad principal de un líder es la capacidad de influir en los que están a su cargo. También, deberán motivarlos, guiarlos, monitorearlos y acompañarlos en cada etapa del proceso que inicien.
- j) *Coalición conductora en el cambio.* La coalición de orientación debe incluir personas con las cualidades necesarias para guiar a otros a través del proceso de cambio. Algunos miembros de este equipo deben tener autoridad formal para evitar que las otras personas que no forman parte del equipo no obstaculicen de manera fácil los avances. Además, deben representar fielmente a las distintas áreas implicadas en el proceso de cambio para que puedan tomar decisiones eficientes. Una coalición debe contar con suficientes personas que tenga una reputación buena dentro de la empresa para que sus opiniones se tomen de manera seria por el resto de integrantes y contar con líderes con la capacidad de impulsar los procesos de cambio. Sin un liderazgo convincente, fuerte, honesto, motivador y sincero es muy difícil que las personas apoyen coaliciones que impulsen el cambio del proyecto durante todo el periodo.

### **2.2.3. Cambio organizacional.**

#### **Concepto:**

Existe varias definiciones del cambio organizacional según los siguientes autores:

Según Hall (1996), conceptualiza el cambio organizacional como la transformación y modificación de manera en cómo sobrevivirá según al contexto al que se enfrenta. El líder no considera los objetivos organizacionales al formular este cambio.

Asimismo, Collerette y Delisle (1988) conceptualizan el cambio organizacional como:

Un cambio relativo permanente observado en la estructura y cultura de los sistemas organizacionales. Destaquemos 2 aspectos de este concepto. 1. Modificación observada: No es que el cambio sea menos o más grande, sino que es observado, ello indica que impone un cambio de percepción a quienes habitan en el ambiente. 2. Relatividad del cambio: La apreciación del cambio varía según la perspectiva del observador.

Newstrom y Davis (2003) añaden que:

Los cambios en el entorno laboral afectan la forma en que se espera que los empleados trabajen. Este cambio puede ser planificado o no, progresivos o desastrosos, negativos o positivos, débiles o fuertes, rápidos o lentos y estimulados externa e internamente. Sin importar su naturaleza, fuente, velocidad, origen o fuerza, los profundos cambios generan consecuencias a quien lo experimenta.

Según Chiavenato (2004) el cambio organizacional es una serie de cambios del comportamiento y estructurales dentro de la empresa.

Por otro lado, según Pérez et al. (2017) el cambio organización es el proceso por el cual una organización se adapta a su entorno y mejora su desempeño.

**Es por ello que en la presente investigación se optó por la definición de Pérez et al. (2017) el cambio organización es el proceso por el cual una empresa se adapta a su entorno y mejora su desempeño, se eligió esta definición debido a que hoy en día muchas entidades no están preparadas para afrontar el cambio, por ello es necesario que tengan en cuenta las modificaciones y alteraciones que se pueda presentar como el cambio de los niveles, la implementación de una nueva política, nuevos objetivos o estrategias de esta manera los colaboradores podrán adaptarse al cambio más rápido.**

#### ***A. Importancia del cambio organizacional.***

Según Pérez et al. (2017) el cambio organizacional es importante porque permite a las empresas mejorar su desempeño empresarial, adaptarse al entorno, así logran contribuir en la implementación de las estrategias.

Asimismo, Aguilar et al. (2017) menciona que el cambio organizacional es:

Decisivo para el fracaso o éxito de las organizaciones. Esto permite que las personas reconozcan su sentido de pertenencia y su afiliación real a la organización. El objetivo es permitir que las organizaciones sean más analíticas y participativas al momento de resolver problemas. Lo ideal es ser una empresa con cambios proactivos, es decir no ser receptivos y estar en mejora continua.

Por otro lado, Aranda (2019) indica que:

El proceso que se da al cambio de actividades de la empresa para ayudar a una mejor organización para que haya una mejor actitud en los procesos que se dan a realizar en la empresa con el fin de hacer eficaces las formas de hacer negocios, con una mejor administración se permite la transformación de nuevas estrategias y procesos para lograr un desempeño y mejoramiento en un ambiente de negocios.

Covena (2021) manifiesta que:

Es fundamental en cuanto al futuro económico de las empresas en la actualidad. Las organizaciones necesitan darse cuenta que el mundo que cada día los empuja a efectuar avances tecnológicos y factores de producción, con el fin de poder insertar en los mercados internacionales.

## **B. Teorías del cambio organizacional.**

a) *Teoría de los sistemas complejos adaptativos (Kauffman, 1995).* Su enunciado fundamental se trata de: El mejor modo de una empresa se trata de la que admite realizar cambios constantes de sus componentes entre ellos mismos y con todo lo que le rodea.

De acuerdo a esta teoría, las empresas son organismos complejos y adaptativos donde se contempla 2 modos de estructuras complejas: El decreciente y el creciente. Como

se trata en el primer término no tienen complejidad, mientras que en el segundo término el contexto del sistema dinámico deja huella en los periodos como algo difícil para valorarla y pese a que hay muchas definiciones de lo complejo que llega a ser un sistema.

b) *La Teoría U de Otto Scharmer (2016).*

De acuerdo a Soriano (2017), el especialista Otto Scharmer, de acuerdo a sus anécdotas que vivió con personas que lideraban y que tenían un pensamiento innovador muy importante en el planeta tierra, es aquí donde demostrándose cómo las organizaciones y los grupos van progresando de acuerdo a las 7 destrezas que tiene un líder permitiéndoles elaborar una nueva vista de lo que va a pasar en este planeta que se encuentra repleto de dificultades y en donde se trata fundamentalmente a nuevas capacidades de liderazgo en masa con la finalidad de poder contrarrestar las transformaciones de un modo mucho más racional, intencionalmente y estratégicamente, mediante la definición nombrada “presencing”.

La hipótesis de Scharmer nos muestra nuevos panoramas con la finalidad de desarrollar transformaciones, efectuando especial énfasis en el autoconocimiento y el autoanálisis con la finalidad de quebrar las guías de conducta que no tienen producción en días anteriores, estos brindan obstáculos a ser creativos y tomar alguna decisión de modo correcto. Siguiendo esta lógica, esa hipótesis brinda ánimos a los trabajadores, a estar pasos alejados y a tener nuevos panoramas acerca de las dificultades que se van enfrentando.

Concluyendo, la hipótesis U se trata de una dirección en donde las organizaciones descubren nuevos panoramas acerca de cómo irán avanzando las organizaciones, ofreciendo a las personas la probabilidad de poder

despojarse de sus ideas que se concibieron antes, oyendo a niveles sistémicos profundos, explorando y conversando panoramas próximos que esos, acogiendo nuevos modos de conceptualizar los cambios en las organizaciones.

c) *Teoría de Cambio Planificado de Edgar Schein.*

Es necesario indicar que, el mecanismo de Lewin nos indica la estructura de cambios mucho más amplios, siendo guiados por los senderos que puede encaminarse en todos los procesos de cambios culturales en fases, que necesitan partir, fortaleciéndose en simultáneo en las empresas sin tener en cuenta el volumen que la empresa pueda tener.

Como se muestra en esta hipótesis de Cambio Planificado expuesto por Edgar Schein, persona que indaga acerca de la redefinición en las 3 fases (descongelamientos, cambios y recongelamientos) luego de las experiencias que se vivieron mediante la tarea para transformar, debido a que se encuentra de manera arraigada que tiene interés en crear perfeccionamientos ya sea en parámetros individuales así como los grupales y organizacionales, manifestando grandes habilidades y competencias para laborar mediante aquellas diversos mecanismos para analizar. Siguiendo este concepto, Zuinaga (2014), nos manifiestan la hipótesis de Schein a partir de supuestamente esas empresas tienen que conseguir constantemente adaptarse externamente y lograr integrarse internamente juntando 3 fases que se plantearon por Lewin diversas brechas que pertenecen guían y facilitan esa actividad.

d) *La teoría organizacional.*

Se trata de una investigación acerca de cómo funcionan aquellas empresas, y el modo de cómo se influyen de acuerdo al contexto ambiental donde van progresando. Teniendo fundamentalmente a especialistas como Schein (2010) representante que nos manifestó en esta hipótesis

donde la idea fundamental con los individuos y como se relaciona con las personas. Esa hipótesis propone alcanzar transformaciones que se planean en la empresa de acuerdo a los requerimientos propiamente dichos, dando cuidado para optimizar aquellas interrelaciones, por ejemplo, el progreso de mecanismos y cómo se conducen a través de ser líderes.

e) *Teoría del desarrollo organizacional.*

De acuerdo a Chiavenato (2006) nos indica que es más reconocida como un movimiento que busca emplear las ciencias de la conducta a la administración. Se basa en la interdependencia del ambiente, la organización, el grupo y el individuo.

**C. Tipos de cambio.**

a) *Según la naturaleza:*

a. Cambios no planeados o no planificados. La mayoría de las transformaciones que pasan en las empresas pertenecen a las conclusiones de la orientación de un sujeto que transforma. Esas transformaciones que no son planeadas pasan de manera insólita, natural, sin tener probabilidad, de un modo intuitivo, disruptivo y no teniendo actividades estructuradas (Sandoval, 2014).

b. Cambios planeados o planificados. Schermerhorn et al. (2004) señalan que este tipo de transformaciones son la conclusión de esforzarse específicamente que el sujeto de transformación usando como conclusión directa para percibir un déficit de evaluación, donde se trata un contraste de ideas entre la forma de elementos deseados y reales, y que logran manifestar dificultades para resolverlas y encrucijadas que aún necesitan explorarse.

b) *Según la magnitud:*

a. Superficiales. No poseen límites con respecto al volumen de cambios superficiales que logran estar, y siendo viable

que diversos concluyan que, por crear transformaciones en intensidad, ya que logran influenciar zonas importantes en la empresa.

b. Profundidades. Poseen gran relevancia en aquellas empresas, ya que pueden afectar la cultura, probablemente en la práctica, la forma de ver la vida, las habilidades, su composición y diversos componentes (Robbins y Jugde, 2013).

c) *Según la velocidad*

Según el autor Chiavenato (2004) hay 2 maneras distintas de la velocidad del cambio.

a. Los cambios rápidos y sucios. Son los que pasan en el momento que se toma la decisión de realizar actividades radicales que van a alterar de gran modo la composición y/o las actividades de la institución, de acuerdo a eso, el principio del cambio se encuentra muy planificado. Asimismo, los individuos poseen pocos periodos con la finalidad de transformar y buscándose pasar la mayoría de resistencias. Esas transformaciones que se imponen logran crear dificultades en el momento que se alteran las posiciones y el interés de stakeholders o trabajadores de la empresa.

b. Los cambios lentos y limpios. Se conceptualizan, así como las transformaciones que se tiene que dar más tiempo debido a su naturaleza progresiva, los individuos poseen tiempos suficientes con la finalidad de transformar y eso no se encuentra precisado con claridad. Asimismo, es necesario encontrar las formas de conciliar y generar estrategias con las personas que se involucran con la finalidad de disminuir la resistencia.

**D. Dimensiones de cambio organizacional.**

De acuerdo a Pulido (2017), se manifiesta las 4 fases de la Curva Inversa del Cambio las cuales son:

a) *Negación*. Esta fase empieza en el momento que los individuos se llegan a enterar mediante los conductos ilegales (rumor) o formal (comunicado) que existe una transformación en la organización. Cuando comienzan los procesos de transformación los individuos suelen negarse a la realidad, ya que cambian en el modo que se encuentran normalmente para hacer sus actividades, dicho en otras palabras, se caracterizan como clasificación de ceguera inconsciente frente a las necesidades de poder transformarse. En esa etapa, los individuos en su mayoría sostienen esas actividades que se hacían con anterioridad con la finalidad de tener un sistema equilibrado. Consecuentemente, eso ocasiona un desarrollo psicológico en los individuos, debido a que manifiesta una conducta desconfiada y un anclaje de comportamiento. Ahí se analizan esas variaciones en niveles de la cultura organizacional.

b) *Resistencia*. Esa fase es la que posee mucha más criticidad y es dificultosa en el proceso del cambio, ya que después de exponerse saliendo del área de confort los individuos tienen la percepción que los procesos de transformación ya sean amenazas. Del mismo modo, las personas indican tener desacuerdos de manera constante (queja y protesta) o pasivas (indiferencias, rechazos y apatías). Cuando se pierde ese constante status quo, los individuos que resisten poseen la finalidad de poner un freno en el proceso de cambiar, teniendo fundamentos opositores a diversas destrezas y causas que van girando de acuerdo a los pretextos. De la misma manera, manifiestan algunas alteraciones en la conducta, debido a que se tienen circunstancias en donde no se tratan de modo justo y generando problemas, angustias, inestabilidades, irritabilidades, ansiedades y depresiones. Fundamentalmente, se tiene que señalar, con la finalidad de



dar facilidad a dar una transición en ese periodo, las empresas tienen que dar fomento las prácticas constantes de escuchar activamente y recibir respuestas inmediatas a diversas dificultades que van manifestándose.

- c) *Exploración*. En ese periodo los trabajadores hacen notar a la transformación teniéndola como amenazas y comenzando con la percepción dicha de las actividades necesarias y oportunidades para mejorar. Definitivamente, los individuos que tienen más involucración y se preocupan por buscar las maneras de solucionar y se deciden a tener aprendizaje y relacionar los nuevos modelos conductuales. Mediante este tiempo es de suma importancia incrementar las dudas, temor a fallar y miedo a experimentar, de ese modo se logra dar impulso al desarrollo de sus habilidades a través de programas de coaching y capacitación.
- d) *Compromiso*. Por último, se integran los aprendizajes de los modelos para ayudar a las personas a tener una idea más clara de los procesos de cambios y comprender su impacto y las consecuencias en los hábitos de la organización. Las personas dejan de tener una actitud resistente al cambio y se involucran más en los procesos de transformación. En esta fase se logra un aumento de la productividad, se obtienen los beneficios del cambio y se maximiza el capital humano. Adicionalmente, es importante que se celebren los éxitos y se premie a los equipos que participan activamente en el proceso para asegurar el crecimiento de la organización.

#### **2.2.4. Gestión del cambio organizacional.**

##### ***Concepto:***

La gestión del cambio organizacional es un enfoque que, mediante estrategias se encarga de conducir el proceso de transformación dentro de una empresa. Estas estrategias permiten predecir,

controlar, ejecutar y medir los cambios, ello ayuda a que todos los integrantes se adapten al cambio.

Existen varias definiciones según los siguientes autores:

Para Blejmar (2000), menciona que la gestión del cambio organizacional es un proceso diseñado de manera deliberada que reduce las consecuencias no esperadas del cambio y mejora la posibilidad de crear un futuro mejor para las personas, contexto y para la organización.

Delabanty (2013), la gestión del cambio organizacional se refiere al procedimiento de intervención que indica las pautas de cómo se produce el cambio institucional para lograr alcanzar un objetivo, también propone un modelo que muestra que las instituciones suelen estar en un estado de equilibrio sostenido por 2 fuerzas: resistencia y cambio.

De acuerdo a Pacheco (2014): La gestión del cambio trata de diseñar e implementar proyectos de cambio organizacional para así lograr anticipar las resistencias y alcance los resultados esperados, minimizando así el trauma asociado con este proceso.

Según Paredes (2017), la gestión del cambio organizacional se trata de planificar los procesos de cambio para garantizar que se ejecute de la manera más eficiente de acuerdo con los procedimientos establecidos durante la implementación, trata de lograr las metas establecidas y superar cualquier resistencia que se pueda presentar

**En la presente investigación se utilizó la definición brinda por** Blejmar (2000), en donde menciona que la gestión del cambio organizacional es un proceso diseñado de manera deliberada que reduce las consecuencias no esperadas del cambio y mejora la posibilidad de crear un futuro mejor para las personas, contexto y para la organización, se optó por esta definición porque a través de este estudio se busca que las entidades sepan cómo mitigar los cambios organizacionales y sobre todo que el personal sepa y esté preparado para adaptarse a ello de manera más rápida, así se podrá lograr

promover la eficiencia del capital humano, fomentaremos la estabilidad, el desarrollo y posicionamiento para que la institución se mantenga en constante modernización y actualización.

**A. *Importancia de la gestión del cambio organizacional.***

Pola (2022) indica que las personas son el activo más relevante de las empresas, por lo que la contribución de las personas es fundamental en cualquier proceso de cambio, indistintamente de su impacto o tamaño. En general, suelen mostrarse reacios a aceptar el cambio, lo que les genera ansiedad e inseguridad. De ello nace la necesidad de una gestión del cambio organizacional que facilite a los empleados adaptarse y aceptar el escenario actual de la organización.

Según Velázquez (2022), toda organización tiene como propósito ser más competitiva y eficiente. Es así que la gestión del cambio organizacional es a menudo la forma correcta de hacer esto posible. La transformación organizacional, digital y de gestión es la respuesta de la organización para enfrentar los cambios actuales y desafíos de los mercados.

Asimismo, añade Rojas (2012), que la gestión de cambio organizacional en las empresas es esencial ya que deben adaptarse constantemente a las condiciones ambientales, a las nuevas tecnologías, a las fluctuaciones del mercado y a la competencia cada vez mayor, de lo contrario les resultará más difícil sobrevivir en un entorno globalizado que requiere estar a la par de las demandas y tendencias cambiantes.

**B. *Modelos de gestión del cambio organizacional.***

a) *Modelo de Lewin.* Este modelo se compone de 3 fases descongelamiento, avance o movimiento y recongelamiento estos generan cambios en una organización. El propósito de las 3 fases es analizar cómo las empresas realizan negocios para establecer qué se

puede cambiar. Se emplea la retroalimentación bidireccional y agrupa a las partes esenciales para la implementación del cambio identificado. Una vez que se aceptan tales cambios, se congelan nuevamente y se convierten en procesos formales a largo plazo

- b) *Modelo ADKAR*. Este modelo se basa en las personas que forman parte de la organización. Se compone de cinco etapas: conciencia, deseos, conocimientos, habilidades y reforzamiento, en cualquier caso, se busca escuchar a los empleados para que al momento de implementar el cambio se produzca de manera más armónica. Esto disminuye el nivel de confusión o rechazo y hace que el cambio determinado sea permanente.
- c) *Modelo de 8 pasos de Kotter*. Este modelo fue desarrollado por John Kotter, identificó ocho etapas por las que toda empresa tiene que pasar para crear un cambio real y efectivo. Estas etapas son: generar un sentido de prontitud, establecer una poderosa alianza de agentes transformadores, comunicar la visión de manera regular, desarrollar una visión para el cambio, eliminar obstáculos y lograr el éxito a corto plazo, analizar qué funcionó y qué no y aprovechar los cambios para perpetuar un cambio en la cultura organizacional. Esto fomenta una metodología más rápida que incluye a todos dentro de la empresa
- d) *Modelo de Kim Scott*. El modelo Get Stuff Done (GSD) no es muy común, pero será cada vez más usado para la gestión del cambio en diversas organizaciones. El modelo consta de siete fases: aclarar, escuchar, decidir, debatir, ejecutar, persuadir y aprender (Clavijo, 2022).

**Modelo de gestión del cambio organizacional que se optó para la investigación:**

Luego de conocer los Modelos de gestión del cambio organizacional, para este estudio se optó por el modelo de ocho pasos de Kotter, ya que dicho modelo tiene como fin lograr un cambio verdadero y que también sea efectivo. Se optó por este modelo debido a que se considera que es un modelo más completo con el cual se puede trabajar mejor y obtener mejores resultados. Esto fomenta una metodología más rápida que incluye a todos dentro de la empresa

### **C. Fases de la gestión del cambio organizacional.**

- a) Planificación: En la fase inicial de la gestión del cambio organizacional, se determina qué aspectos de la organización deben ser modificados. En esta fase, se realiza un diagnóstico del entorno organizacional, se evalúa el rendimiento del personal y se examinan los resultados obtenidos por los equipos en los últimos años.
- b) Implementación: En esta fase, se garantiza la disponibilidad de todos los recursos necesarios, como tiempo, dinero y personal, para llevar a cabo las actividades planificadas. Además, se monitorea el progreso mediante las métricas establecidas y se hacen ajustes para asegurar que el proceso se desarrolle según lo previsto.
- c) Mantenimiento: Finalmente, después de implementar los planes, se evalúan los resultados obtenidos y se compara la situación actual de la empresa con la inicial. Es fundamental identificar las acciones necesarias para que los cambios positivos perduren y prevenir la repetición de errores. También se determina quiénes serán los profesionales con mayores responsabilidades y qué habilidades necesitan mejorar para seguir en la organización (Zendesk, 2024).

### **D. Tipos de cambio organizacional**

De acuerdo con Contreras (2018), hay dos tipos de cambios organizacionales. En el primero, la estructura se mantiene igual, pero se ajustan algunas variables. En el segundo, se modifica la estructura misma. Ambos tipos pueden alcanzar los objetivos deseados; lo esencial es saber en qué situaciones aplicar cada tipo de cambio.

- a) Cambio 1: Este cambio ocurre dentro de un sistema que no se altera estructuralmente. Los parámetros individuales pueden cambiar, pero la estructura del sistema permanece intacta.
- b) Cambio 2: Este cambio implica una transformación del sistema en su totalidad, generando modificaciones discontinuas y cualitativas. Se alteran las reglas que regulan la estructura interna del sistema.

#### **E. Dimensiones de la gestión del cambio organizacional.**

Domínguez y Giordano (2009) menciona las siguientes dimensiones de la Gestión del Cambio Organizacional:

- a) *Personas*. Varias de las actividades que se desarrollan en el proceso de cambio deben, motivar, involucrar, atraer y alinear a las personas para alcanzar el compromiso necesario con la empresa y con los cambios a implementar, ya que estas deben llevar adelante y aceptar los procesos de cambio (Domínguez y Giordano, 2009).
  - *Indicadores:*
    1. Motivación e impulso a favor del cambio
    2. Habilidades, conocimientos y actitudes
- b) *Comunicación*. Hace referencia al proceso o flujo de información que consiste en un sistema compartido de símbolos entre las personas involucradas en ella. El propósito de la comunicación del emisor consiste en cambiar el comportamiento del receptor. Los emisores quieren que los receptores cambien para que aprendan

(Berlo, 2000, como se citó en Domínguez y Giordano, 2009). Partiendo de esta idea, se hace evidente lo esencial que es la comunicación en los cambios organizacionales.

- *Indicadores:*

1. Medios y Canales de comunicación
2. Comunicación del cambio y la visión

c) *Estructura y Procesos.* Una estructura organizacional puede considerarse la columna vertebral de cualquier empresa. El proceso, por otro lado, puede definirse como el torrente sanguíneo que fluye a través de la estructura para lograr las metas propuestas y mantener las estrategias organizacionales (Domínguez y Giordano, 2009). La estructura es el conjunto de todas las maneras en que el trabajo se divide como tareas y la coordinación. Una estructura organizacional es la manera intencional en el que se da orden al rol de cada persona asumiendo a que cumpla y logre el más alto nivel de desempeño (Mintzberg, como se citó en Domínguez y Giordano, 2009).

- *Indicadores:*

1. Claridad en la definición de roles
2. Flexibilidad de procesos

*Para medir las 3 dimensiones de la gestión del cambio organizacional en el ámbito de estudio elegido se empleará un cuestionario con distintas escalas para conocer la percepción del personal, en donde se realizará una interrogante por cada indicador determinado en la operacionalización de variables.*

#### **F. *Indicadores de la gestión del cambio organizacional.***

Domínguez y Giordano (2009) menciona los siguientes indicadores de la Gestión del Cambio Organizacional:

a) *Motivación e impulso a favor del cambio.* Si a las personas no les gusta el plan experimentará el proceso

negativamente y no apoyarán el esfuerzo. Para suavizar o evitar estas situaciones, el líder debe comunicar la visión, la estrategia y los objetivos para mantener a los miembros a bordo y evitar la desmotivación. Por ello, varias de las actividades que se llevan a cabo en los procesos de cambio están encaminadas a motivar a las personas para que asuman los compromisos necesarios con la empresa y con los cambios a implementarse.

- b) *Habilidades, conocimientos y actitudes.* Al enfrentarse a nuevas responsabilidades y a roles cambiantes, las personas se preguntan si tienen las capacidades y habilidades para enfrentar desafíos nuevos, incluso si están ampliamente de acuerdo, ello puede provocar una reacción negativa al cambio. Por lo tanto, tener las habilidades suficientes para implementar el cambio y adoptar nuevos enfoques es un aspecto esencial para impulsar el cambio organizacional. Pero si desea que las personas cambien hábitos antiguos durante décadas y años, no basta con impartir cursos de tecnología. Ese tipo de capacitación logran ser consideradas esas fortalezas y actitud de la sociedad importante con la finalidad de admitir esos desafíos nuevos de la transformación, asimismo suele ser imprescindibles realizando el seguimiento de la enseñanza de modo de lograr hacer aquella corrección que es pertinente o sosteniendo a los individuos en las nuevas consecuciones de las actividades mediante la enseñanza, la manera de comunicarse, sensibilizarse y capacitarse obteniendo una transformación en las destrezas, conocimiento y formas con la finalidad de alcanzar el cambio organizacional que se propuso.
- c) *Canales y medios de comunicación.* Estos son instrumentos críticos generalmente en el proceso del cambio. Las personas que los lideran son las que tienen el



propósito de llevarlos a conseguir el cambio teniendo que hacer un diagnóstico de los tipos de canales que se utilizan y cuál es nivel de la frecuencia, pudiendo diferenciarlos correctamente de acuerdo a los niveles jerárquicos de los individuos que reciben. Diversos canales vienen teniendo más efectividad orientadas a diferentes públicos que de manera general, esto se va a dar de acuerdo a los datos informativos que se quieren dar transmisión y de la significancia de cada uno. Los canales “ricos” tienen una mayor efectividad orientada a los informes significativos de acuerdo a las manifestaciones propiamente, debido a que vienen siendo más usados en periodos de cambios constantes.

- d) *Comunicación de la visión y el cambio.* Transferir la visión a la empresa en general no se trata de un trabajo fácil. No basta con que los individuos tengan el conocimiento de la visión, ya que es necesario que la entiendan y que sepan qué hechos son los que se están realizando para poder lograrla. Con la finalidad de alcanzar eso es necesario que los datos informativos vayan comunicándose en los mayores canales y medios que se tenga la posibilidad debido a que no todas las personas que van a recibirla tienen la percepción diferente respecto a esos canales. Mientras más repeticiones tenga la visión de acuerdo a los diversos canales, más compromiso lograrán tener los individuos con la misión.
- e) *Claridad en la definición de roles.* Aquellos procesos tienen que estar a la espera que las actividades se transformen y de ese modo, se muevan las funciones que tienen que ocuparse los individuos con la finalidad de tener un desempeño adecuado las actividades que se realizan. Con la finalidad de desempeñarse eficientemente y efectivamente del lado de los individuos, las funciones de

cada persona tienen que comprenderse y ser conocidas de acuerdo a las personas que se involucran, ya sea directamente e indirectamente en el cambio que se planea implantarse. Debido a esto que se realiza de manera fundamental que se tenga un acompañamiento del cambio y a los individuos con los datos informativos necesarios sobre las nuevas funciones que harán. Los individuos necesitan tener conocimiento de manera concreta de estos roles nuevos y el concepto en sí mismo, de modo que se comprende la manera de cómo sus labores causan impacto en las estrategias y los logros de las mismas.

- f) *Flexibilidad de los Procesos.* Los componentes de los procesos de cambio suelen representar, en muchos contextos, el mayor obstáculo para el progreso, afectando la visión y desmotivando a los trabajadores. Si estos componentes no son flexibles y no se adaptan a los cambios, es probable que los individuos pierdan el deseo de resistirse a la organización y se queden sin fuerzas para convertir la visión en realidad. Estos cambios impactan directamente en la estructura, la cual debe estar dispuesta a sufrir modificaciones para adaptarse a las necesidades del cambio propuesto. Es esencial investigar y diseñar estructuras que apoyen y faciliten el trabajo de las personas, buscando mejorar la eficiencia de los procesos dentro de la organización. Estas estructuras deben ser flexibles para ajustarse a un entorno en constante cambio, permitiendo una clara comprensión de las metas y características de la organización y contribuyendo a su éxito.

## 2.3. Definición de términos básicos

- 2.3.1. Agentes de cambio.** Perteneciendo a los fundamentos que los líderes que no son formales son importantes cuando se habla del proceso de cambio y se necesita precisar que se hallen en la mayoría de las categorías y zonas con las que se va avanzando (Domínguez y Giordano, 2009).
- 2.3.2. Cambio organizacional:** Pérez et al. (2017) se trata de procesos que les permiten a las entidades poder tener una adaptación a su contexto y optimizar el desempeño en las empresas.
- 2.3.3. Confianza.** Para Domínguez y Giordano (2009) los procesos de cambio siempre son de naturaleza traumática de acuerdo a los conceptos y en periodos de indecisión, la confianza que nos brindan las personas que lideran, ayudan a dar fortalecimiento y alcanzar apoyos conjuntamente que admita a la entidad seguir avanzando.
- 2.3.4. Comunicación.** La comunicación hace referencia al proceso o el flujo informativo, en lo que se basa un conjunto de simbología que se comparte con los individuos que participan en la comunicación (D. Berlo, 2000, como se citó en Domínguez y Giordano, 2009).
- 2.3.5. Compromiso:** Las personas ya no ponen resistencia al cambio y comienzan a tener relación con el proceso de cambio (Pulido, 2017).
- 2.3.6. Estructura y Procesos.** La estructura organizacional se trata de la manera intencionalmente en donde se hace una categorización de las funciones en donde cada individuo ocupa las funciones donde se tiene la expectativa que desempeñe con un gran desempeño que pueda realizarse (Mintzberg, como se citó en Domínguez y Giordano, 2009).
- 2.3.7. Exploración:** Se trata de la etapa en el momento que los trabajadores nos permiten observar el cambio como un peligro y comienzan a tener percepción ya sea el proceso obligatorio y una oportunidad para poder mejorar (Pulido, 2017).

- 2.3.8. Habilidades de liderazgo.** Para Domínguez y Giordano (2009) las personas que lideran poseen las responsabilidades de dar réplica con el modelo de los valores que comparten de la empresa, interactuando de modo adecuado propiamente.
- 2.3.9. Gestión del cambio organizacional:** Blejmar (2000) nos indica que este término como el proceso intencionalmente elaborado que atenúe las consecuencias que no se desean de ese cambio mismo y desarrolle la posibilidad de originar futuros en la empresa, las personas que laboran y su entorno.
- 2.3.10. Liderazgo:** Para Kotter (1999) el liderazgo no se trata más que las actividades o procesos que tienen influencias a las personas con la finalidad de desempeños voluntarios para lograr las metas de los grupos, teniendo la referencia que por conjunto a una sección de la empresa con beneficios contiguos.
- 2.3.11. Negación:** En esa fase empieza en el momento que los individuos se dan cuenta mediante las vías no formales (rumor) o formales (comunicado) que existe un cambio en la organización (Pulido, 2017).
- 2.3.12. Personas.** Para Domínguez y Giordano (2009) la mayoría de las tareas que se llevan a cabo en un proceso de cambio indican involucrarse, motivarse, alinearse y atraerse a los individuos con la finalidad de tener el compromiso preciso con la empresa y con el cambio que se está implementando, debido a que las personas en último momento tienen que tener aceptación y llevando el desarrollo del proceso.
- 2.3.13. Resistencia:** En esa fase viene teniendo muchos puntos críticos y difíciles del proceso de cambio, ya que cuando se sale del área de confort los individuos tienen la percepción del proceso de cambio, por ejemplo, un peligro (Pulido, 2017).
- 2.3.14. Trabajo en equipo.** Para Domínguez y Giordano (2009) las personas que lideran poseen responsabilidades de coordinación y orientan al esfuerzo de los equipos para trabajar ofreciéndole al periodo preciso, ofreciendo soporte y respuestas, siendo representado ya sea técnico como de los valores de la empresa.

**2.3.15. Visión compartida.** Para Domínguez y Giordano (2009) las personas que lideran poseen las responsabilidades de notificar la visión de manera concreta y determinada, de modo de hacer simple las oportunidades cuando se determina a la trayectoria general de la transformación y cuando se motiva a empezar con los actos en la dirección oportuna.

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis general.**

HGI: Existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

Hi1: Existe una relación directa entre la visión compartida con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

Hi2: Existe una relación directa entre las habilidades de liderazgo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

Hi3: Existe una relación directa entre la confianza con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

Hi4: Existe una relación directa entre el trabajo en equipo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

Hi5: Existe una relación directa entre los agentes de cambio con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

#### **3.2. Operacionalización de variables**

##### **3.2.1. Definición conceptual**

###### **Variable 1: Liderazgo**

Kotter (1999) señala que el liderazgo es nada menos que las actividades y procesos de entender un grupo como un área de la empresa con intereses similares e influir en las personas para lograr voluntariamente las metas del grupo.

**Variable 2:** Gestión del cambio organizacional

Blejmar (2000) menciona que la gestión del cambio organizacional es un proceso diseñado de manera deliberada que mitiga los efectos no esperados del cambio y mejora la posibilidad de crear un futuro mejor para su gente, contexto y para la organización.

**3.2.2. Definición operacional**

**Variable 1:** Liderazgo

Para medir la variable de liderazgo se emplea la encuesta (técnica) y un cuestionario (instrumento) el cual se aplicará a 151 trabajadores administrativos, el instrumento se diseñó tomando en cuenta las cinco dimensiones y sus respectivos indicadores que conforman la variable las cuales son:

- Visión compartida. Cuyos indicadores son compromiso en el logro de objetivos y comunicar la visión de forma clara y precisa.
- Habilidades de liderazgo. Cuyos indicadores son poder de convocación e influencia en las personas y capacidad de delegar y guiar
- Confianza. Cuyos indicadores son influenciar de forma positiva y comunicación efectiva y capacidad de escucha
- Trabajo en equipo. Cuyos indicadores son grado de comunicación y alineación y apoyo hacia el logro de una meta común.
- Agentes de cambio. Cuyos indicadores son experiencia para influenciar y coalición conductora en el cambio

**Variable 2:** Gestión del cambio organizacional

Para medir la variable de gestión del cambio organizacional se emplea la encuesta (técnica) y un cuestionario (instrumento) el cual se aplicará a 151 trabajadores administrativos, el instrumento se diseñó tomando en cuenta las tres dimensiones y sus respectivos indicadores que conforman la variable las cuales son:

- Personas. Cuyos indicadores son motivación e impulso a favor del cambio y habilidades, conocimientos y actitudes
- Comunicación. Cuyos indicadores son canales y medios de comunicación y comunicación de la visión y el cambio
- Estructura y Procesos. Cuyos indicadores son claridad en la definición de roles y flexibilidad de los procesos.



### 3.2.3. Matriz de operacionalización de variables.

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable Liderazgo*

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>V1:</b> Liderazgo	Kotter (1999) el liderazgo es nada menos que las actividades y procesos de entender un grupo como un área de la empresa con intereses similares e influir en las personas para lograr voluntariamente las metas del grupo.	La variable liderazgo se compondrá por las siguientes dimensiones: Visión compartida Habilidades de liderazgo Confianza Trabajo en equipo Agentes de cambio	Visión compartida	Compromiso en el logro de objetivos	1. Su jefe conoce las políticas del estado y como estos se deben articular con los propósitos de la entidad para mejorarlas.	Escala de Likert
					2. Su jefe tiene conocimiento de las políticas y estrategias de la entidad	
					3. Su jefe se identifica con el cumplimiento de los objetivos y metas de la municipalidad.	
			Comunicar la visión de forma clara y precisa	4. Su jefe socializa las metas y objetivos		
				5. Su jefe le genera inspiración para identificarse con las metas y objetivos de la entidad.		
				6. Su jefe tiene el poder de convocar para ponerle al día de los planes de la entidad.		
			Habilidades de liderazgo	Poder de convocación e influencia en las personas	7. Su jefe sabe transmitir los planes y sus metas de la entidad.	
					8. Su jefe tiene la capacidad de influenciar en sus colaboradores	
					9. Su jefe tiene el poder de delegar	
Capacidad de delegar y guiar						

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
			Confianza	Influenciar de forma positiva	10. Su jefe tiene la habilidad de conducir personas.	
					11. Su jefe le influencia de forma positiva para el cumplimiento de sus metas.	
		Comunicación efectiva y capacidad de escucha		12. Su jefe cumple con lo que promete con respecto a su trabajo.		
				13. Su jefe crea una comunicación efectiva.		
		Trabajo en equipo	Grado de comunicación	14. Su jefe le escucha ante algún inconveniente que presenta.		
				15. Su jefe promueve el intercambio de ideas entre sus mismos.		
			Alineación y apoyo hacia el logro de una meta común	16. Su jefe le orienta para el cumplimiento de las metas.		
		Agentes de cambio	Experiencia para influenciar	17. Su jefe en reciproco con el cumplimiento de las metas en común		
				18. Su jefe tiene la condición para inspirar cambio en su trabajo.		
			Coalición conductora en el cambio	19. Su jefe en soporte de los demás impulsan el cambio.		
				20. Su jefe se preocupa en el cumplimiento de los planes de la municipalidad.		

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable Gestión del cambio organizacional*

Variables	Definición teórica	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
V2. Gestión del cambio organizacional	Blejmar (2000) menciona que la gestión del cambio organizacional es un proceso diseñado de manera deliberada que mitiga los efectos no esperados del cambio y mejora la posibilidad de crear un futuro mejor para su gente, contexto y para la organización.	La variable gestión del cambio organizacional se compondrá por las siguientes dimensiones: Personas, y Comunicación, y Estructura y Procesos.	Personas	Motivación e impulso a favor del cambio	<p>21. Está conforme con ser participe en la implementación de nuevas tareas, estrategias, y/o funciones</p> <hr/> <p>22. La entidad reconoce su trabajo diario y la contribución de sus ideas para impulsar el cambio.</p> <hr/> <p>23. Consideras el cambio es una oportunidad para ti y la entidad de forma favorable</p> <hr/> <p>24. Fortalecen tus capacidades y experiencias para la asignación de tareas que son parte del cambio.</p> <hr/> <p>25. Existe una interacción fluida entre usted y su jefe lo que permite su involucramiento.</p> <hr/> <p>26. Existe un clima de confianza en el quipo lo cual facilita la ejecución de las tareas del proceso de cambio</p> <hr/> <p>27. Se respeta las normas y principios de la entidad lo cual genera un ambiente saludable en la entidad.</p> <hr/> <p>28. Se adoptan los valores de la entidad con fin de</p>	Escala de Likert
				Habilidades, conocimientos y actitudes		

		generar un ambiente disciplinado
Comunicación	Canales y medios de comunicación	<p><b>29.</b> Los canales de comunicación utilizados por la municipalidad son efectivos para permitir un acceso seguro y rápido a la información</p> <p><b>30.</b> Los canales de comunicación internos son de fácil uso y atractivos.</p>
		<p><b>31.</b> Los propósitos que busca alcanzar la visión de la municipalidad son entendibles y claros.</p> <p><b>32.</b> La información que se divulga acerca de la visión es esencial para la entidad y le ayuda a alcanzar sus metas y propósitos.</p>
	Comunicación de la visión y el cambio	<p><b>33.</b> Los eventos del proceso de cambio se comunican a todos los interesados de manera oportuna que forma parte de la entidad.</p> <p><b>34.</b> La información proporcionada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje fácil y de claro entendimiento para las personas.</p>
	Estructura y Procesos	<p><b>35.</b> Entiende los roles que desempeñan dentro de la entidad y lo que se espera de ellos.</p>

	<b>36.</b> Comprende los roles que desempeñan dentro de la entidad y lo que se espera de ellos.
	<b>37.</b> Comprende los detalles de cada tarea o función recién asignada tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.
Flexibilidad de los Procesos	<b>38.</b> La estructura de la entidad refleja la visión de la organización.
	<b>39.</b> Una estructura organizacional facilita la colaboración entre diferentes áreas de la entidad.
	<b>40.</b> Los procesos primordiales reflejan la visión de la entidad.

## **Capítulo IV**

### **Metodología del Estudio**

#### **4.1. Método y tipo de la investigación**

##### **4.1.1. Método.**

Como primera instancia, la investigación sigue los procedimientos del método científico con fin de obtener información objetiva, veraz y precisa respecto a la problemática, es decir, se identifica el nivel de relación y dependencia de las variables. Según Bunge (1979), el método científico se basa en un conjunto de pasos en donde se utilizan las herramientas y técnicas necesarias para estudiar y resolver una pregunta de investigación.

Como segunda instancia sigue el método deductivo, es decir, a través de premisas teóricas de las variables y su relación, se hará la investigación para llegar a conocer, a nivel de la municipalidad, los sucesos de los hechos.

En tercera instancia sigue el método inductivo, ya que, a través de la descripción, relación de los sucesos y hechos particulares, respecto a la variable liderazgo y gestión de cambio organizacional en la municipalidad, se llega a conclusiones que aportan el conocimiento.

La investigación es de enfoque cuantitativo, se empleó este enfoque debido a la necesidad de obtener datos numéricos y estadísticos para medir y analizar las variables involucradas. Este enfoque se consideró apropiado para cuantificar la relación entre el liderazgo y el proceso de cambio de manera objetiva y cuantificable.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el enfoque cuantitativo busca la recolección de datos y así probar hipótesis, sustentándose en el análisis estadístico y en la medición numérica, buscando probar teorías y lograr establecer patrones de comportamiento.

#### **4.1.2. Tipo o alcance**

El presente estudio es de tipo básica, debido a su enfoque en la comprensión fundamental de los fenómenos y conceptos implicados en el ámbito del liderazgo y el cambio organizacional. Por lo tanto, el objetivo primordial radica en generar conocimiento teórico y conceptual sobre esta relación, sin buscar aplicaciones inmediatas o específicas en un contexto práctico.

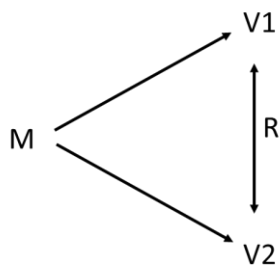
Según la definición de Arias y Covinos (2021) en este tipo de investigación, el objetivo principal no es la resolución de problemas inmediatos, sino más bien proporcionar una base teórica sólida para investigaciones posteriores.

En base a lo mencionado, este tipo de investigación se orienta hacia la ampliación del conocimiento científico y la comprensión de los principios subyacentes, sin necesariamente buscar soluciones prácticas o directas para problemas concretos. En consecuencia, el énfasis estaba en la generación de teorías, principios y marcos conceptuales que podrían ser aplicados en estudios posteriores o en contextos prácticos específicos.

#### **4.2. Diseño de la investigación**

La investigación realizada es de naturaleza no experimental, correlacional y de nivel explicativo, lo que implica que no hay manipulación de las variables; se describirán las variables en sus condiciones normales para luego relacionarlas y determinar su dependencia. Según Hernández et al. (2014), se refiere a aquella en la cual no se manipulan ninguna de las variables. Asimismo, fue transversal, es decir, se recopiló información en un único momento.

El esquema del diseño es:



X: Variable 1 (Liderazgo)

Y: Variable 2 (Gestión del Cambio Organizacional)

M: Muestra

R: Relación

### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Población.

Según Hernández et al. (2010), viene a ser un conjunto de todos los casos que cumplen ciertas especificaciones y que pueden ser objeto de generalización y estudio. En este caso, estuvo conformada por todos los colaboradores administrativos de la municipalidad, entre personal nombrado y contratado, así como el personal CAS. Siendo un total de 250.

**Tabla 3**

*Población del personal administrativo de la entidad de estudio*

Cargos	Total de administrativos
Personal Administrativos Nombrados	80
Personal CAS	170
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>

#### 4.3.2. Muestra

Según la conceptualización de Arias (2006), es un subconjunto finito y representativo extraída de la población. En este caso, estuvo compuesta por 152 administrativos.

**Tipo de muestreo:** Se realizó el muestreo no probabilístico, según Hernández-Sampieri (2014) en este tipo de muestreo la elección de



los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

Para ello se empleó la siguiente fórmula para muestra finita:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Desviación de la curva normal

p = Probabilidad de éxito

q = 1

p = 0.5

N = Población

e = Margen de error permitido

$$n = \frac{(1.96)^2 (250) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (250 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{240.1}{1.58} = 151.68$$

$$n = 152$$

#### Tabla 4

*Muestra de personal administrativo de la entidad de estudio*

Cargos	Total de administrativos	Estratos
Personal Administrativos Nombrados	80	48
Personal CAS	170	104
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>152</b>

#### Criterios de inclusión

- Persona administrativo y CAS, con vínculo laboral
- Personal no directivo que viene trabajando con más de 6 meses de anterioridad.

- Personal que ha sido afecto de forma de políticas, planes o proyectos de cambio.
- Personal que acepta ser encuestado.

#### **Criterios de exclusión**

- Persona sin vínculo laboral, servicios no personales.
- Persona que tenga menos de 6 meses de permanencia en la entidad.
- Personal con cargo directivo como jefes, gerentes, directores, entre otros.
- Personal que está con licencia, suspensión o que está realizando prácticas.
- Personal que no acepta ser encuestado.

### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **4.4.1. Técnicas.**

Arias (2006) indica que son diversas maneras o formas de conseguir información. A través de ello se recopila todos los datos proporcionados o generados por estos sujetos

La técnica que se usó en esta investigación fue la encuesta ya que permite recoger información para luego ser analizada. De acuerdo a Arias (2012) menciona que la encuesta es una técnica dirigida a recopilar información sobre un tema en sí o información que brinda una muestra o un grupo de sujetos.

#### **4.4.2. Instrumentos.**

De acuerdo a Hernández et al. (2014) es importante utilizar instrumentos de medición adecuados que registran datos observables que reflejen de manera precisa los conceptos y variables que los investigadores tienen en mente. En este estudio, se utilizó el cuestionario como instrumento.

Según Arias (2020), el cuestionario es ampliamente utilizado en actividades de investigación científica. Esta se compone de una serie

de preguntas enumeradas y presentadas en una tabla y un conjunto de posibles respuestas que los encuestados deben seleccionar.

El cuestionario fue validado por tres expertos, los cuales fueron los siguientes:

Experto	Grado académico	Opinión
Santiago Trujillo Richard	Maestro de Gestión de Proyectos	El instrumento presentado por la tesista es válido, ya que cada ítem formulado es claro y objetivo de acuerdo a cada dimensión planteada.
Martínez Canchari Roger	Maestro en Gestión y Negocios, con mención en Gestión de Proyectos	El cuestionario es válido para evaluar con precisión la relación entre el liderazgo y la gestión de cambio en la municipalidad.
Juipa Pozo Ericka Yesenia	Maestro en Gestión y Negocios, con mención en Gestión de Proyectos	El cuestionario ha sido diseñado y formulado de manera consistente con los objetivos de estudio, por ello es válido como herramienta de medición.

El grado de confiabilidad del instrumento se obtuvo por el Alfa de Cronbach, a través de una prueba piloto con la participación de 30 personas. Los resultados de esta prueba indicaron que tanto el cuestionario “Liderazgo” como el cuestionario “Gestión del Cambio Organizacional” son confiables y por lo tanto se confirma que estos instrumentos son confiables para su aplicación en toda la muestra de estudio.

Instrumento para la variable 1. Cuestionario de liderazgo

### Confiabilidad:

#### Tabla 5

*Confiabilidad del instrumento del cuestionario de liderazgo*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.917	20

**Interpretación:** Se evidencia que los resultados de confiabilidad realizada a la prueba a piloto conformada por 30 personas, cuyo número de ítems o preguntas fue de 20 elementos, se obtuvo una alfa de Cronbach de 0.917, esto indica que el instrumento se puede ser empleado de forma fiable.

Instrumento para la variable 2. Cuestionario de gestión de cambio organizacional

**Confiabilidad:**

**Tabla 6**

*Confiabilidad del instrumento del cuestionario de cambio organizacional*

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	N de elementos	
.931	20	

**Interpretación:** Se evidencia que los resultados de confiabilidad realizada a la prueba a piloto conformada por 30 personas, cuyo número de ítems o preguntas fue de 20 elementos, se obtuvo una alfa de Cronbach de 0.931, esto indica que el instrumento se puede ser empleado de forma fiable.

**4.5. Técnicas de análisis de datos**

Los datos recopilados fueron tabulados en una hoja de Excel y exportados al SPSS v.23. donde los datos serán organizados según su escala ordinal, y analizados mediante la estadística descriptiva, donde se evidenciaron las frecuencias de los datos y su tendencia central, serán presentados en tablas y figuras.

En lo que respecta a la estadística inferencial se utilizó la prueba no paramétrica, ya que demuestra una consideración cuidadosa de las características de los datos y una búsqueda de un enfoque estadístico adecuado que permita obtener resultados válidos y significativos en el contexto de estudio.

Para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba de correlación de Tau-b de Kendall, empleó esta prueba para medir la asociación entre las dos variables de estudio y sus dimensiones.

La prueba de correlación de Tau-b de Kendall se seleccionó para la prueba de hipótesis debido a su idoneidad para medir la asociación entre dos variables cuando se trabaja con datos ordinales o de tipo rangos. Esta prueba es especialmente efectiva para variables que no cumplen con los supuestos de distribución normal y cuando se busca evaluar la relación entre variables categóricas ordinales o nominales. En el contexto de la investigación que se llevó a cabo para determinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.

## Capítulo V

### Resultados y Discusión

#### 5.1. Resultados y análisis

##### 5.1.1. Análisis de las dimensiones de liderazgo

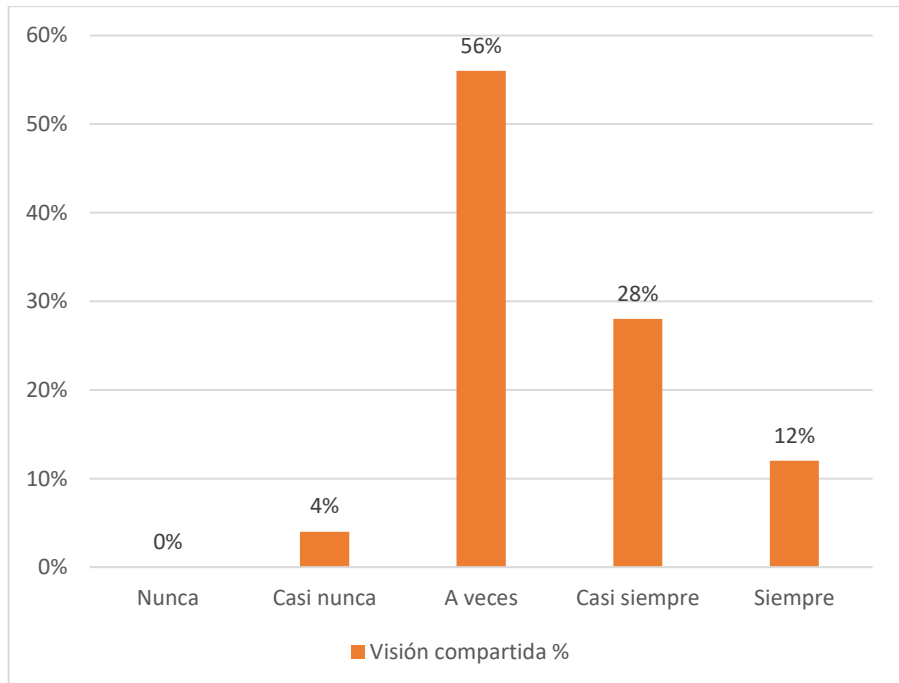
##### A. Dimensión: Visión compartida

**Tabla 7**

*Frecuencia de resultado de la dimensión visión compartida*

Escala	Visión compartida	
	fi	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	6	4%
A veces	86	56%
Casi siempre	42	28%
Siempre	18	12%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Figura 1.** Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión visión compartida



**Interpretación:**

La tabla muestra la evaluación de la dimensión de "Visión Compartida" mediante los siguientes ítems:

- Su jefe conoce las políticas del estado y como estos se deben articular con los propósitos de la entidad para mejorarlas.
- Su jefe tiene conocimiento de las políticas y estrategias de la entidad.
- Su jefe se identifica con el cumplimiento de los objetivos y metas de la municipalidad.
- Su jefe socializa las metas y objetivos.
- Su jefe le genera inspiración para identificarse con las metas y objetivos de la entidad.

Donde se obtuvo los siguientes resultados de las respuestas brindadas por los colaboradores administrativos de la municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, Año 2023:

- a. Nunca (0%): No hubo ningún caso en el que los encuestados consideraran que sus jefes nunca cumplan con los indicadores de visión compartida. Esto es positivo, ya que sugiere que todos los jefes, en alguna medida, tienen cierta alineación con las políticas y metas de la entidad.
- b. Casi Nunca (4%): Una minoría del 4% indicó que sus jefes casi nunca cumplen con los indicadores. Esto sugiere que hay un pequeño grupo de jefes que no logran articularse eficazmente con los propósitos de la entidad ni inspirar a sus equipos.
- c. A veces (56%): La mayoría (56%) manifestó que sus jefes cumplen con los indicadores de visión compartida solo a veces. Este resultado sugiere que, aunque hay esfuerzos visibles en el conocimiento y socialización de políticas y metas, estos no son consistentes y podrían mejorarse para generar una mayor identificación y alineación.

- d. **Casi Siempre (28%):** Un 28% de los encuestados indicó que sus jefes casi siempre cumplen con los indicadores. Este grupo demuestra una mayor consistencia en el conocimiento de las políticas, identificación con los objetivos, y capacidad de inspirar a sus equipos, lo cual es un resultado positivo.
- e. **Siempre (12%):** Finalmente, un 12% de los encuestados afirmó que sus jefes siempre cumplen con los indicadores de visión compartida. Estos jefes muestran un liderazgo fuerte y constante, inspirando regularmente a sus equipos y alineándose plenamente con las políticas y objetivos de la entidad.

Los resultados muestran una variabilidad considerable en la percepción de la visión compartida por parte de los jefes. La mayoría (56%) percibe que sus jefes solo a veces cumplen con los indicadores, indicando una necesidad de mejorar la consistencia en la aplicación de políticas y la inspiración hacia los objetivos comunes. No obstante, el 40% que percibe un cumplimiento casi siempre o siempre es un indicativo positivo de que existe una base sólida sobre la cual construir y mejorar.

## B. Dimensión: Habilidades de liderazgo

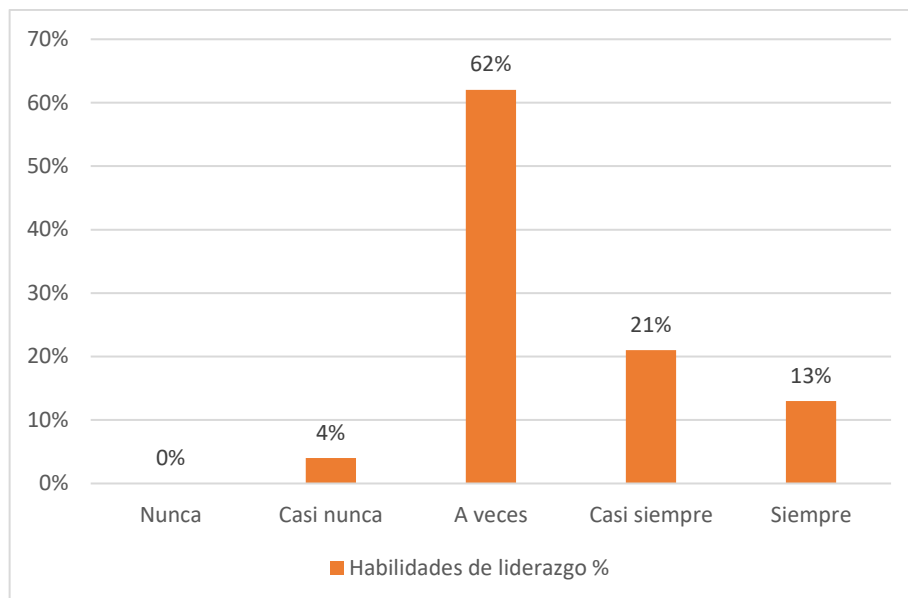
**Tabla 8**

*Frecuencia de resultado de la dimensión habilidades de liderazgo*

Escala	Habilidades de liderazgo	
	fi	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	6	4%
A veces	95	62%
Casi siempre	32	21%
Siempre	19	13%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>



**Figura 2.** Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión habilidades de liderazgo



**Interpretación:**

La tabla muestra la evaluación de la dimensión de "Habilidades de Liderazgo" mediante los siguientes ítems:

- Su jefe tiene el poder de convocar para ponerle al día de los planes de la entidad.
- Su jefe sabe transmitir los planes y sus metas de la entidad.
- Su jefe tiene la capacidad de influenciar en sus colaboradores.
- Su jefe tiene el poder de delegar.
- Su jefe tiene la habilidad de conducir personas.

Donde se obtuvo los siguientes resultados de las respuestas brindadas por los colaboradores administrativos de la municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, Año 2023:

- a. Nunca (0%): No hubo ningún caso en el que los encuestados consideraran que sus jefes nunca cumplan con los indicadores de habilidades de liderazgo. Esto sugiere que todos los jefes, en alguna medida, poseen algunas habilidades de liderazgo.

- b. Casi Nunca (4%): Una minoría del 4% indicó que sus jefes casi nunca cumplen con los indicadores. Esto indica que hay un pequeño grupo de jefes que rara vez convocan, transmiten planes, influyen, delegan, o conducen personas eficazmente.
- c. A veces (62%): La mayoría (62%) manifestó que sus jefes cumplen con los indicadores de habilidades de liderazgo solo a veces. Este resultado sugiere que, aunque los jefes tienen la capacidad de convocar, transmitir planes, influenciar, delegar, y conducir personas, estas habilidades se aplican de manera inconsistente, lo que podría afectar la efectividad general del liderazgo dentro de la entidad.
- d. Casi Siempre (21%): Un 21% de los encuestados indicó que sus jefes casi siempre cumplen con los indicadores. Este grupo de jefes demuestra una mayor consistencia en sus habilidades de liderazgo, siendo capaces de convocar y poner al día sobre los planes, transmitir metas claramente, influenciar a sus colaboradores, delegar responsabilidades, y conducir personas de manera efectiva.
- e. Siempre (13%): Finalmente, un 13% de los encuestados afirmó que sus jefes siempre cumplen con los indicadores de habilidades de liderazgo. Estos jefes muestran un liderazgo fuerte y constante, aplicando de manera efectiva todas las habilidades de liderazgo evaluadas, lo que sugiere una alta capacidad para dirigir y motivar a sus equipos.

Los resultados revelan que, aunque la mayoría de los jefes poseen habilidades de liderazgo, la aplicación de estas habilidades es inconsistente. El 62% de los encuestados percibe que sus jefes solo a veces muestran habilidades de liderazgo, lo que indica una oportunidad significativa para mejorar en esta área. Sin embargo, el 34% (suma de "Casi siempre" y "Siempre") percibe un liderazgo más consistente y efectivo, lo cual es

alentador y puede servir como modelo para mejorar el liderazgo en toda la entidad.

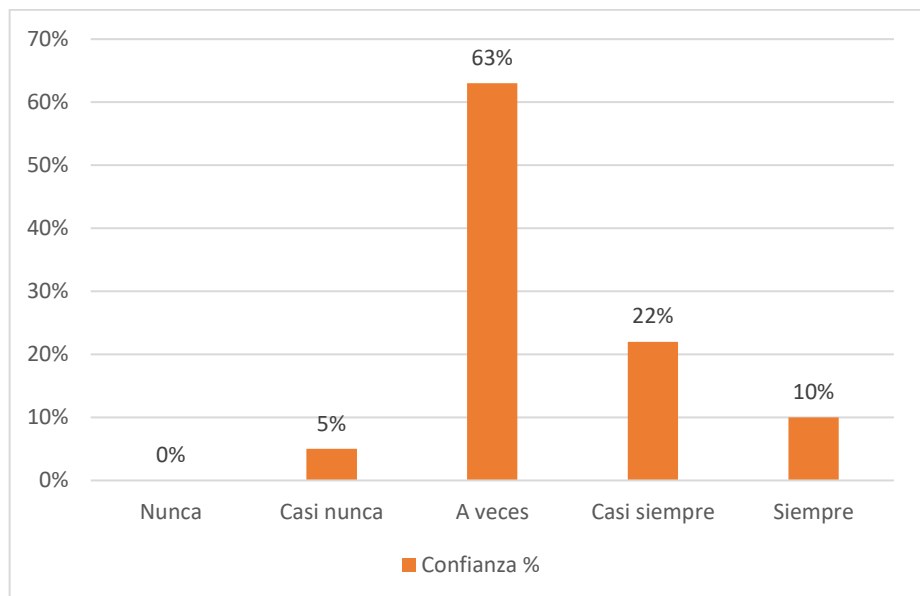
### C. Dimensión: Confianza

**Tabla 9**

*Frecuencia de resultado de la dimensión confianza*

Escala	Confianza	
	fi	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	7	5%
A veces	96	63%
Casi siempre	34	22%
Siempre	15	10%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Figura 3.** Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión confianza



#### **Interpretación:**

La tabla muestra la evaluación de la dimensión de "Confianza" mediante los siguientes ítems:

- Su jefe le influencia de forma positiva para el cumplimiento de sus metas.
- Su jefe cumple con lo que promete con respecto a su trabajo.

- Su jefe crea una comunicación efectiva.
- Su jefe le escucha ante algún inconveniente que presenta.

Donde se obtuvo los siguientes resultados de las respuestas brindadas por los colaboradores administrativos de la municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, Año 2023:

- a. Nunca (0%): No hubo ningún caso en el que los encuestados consideraran que sus jefes nunca cumplen con los indicadores de confianza. Esto es positivo, indicando que todos los jefes, en alguna medida, influyen positivamente, cumplen sus promesas, crean una comunicación efectiva y escuchan a sus empleados.
- b. Casi Nunca (5%): Una minoría del 5% indicó que sus jefes casi nunca cumplen con los indicadores de confianza. Esto sugiere que hay un pequeño grupo de jefes que raramente influyen positivamente, cumplen sus promesas, crean una comunicación efectiva o escuchan a sus empleados, lo que puede afectar negativamente la percepción de confianza en estos casos.
- c. A veces (63%): La mayoría (63%) manifestó que sus jefes cumplen con los indicadores de confianza solo a veces. Este resultado indica que, aunque los jefes tienen la capacidad de influir positivamente, cumplir promesas, crear una comunicación efectiva y escuchar a sus empleados, estas acciones se realizan de manera inconsistente. La inconsistencia en estas áreas puede afectar la confianza de los empleados en sus jefes.
- d. Casi Siempre (22%): Un 22% de los encuestados indicó que sus jefes casi siempre cumplen con los indicadores de confianza. Estos jefes demuestran una mayor consistencia en influir positivamente, cumplir sus promesas, crear una comunicación efectiva y escuchar a sus empleados, lo que fomenta un ambiente de confianza más sólido.

e. Siempre (10%): Finalmente, un 10% de los encuestados afirmó que sus jefes siempre cumplen con los indicadores de confianza. Estos jefes muestran un liderazgo fuerte y confiable, influenciando positivamente, cumpliendo sus promesas, comunicando efectivamente y escuchando a sus empleados constantemente. Esto sugiere un alto nivel de confianza en estos jefes.

Los resultados muestran una variabilidad significativa en la percepción de confianza hacia los jefes. La mayoría (63%) percibe que sus jefes solo a veces cumplen con los indicadores de confianza, lo que indica una necesidad de mejorar la consistencia en la aplicación de estas prácticas. No obstante, el 32% (suma de "Casi siempre" y "Siempre") percibe un nivel de confianza más alto y consistente, lo cual es un indicativo positivo de que hay ejemplos de buen liderazgo dentro de la entidad.

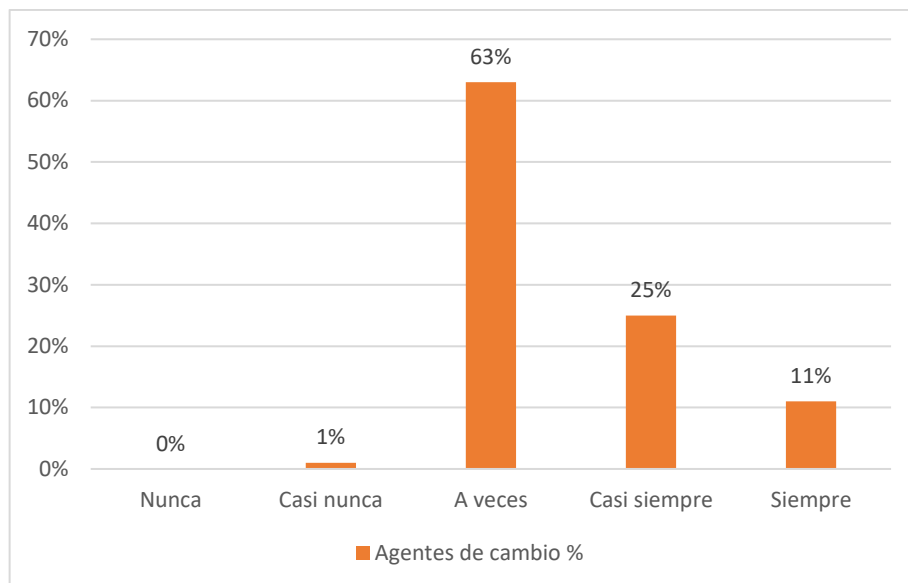
#### D. Dimensión: Trabajo en equipo

**Tabla 10**

*Frecuencia de resultado de la dimensión trabajo en equipo*

Escala	Trabajo en equipo	
	fi	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1%
A veces	96	63%
Casi siempre	38	25%
Siempre	17	11%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Figura 4.** Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión trabajo en equipo



#### **Interpretación:**

La tabla muestra la evaluación de la dimensión de "Confianza" mediante los siguientes ítems:

- Su jefe promueve el intercambio de ideas entre sus mismos.
- Su jefe le orienta para el cumplimiento de las metas.
- Su jefe es recíproco con el cumplimiento de las metas en común.

Donde se obtuvo los siguientes resultados de las respuestas brindadas por los colaboradores administrativos de la municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, Año 2023:

- a. Nunca (0%): No hubo ningún caso en el que los encuestados consideraran que sus jefes nunca cumplen con los indicadores de trabajo en equipo. Esto indica que todos los jefes, en alguna medida, promueven el intercambio de ideas, orientan hacia el cumplimiento de metas y son recíprocos en el cumplimiento de las metas comunes.
- b. Casi Nunca (1%): Una minoría muy pequeña (1%) indicó que sus jefes casi nunca cumplen con los indicadores de

trabajo en equipo. Este resultado sugiere que hay un número mínimo de jefes que rara vez promueven el intercambio de ideas, orientan a sus equipos, o son recíprocos en el cumplimiento de las metas comunes, lo que puede afectar la efectividad del trabajo en equipo en esos casos específicos.

- c. A veces (63%): La mayoría (63%) manifestó que sus jefes cumplen con los indicadores de trabajo en equipo solo a veces. Esto sugiere que, aunque los jefes tienen la capacidad de promover el intercambio de ideas, orientar hacia el cumplimiento de metas y ser recíprocos en el logro de objetivos comunes, estas acciones se realizan de manera inconsistente. La inconsistencia puede limitar el potencial del trabajo en equipo dentro de la entidad.
- d. Casi Siempre (25%): Un 25% de los encuestados indicó que sus jefes casi siempre cumplen con los indicadores. Estos jefes muestran una mayor consistencia en la promoción del intercambio de ideas, la orientación hacia las metas y la reciprocidad en el cumplimiento de metas comunes, lo que favorece un ambiente de trabajo en equipo más sólido.
- e. Siempre (11%): Finalmente, un 11% de los encuestados afirmó que sus jefes siempre cumplen con los indicadores de trabajo en equipo. Estos jefes destacan por su capacidad de fomentar continuamente el intercambio de ideas, orientar eficazmente a sus equipos y ser recíprocos en el logro de objetivos comunes, lo que crea un ambiente de colaboración y cohesión óptimos.

Los resultados muestran una variabilidad significativa en la percepción de trabajo en equipo facilitado por los jefes. La mayoría (63%) percibe que sus jefes solo a veces cumplen con los indicadores de trabajo en equipo, lo que sugiere una necesidad de mejorar la consistencia en estas prácticas. Sin embargo, el 36% (suma de "Casi siempre" y "Siempre") percibe

un nivel de apoyo más constante y efectivo para el trabajo en equipo, lo cual es alentador y puede servir como modelo para mejorar en toda la entidad.

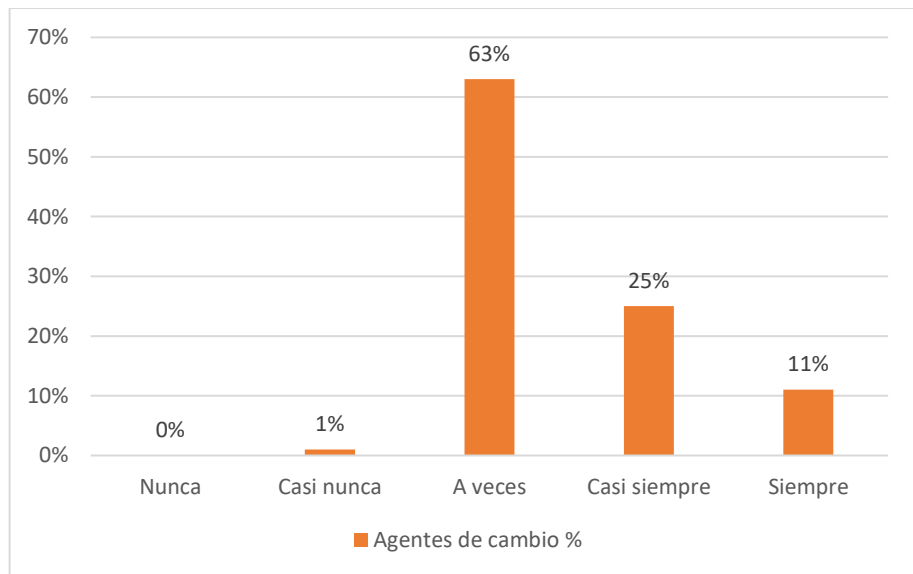
**E. Dimensión: Agentes de cambio**

**Tabla 11**

*Frecuencia de resultado de la dimensión agentes de cambio*

Escala	Agentes de cambio	
	fi	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1%
A veces	96	63%
Casi siempre	38	25%
Siempre	17	11%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.** Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión agentes de cambio



**Interpretación:**

La tabla muestra la evaluación de la dimensión de "Agentes de Cambio" mediante los siguientes ítems:

- Su jefe tiene la condición para inspirar cambio en su trabajo.
- Su jefe, en soporte de los demás, impulsa el cambio.



- Su jefe se preocupa en el cumplimiento de los planes de la municipalidad.

Donde se obtuvo los siguientes resultados de las respuestas brindadas por los colaboradores administrativos de la municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, Año 2023:

- a. Nunca (0%): No hubo ningún caso en el que los encuestados consideraran que sus jefes nunca cumplen con los indicadores de agentes de cambio. Esto indica que todos los jefes, en alguna medida, inspiran cambios, apoyan a los demás en impulsar el cambio y se preocupan por el cumplimiento de los planes de la municipalidad.
- b. Casi Nunca (1%): Una minoría muy pequeña (1%) indicó que sus jefes casi nunca cumplen con los indicadores de agentes de cambio. Este resultado sugiere que hay un número mínimo de jefes que rara vez inspiran cambios, apoyan a los demás o se preocupan por el cumplimiento de los planes de la municipalidad, lo que puede afectar negativamente la capacidad de la entidad para adaptarse y evolucionar.
- c. A veces (63%): La mayoría (63%) manifestó que sus jefes cumplen con los indicadores de agentes de cambio solo a veces. Esto sugiere que, aunque los jefes tienen la capacidad de inspirar cambios, apoyar a los demás en impulsarlos y preocuparse por el cumplimiento de los planes municipales, estas acciones se realizan de manera inconsistente. La inconsistencia puede limitar el potencial de cambio y adaptación dentro de la entidad.
- d. Casi Siempre (25%): Un 25% de los encuestados indicó que sus jefes casi siempre cumplen con los indicadores. Estos jefes muestran una mayor consistencia en su capacidad de inspirar cambios, apoyar a los demás y preocuparse por el cumplimiento de los planes municipales, lo que favorece un entorno más dinámico y propicio para el cambio.

e. Siempre (11%): Finalmente, un 11% de los encuestados afirmó que sus jefes siempre cumplen con los indicadores de agentes de cambio. Estos jefes destacan por su capacidad constante de inspirar cambios, apoyar a los demás en impulsar el cambio y preocuparse activamente por el cumplimiento de los planes de la municipalidad, creando un ambiente altamente adaptable y proactivo.

Los resultados muestran una variabilidad significativa en la percepción de los jefes como agentes de cambio. La mayoría (63%) percibe que sus jefes solo a veces cumplen con los indicadores de agentes de cambio, lo que indica una necesidad de mejorar la consistencia en estas prácticas. No obstante, el 36% (suma de "Casi siempre" y "Siempre") percibe un nivel de apoyo más constante y efectivo para el cambio, lo cual es alentador y puede servir como modelo para mejorar en toda la entidad.

### 5.1.2. Análisis de las dimensiones de la gestión del cambio organizacional

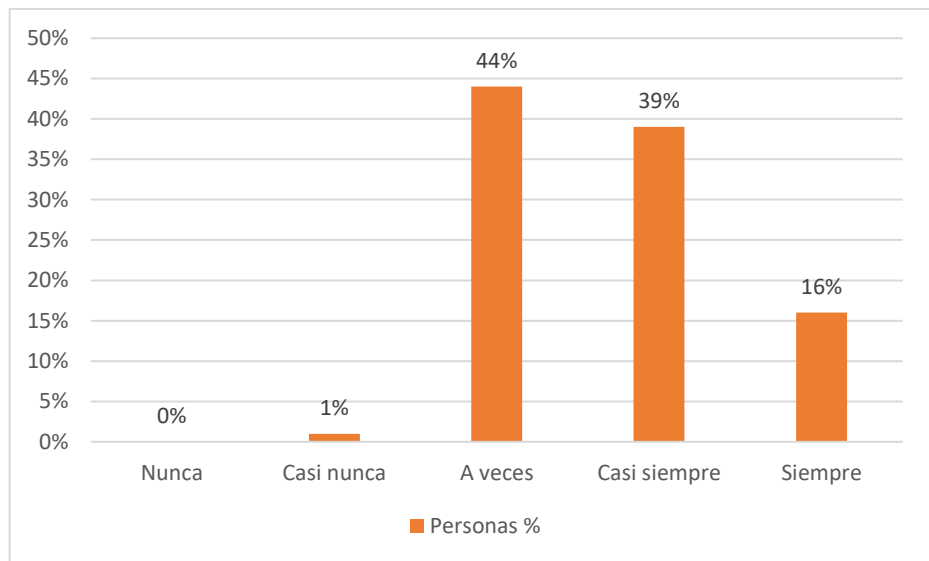
#### A. Dimensión: Personas

**Tabla 12**

*Frecuencia de resultado de la dimensión personas*

Escala	Personas	
	fi	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1%
A veces	67	44%
Casi siempre	59	39%
Siempre	24	16%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Figura 6.** Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión personas



### **Interpretación:**

La tabla muestra la evaluación de la dimensión de "Personas" mediante los siguientes ítems:

- Está conforme con ser partícipe en la implementación de nuevas tareas, estrategias y/o funciones.
- La entidad reconoce su trabajo diario y la contribución de sus ideas para impulsar el cambio.
- Considera el cambio como una oportunidad favorable para usted y la entidad.
- Fortalecen sus capacidades y experiencias para la asignación de tareas que son parte del cambio.
- Existe una interacción fluida entre usted y su jefe, lo que permite su involucramiento.
- Existe un clima de confianza en el equipo, lo cual facilita la ejecución de las tareas del proceso de cambio.
- Se respetan las normas y principios de la entidad, lo cual genera un ambiente saludable.
- Se adoptan los valores de la entidad con el fin de generar un ambiente disciplinado.

Donde se obtuvo los siguientes resultados de las respuestas brindadas por los colaboradores administrativos de la municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, Año 2023:

- a. Nunca (0%): No hubo ningún caso en el que los encuestados consideraran que nunca se cumplen los indicadores de la dimensión de personas. Esto indica que todos los empleados, en alguna medida, están conformes con su participación en nuevas tareas, sienten reconocimiento, consideran el cambio como una oportunidad, sienten que se fortalecen sus capacidades, tienen una buena interacción con sus jefes, perciben un clima de confianza, y ven que se respetan las normas y valores de la entidad.
- b. Casi Nunca (1%): Una minoría muy pequeña (1%) indicó que casi nunca se cumplen los indicadores. Esto sugiere que hay un número mínimo de empleados que rara vez sienten participación, reconocimiento, oportunidades de cambio, fortalecimiento de capacidades, buena interacción con jefes, clima de confianza, respeto a las normas y adopción de valores, lo que puede afectar su percepción y desempeño dentro de la entidad.
- c. A veces (44%): La mayoría (44%) manifestó que solo a veces se cumplen los indicadores de la dimensión de personas. Esto sugiere que, aunque la entidad tiene la capacidad de cumplir con estos indicadores, lo hace de manera inconsistente. Esta inconsistencia puede limitar el potencial de los empleados y afectar su compromiso y satisfacción laboral.
- d. Casi Siempre (39%): Un 39% de los encuestados indicó que casi siempre se cumplen los indicadores. Estos resultados son positivos y muestran que una porción significativa de los empleados siente una participación activa, reconocimiento, oportunidades, fortalecimiento de

capacidades, buena interacción con jefes, clima de confianza, respeto a las normas y adopción de valores de manera consistente, lo que favorece un ambiente de trabajo positivo y productivo.

- e. Siempre (16%): Finalmente, un 16% de los encuestados afirmó que siempre se cumplen los indicadores de la dimensión de personas. Estos empleados experimentan de manera constante una participación activa, reconocimiento, oportunidades, fortalecimiento de capacidades, buena interacción con jefes, clima de confianza, respeto a las normas y adopción de valores, lo que sugiere una gestión ejemplar en esas áreas.

Los resultados muestran una variabilidad en la percepción de la dimensión de personas dentro de la entidad. La mayoría (44%) percibe que solo a veces se cumplen los indicadores, lo que indica una necesidad de mejorar la consistencia en estas prácticas. No obstante, el 55% (suma de "Casi siempre" y "Siempre") percibe un cumplimiento más alto y consistente, lo cual es alentador y puede servir como modelo para mejorar en toda la entidad.

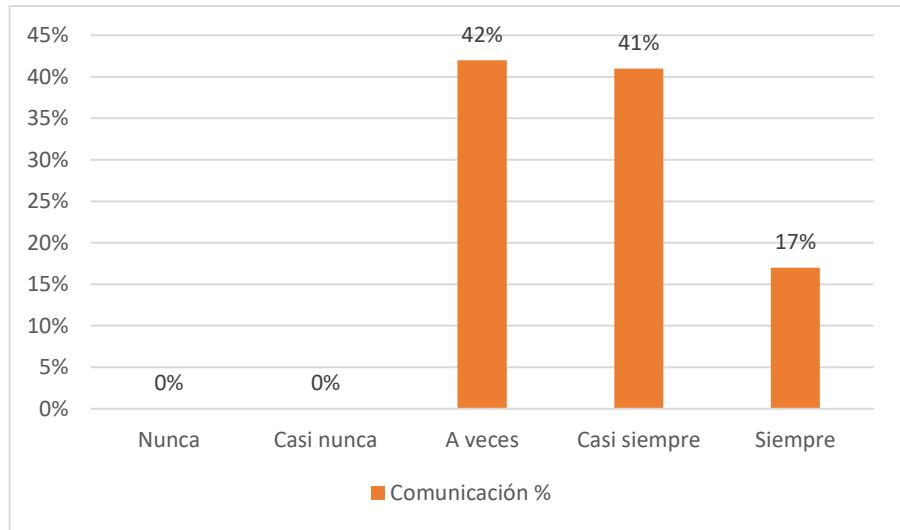
## B. Dimensión: Comunicación

**Tabla 13**

*Frecuencia de resultado de la dimensión comunicación*

Escala	Comunicación	
	fi	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	64	42%
Casi siempre	62	41%
Siempre	26	17%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Figura 7.** Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión comunicación



**Interpretación:**

La tabla muestra la evaluación de la dimensión de "Comunicación" mediante los siguientes ítems:

- Los canales de comunicación utilizados por la municipalidad son efectivos para permitir un acceso seguro y rápido a la información.
- Los canales de comunicación internos son de fácil uso y atractivos.
- Los propósitos que busca alcanzar la visión de la municipalidad son entendibles y claros.
- La información que se divulga acerca de la visión es esencial para la entidad y le ayuda a alcanzar sus metas y propósitos.
- Los eventos del proceso de cambio se comunican a todos los interesados de manera oportuna.
- La información proporcionada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje fácil y claro.

Donde se obtuvo los siguientes resultados de las respuestas brindadas por los colaboradores administrativos de la municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, Año 2023:

- a. Nunca (0%) y Casi Nunca (0%): No hubo casos en los que los encuestados consideraran que nunca o casi nunca se cumplen los indicadores de comunicación. Esto es positivo, ya que indica que los canales de comunicación, la claridad de los propósitos y la divulgación de información son percibidos como presentes, aunque con diferentes grados de efectividad.
- b. A veces (42%): Una parte significativa (42%) de los encuestados manifestó que los indicadores de comunicación se cumplen solo a veces. Esto sugiere que, aunque los canales de comunicación y la claridad de la información están disponibles, su efectividad y uso atractivo pueden ser inconsistentes. Esta variabilidad puede limitar la capacidad de la entidad para mantener a todos los interesados informados de manera constante y efectiva.
- c. Casi Siempre (41%): Un 41% de los encuestados indicó que los indicadores de comunicación se cumplen casi siempre. Esto muestra una alta frecuencia en la efectividad de los canales de comunicación, la claridad de los propósitos y la divulgación de información esencial, lo que favorece un ambiente bien informado y alineado con los objetivos de la entidad.
- d. Siempre (17%): Finalmente, un 17% de los encuestados afirmó que los indicadores de comunicación siempre se cumplen. Estos resultados indican que una porción de la entidad experimenta una comunicación altamente efectiva y constante, con canales accesibles y atractivos, información clara sobre los propósitos y procesos de cambio, y divulgación oportuna y completa de eventos e información.

Los resultados muestran que hay una variabilidad en la percepción de la efectividad de la comunicación dentro de la entidad. La mayoría (83%, suma de "A veces" y "Casi siempre") percibe que la comunicación es efectiva con una frecuencia

considerable, aunque no siempre constante. Solo un 17% considera que la comunicación siempre cumple con los indicadores, lo cual es positivo, pero indica un área de mejora.

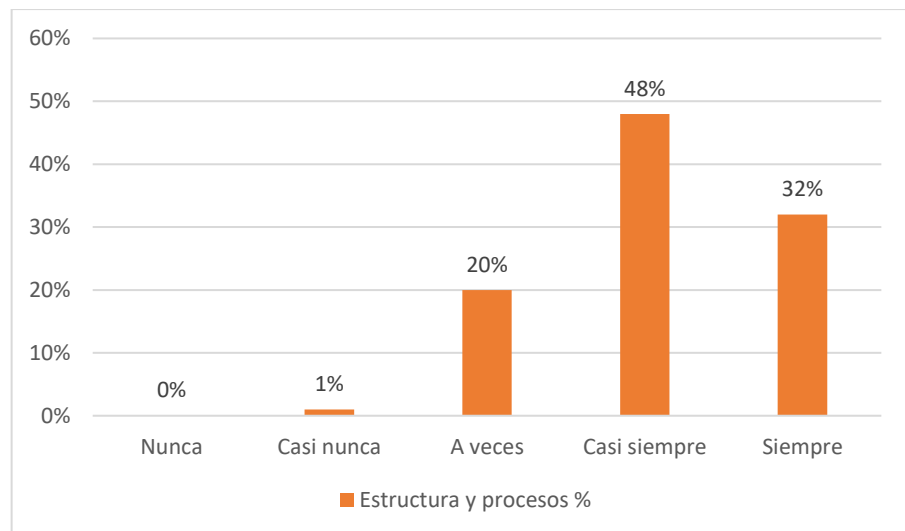
### C. Dimensión: Estructura y procesos

**Tabla 14**

*Frecuencia de resultado de la dimensión estructura y procesos*

Escala	Estructura y procesos	
	fi	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1%
A veces	30	20%
Casi siempre	73	48%
Siempre	48	32%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

**Figura 8.** Gráfico de la frecuencia de resultados de la dimensión estructura y procesos



#### **Interpretación:**

La tabla muestra la evaluación de la dimensión de "Estructura y procesos" mediante los siguientes ítems:

- Entienden los roles que desempeñan dentro de la entidad y lo que se espera de ellos.



- Comprenden los detalles de cada tarea o función recién asignada que tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.
- La estructura de la entidad refleja la visión de la organización.
- Una estructura organizacional facilita la colaboración entre diferentes áreas de la entidad.
- Los procesos primordiales reflejan la visión de la entidad.

Donde se obtuvo los siguientes resultados de las respuestas brindadas por los colaboradores administrativos de la municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, Año 2023:

- a. Nunca (0%) y Casi Nunca (1%): No hubo casos en los que los encuestados consideraran que nunca o casi nunca se cumplen los indicadores de la dimensión de Estructura y Procesos. Esto sugiere que existe una comprensión generalizada de los roles y tareas dentro de la entidad, así como una percepción de que la estructura organizacional y los procesos primordiales reflejan la visión de la entidad, aunque con diferentes grados de frecuencia.
- b. A veces (20%): Una parte minoritaria (20%) de los encuestados manifestó que los indicadores de estructura y procesos se cumplen solo a veces. Esto sugiere que, aunque en general hay comprensión de roles y tareas, así como una alineación de la estructura y procesos con la visión organizacional, esta efectividad puede ser inconsistente. Esta variabilidad puede afectar la eficiencia y la coherencia en la ejecución de las tareas y funciones dentro de la entidad.
- c. Casi Siempre (48%): Una proporción significativa (48%) de los encuestados indicó que los indicadores de estructura y procesos se cumplen casi siempre. Esto sugiere que la mayoría percibe que los roles y tareas, así como la estructura organizacional y los procesos, están

mayormente alineados con la visión de la entidad y son efectivos para facilitar la colaboración entre diferentes áreas.

- d. Siempre (32%): Un 32% de los encuestados afirmó que los indicadores de estructura y procesos siempre se cumplen. Esto indica que una parte considerable de la entidad experimenta una comprensión clara de los roles y tareas, así como una estructura organizacional y procesos que reflejan consistentemente la visión de la entidad, lo que facilita una colaboración efectiva y coherente entre diferentes áreas.

Los resultados muestran una percepción mayoritariamente positiva sobre la alineación de la estructura y los procesos con la visión de la entidad, así como la comprensión de roles y tareas por parte de los empleados. Sin embargo, existe una minoría que percibe una efectividad inconsistente en estos aspectos, lo que sugiere áreas de mejora en la coherencia y la eficacia de la estructura organizacional y los procesos internos.

### 5.1.3. Resultados de la estadística Inferencial o Prueba de Hipótesis

#### A. Prueba de normalidad

Hi: Los datos no provienen de una distribución normal.

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

**Nota:**

Si  $p > 0.05$  Aceptamos la Hipótesis Nula.

Si  $p \leq 0.05$  Rechazamos la Hipótesis Nula de manera Significativa.

**Tabla 15**

Pruebas de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	.166	152	.000
Cambio organizacional	.189	152	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## Interpretación

En la Tabla se evidencia las pruebas paramétricas de Kolmogórov-Smirnov en el cual se evidencia una significancia menor a 0.05 para ambas variables, por la cual se concluye que los datos no provienen de una distribución normal. Por ello se opta por hacer uso de la prueba de Correlación de Tau b de Kendall

### B. Contrastación de la hipótesis general

HGI: Existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.

HG0: No existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.

**Nivel de significación:**  $\alpha = 0,05$

#### Regla de decisión:

- Si  $p \leq \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula
- Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

**Prueba estadística:** Prueba de correlación de Tau b de Kendall.

**Tabla 16**

*Correlación entre la variable liderazgo y la variable gestión del cambio organizacional*

		Liderazgo	Gestión del cambio organizacional
Tau b de Kendall	Liderazgo	Coeficiente de correlación	,820**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	152
	Gestión del cambio organizacional	Coeficiente de correlación	,820**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	152

---

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

---

**Interpretación:** Esta tabla muestra la prueba de correlación de Tau b de Kendall entre la variable liderazgo y la variable gestión del cambio organizacional dado que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. De ello rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, “Existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio”. Estos resultados respaldan la idea de que el liderazgo efectivo desempeña un papel crucial en la implementación y gestión exitosa del cambio en una organización.

Asimismo, se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre las variables utilizando el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,820 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte.

#### C. Contrastación de las hipótesis específicas

##### **Hipótesis específica 1**

Hi1: Existe una relación directa entre la visión compartida con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

Ho1: No existe una relación directa entre la visión compartida con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

**Nivel de significación:**  $\alpha = 0,05$

**Regla de decisión:**

- Si  $p \leq \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula
- Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

**Prueba estadística:** Prueba de correlación de Tau b de Kendall.

**Tabla 17**

*Correlación entre la dimensión visión compartida y la variable gestión del cambio organizacional*

			Visión compartida	Gestión del cambio organizacional
Tau b de Kendall	Visión compartida	Coefficiente de correlación	1,000	,607**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	152	152
	Gestión del cambio organizacional	Coefficiente de correlación	,607**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	152	152

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

**Interpretación:** Esta tabla muestra la prueba de correlación de Tau b de Kendall entre la dimensión visión compartida y la variable gestión del cambio organizacional dado que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. De ello rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, “Existe una relación directa entre la visión compartida con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio”. Estos resultados demuestran que una visión compartida fuerte y clara puede ser un poderoso impulsor del cambio organizacional, ya que proporciona un sentido de dirección y propósito común a todos los miembros.

Asimismo, se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable utilizando el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,607 lo que significa que existe una correlación positiva considerable.

### **Hipótesis específica 2**

Hi2: Existe una relación directa entre las habilidades de liderazgo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

Ho2: No existe una relación directa entre las habilidades de liderazgo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

**Nivel de significación:**  $\alpha = 0,05$

**Regla de decisión:**

- Si  $p \leq \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula

- Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

**Prueba estadística:** Prueba de correlación de Tau b de Kendall.

**Tabla 18**

*Correlación entre la dimensión habilidades de liderazgo y la variable gestión del cambio organizacional*

		Habilidades de liderazgo	Gestión del cambio organizacional
Tau b de Kendall	Habilidades de liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,777**
		N	,000
	Gestión del cambio organizacional	Coefficiente de correlación	,777**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

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

**Interpretación:** Esta tabla muestra la prueba de correlación de Tau b de Kendall entre la dimensión habilidades de liderazgo y la variable gestión del cambio organizacional dado que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. De ello rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, "Existe una relación directa entre las

habilidades de liderazgo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio". Estos resultados demuestran que las habilidades de liderazgo son cruciales en el contexto de la gestión del cambio organizacional, ya que un líder efectivo puede desempeñar un papel fundamental en la planificación, implementación y dirección del cambio.

Asimismo, se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable utilizando el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,777 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte.

### Hipótesis específica 3

Hi3: Existe una relación directa entre la confianza con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

Ho3: No existe una relación directa entre la confianza con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

**Nivel de significación:**  $\alpha = 0,05$

#### Regla de decisión:

- Si  $p \leq \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula
- Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

**Prueba estadística:** Prueba de correlación de Tau b de Kendall.

**Tabla 19**

*Correlación entre la dimensión confianza y la variable gestión del cambio organizacional*

		Confianza	Gestión del cambio organizacional
Tau b de Kendall	Confianza	1,000	,741**
			,000
		152	152

Gestión del cambio organizacional	Coeficiente de correlación	,741**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	152	152

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

**Interpretación:** Esta tabla muestra la prueba de correlación de Tau b de Kendall entre la dimensión confianza y la variable gestión del cambio organizacional con un valor Sig.(bilateral) = p\_valor de 0,000 que es menor que el nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. De ello rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, “Existe una relación directa entre la confianza con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio”. Estos resultados demuestran que la confianza es un factor fundamental en el contexto de la gestión del cambio, ya que proporciona una base sólida para la colaboración, la comunicación abierta y la aceptación del cambio por parte de los empleados.

Asimismo, se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable utilizando el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,741 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte.

#### **Hipótesis específica 4**

Hi4: Existe una relación directa entre el trabajo en equipo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

Ho4: No existe una relación directa entre el trabajo en equipo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

**Nivel de significación:**  $\alpha = 0,05$

**Regla de decisión:**

- Si  $p \leq \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula



- Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

**Prueba estadística:** Prueba de correlación de Tau b de Kendall.

**Tabla 20**

*Correlaciones entre la dimensión trabajo en equipo y la variable gestión del cambio organizacional*

		Trabajo en equipo	Gestión del cambio organizacional
Tau b de Kendall	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	,530**
		Sig. (bilateral)	,000
	N		152
	Gestión del cambio organizacional	Coeficiente de correlación	,530**
Sig. (bilateral)		,000	.
N		152	152

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

**Interpretación:** Esta tabla muestra la prueba de correlación de Tau b de Kendall entre la dimensión trabajo en equipo y la variable gestión del cambio organizacional dado que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. De ello rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, “Existe una relación directa entre el trabajo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio”. Estos resultados demuestran que el trabajo de los empleados desempeña un papel fundamental en la gestión del cambio organizacional. Asimismo, se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable utilizando el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,530 lo que significa que existe una correlación positiva considerable.

### **Hipótesis específica 5**

Hi5: Existe una relación directa entre los agentes de cambio con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

Ho5: No existe una relación directa entre los agentes de cambio con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio

**Nivel de significación:**  $\alpha = 0,05$

**Regla de decisión:**

- Si  $p \leq \alpha$ ; se rechaza la hipótesis nula

- Si  $p > \alpha$ ; se acepta la hipótesis nula

**Prueba estadística:** Prueba de correlación de Tau b de Kendall.

**Tabla 21**

*Correlación entre la dimensión agentes de cambio y la variable gestión del cambio organizacional*

		Agentes de cambio	Gestión del cambio organizacional	
Tau b de Kendall	Agentes de cambio	Coefficiente de correlación	,768**	
		Sig. (bilateral)	,000	
	N		152	
	Gestión del cambio organizacional	Coefficiente de correlación	,768**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N		152

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

**Interpretación:** Esta tabla muestra la prueba de correlación de Tau b de Kendall entre la dimensión agentes de cambio y la variable gestión del cambio organizacional dado que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. De ello rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, "Existe una relación directa entre los

agentes de cambio con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio". Estos resultados demuestran que los agentes de cambio desempeñan un papel esencial en la gestión del cambio organizacional, esta relación radica en su capacidad para liderar, facilitar y promover el cambio.

Asimismo, se puede apreciar que el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable utilizando el coeficiente Tau b de Kendall es de 0,768 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte.

## 5.2. Discusión de resultados

A continuación, se presenta la discusión de resultados del presente trabajo de investigación, el cual tuvo como objetivo principal determinar en qué medida el liderazgo se relaciona con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.

- Respecto a la hipótesis general, los resultados de la prueba de correlación de Tau b de Kendall demostraron que "existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio". Puesto que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. Por ello se aceptó la hipótesis alterna, además, el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,820 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte. Estos resultados hallados son congruentes y concuerdan con lo hallado por **Ávila** (2019) quien concluyó que el liderazgo transformacional está relacionado con la gestión municipal del Municipio de Huaraz, este liderazgo crea motivación en los colaboradores para mejorar sus destrezas y desempeño laboral como resultado del trato y comportamiento de los líderes ya que ellos se preocupan por su desarrollo y el bienestar de sus capacidades, se determinó con un coeficiente de 0,906. Sin embargo, difiere con lo hallado por **Huarza** (2018) quien concluyó que empleando la

estadística Tau-b-Kendall obtuvo un valor de -0,244, que indica relación negativa entre las variables de estudio, es decir no existe entre los estilos de liderazgo y administración pública en la Municipalidad distrital de Pallpata. Por otro lado, podemos comparar los resultados de este estudio con lo hallado por **Alegre et al.**, (2021) quienes concluyeron mediante la Prueba de Pearson que existe una asociación positiva y estadísticamente significativa (con un valor  $p < 0.01$ ) entre la variable de estilos de liderazgo y la variable de actitud ante el cambio organizacional. Esta relación se caracterizó por ser de intensidad moderada, representada por un coeficiente  $r$  de 0.295. Independientemente de las particularidades de la organización o la metodología estadística empleada. Ambos estudios apuntan a una conclusión similar, lo que refuerza la idea de que el liderazgo es un factor clave para impulsar y gestionar el cambio organizacional de manera efectiva.

La teoría de **Kotter** (1999) considera que, el liderazgo se refiere a las actividades y procesos mediante los cuales un líder entiende y dirige a un grupo de personas con intereses similares hacia la consecución de los objetivos del grupo de manera voluntaria. Existe asociación con esta teoría, ya que el liderazgo ejerce un rol fundamental en la gestión del cambio organizacional. A través de un liderazgo sólido, se refuerza la relación positiva entre las personas y sus actitudes hacia el cambio, lo que a su vez facilita la implementación exitosa de nuevas prácticas y procesos en la organización. Esto respalda la idea de que los líderes, al comprender y dirigir al grupo de colaboradores, estos estarán en su disposición de participar en los procesos de cambio organizacional de manera voluntaria.

- Respecto a las hipótesis específicas se contrastan de la siguiente manera:

En la primera hipótesis específica los resultados de la prueba de correlación de Tau b de Kendall demostraron que “existe una relación directa entre la visión compartida con la gestión del cambio

organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio". Puesto que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. Por ello se aceptó la hipótesis alterna, además, el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,607 lo que significa que existe una correlación positiva considerable. Estos resultados son similares a lo hallado por **Calle** (2020) quien concluyó que el estilo de liderazgo que poseen las gerencias de la XHUP es el liderazgo transformacional, seguido del liderazgo transaccional, tienen en consideración el cuidado de sus colaboradores, sobre el segundo indican que la muestra participante muestra un liderazgo activo y orientado a la relación práctica que involucran al equipo por medio de la comunicación y motivación, por último sobre el tercer objetivo se demuestra que los miembros del equipo directivo comparten visión de la alta gerencia sobre el liderazgo que ejercen. Además, es pertinente comparar los hallazgos de este estudio con los resultados similares obtenidos por **Aluja y Ángel** (2012) quien afirma que la visión compartida opera como un impulsor de motivación para los empleados, generando comportamientos constructivos que guían la dirección de la organización. En lo que respecta a la alineación de la visión, se plantea como un proceso de cambio interno que se desarrolla a lo largo del tiempo y va más allá de los límites organizacionales. Comparación en los resultados sugiere que una visión compartida es un componente vital para catalizar el cambio y orientar los esfuerzos de la organización hacia una dirección específica. La semejanza en los hallazgos enfatiza la importancia de establecer y comunicar una visión compartida sólida para impulsar una transformación efectiva y una gestión del cambio exitosa.

La teoría de metas de **Evans y House** (1971, citado en Lupano y Castro, 2018) nos explica que un líder es capaz de motivar a sus subordinados al convencerlos de que, a través de un esfuerzo laboral intenso, se pueden alcanzar resultados satisfactorios. En este sentido, un líder con la habilidad de comunicar y compartir una visión

compartida sobre los objetivos futuros de la organización puede motivar a los miembros del equipo. Existe asociación con esta teoría, ya que sugiere que cuando los líderes logran comunicar una visión compartida convincente sobre los objetivos futuros, es más probable que los miembros de la organización estén dispuestos a participar activamente en los procesos de cambio. Esto es coherente con la teoría de las metas, ya que implica que un líder capaz de establecer metas atractivas y significativas puede influir positivamente en la disposición de los empleados a trabajar hacia la consecución de dichas metas.

En la segunda hipótesis específica, los resultados de la prueba de correlación de Tau b de Kendall demostraron que “existe una relación directa entre las habilidades de liderazgo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio”. Puesto que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. Por ello se aceptó la hipótesis alterna, además, el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,777 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte. Estos resultados se asemejan a lo hallado por **Loaiza** (2015) quien concluye que los líderes y la definición de liderazgo han cambiado en función de las expectativas del mundo, en donde las personas se mueven en busca de mejores prácticas y condiciones de bienestar. Los estilos de liderazgo transaccional, carismático y transformacional se presentan como formas de lograr una incidencia que motive a los empleados a alcanzar los objetivos propuestos. Finalmente, los modelos de liderazgo más nuevos e innovadores dentro del sistema organizacional son el liderazgo resonante, el coaching, el espíritu empresarial y los estilos que afirman ser éticos y auténticos, estas cualidades primordiales deben incorporarse en los roles de liderazgo. El resultado que hemos obtenido puede ser comparado con un descubrimiento similar de **Ayre** (2019) en el cual se llega a la

conclusión de que hay una correlación de grado moderado ( $r = 0,422$ ) entre la gestión del cambio organizacional y las habilidades directivas en el personal de la UGEL 06. Además, se observa una significancia ( $p = 0,000$ ) por debajo del umbral de 0,05, estos hallazgos respaldan la idea de que existe una relación significativa entre ambas variables. Ambos estudios respaldan la idea de que el liderazgo desempeña un papel esencial en la gestión exitosa del cambio organizacional y que las habilidades de liderazgo tienen un impacto directo en la actitud y adaptación ante el cambio organizacional.

Según la **teoría U de Otto Scharmer** (2016) indica que las habilidades de liderazgo son cruciales para la gestión del cambio y estas habilidades pueden permitir a los líderes y a los grupos progresar en un entorno repleto de desafíos, existe asociación con esta teoría ya que muestran que las habilidades de liderazgo están directamente relacionadas con la gestión exitosa del cambio organizacional. Estas habilidades permiten que los líderes sintonicen con las necesidades cambiantes y guíen al equipo hacia una nueva visión, pueden facilitar la adopción y ejecución exitosa de cambios en la organización.

En la tercera hipótesis específica, los resultados de la prueba de correlación de Tau b de Kendall demostraron que “existe una relación directa entre la confianza con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio”. Puesto que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. Por ello se aceptó la hipótesis alterna, además, el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,741 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte. Estos resultados guardan relación con lo que hallaron **Coluccio y Rodríguez** (2018), ya que determinaron que las personas que presentan un alto nivel de cooperación y responsabilidad tienen más probabilidades de ser elegidos para liderar. Sobre el primer objetivo se reafirma que la personalidad se relaciona con el liderazgo

en sus dos dimensiones. Se encontró consistencia en la relación entre personalidad y desarrollo de liderazgo tanto para tareas como para relaciones. El aspecto de amabilidad se asoció de manera positiva con el surgimiento de líderes basados en relaciones. El hallazgo obtenido se puede comparar con el estudio de **Peix** (2020) quien afirma que el desarrollo de la confianza en todos los miembros de una organización se enlaza directamente con la confianza en sus líderes. Esta relación es esencialmente recíproca, ya que la confianza en los líderes impulsa la confianza general y, por ende, estimula el surgimiento de líderes emergentes. La similitud entre estos resultados podría ser atribuida a la generalidad de la confianza como pilar fundamental en la gestión del cambio. Estas comparaciones respaldan la idea de que la confianza en los líderes y la confianza en el contexto más amplio de la organización están estrechamente entrelazadas. Esto subraya la importancia del papel de los líderes en crear un clima de confianza que fomente la aceptación y la eficacia del cambio.

La teoría de interacción propuesta por **Wofford** (1982) establece que el impacto del comportamiento de los líderes en el desempeño de sus seguidores está relacionado por la motivación para llevar a cabo las tareas, claridad y adecuación de los roles asignados. Existe asociación con esta teoría, ya que cuando los líderes logran establecer confianza con sus seguidores, están fortaleciendo varias de las variables mediadoras propuestas por Wofford. Cuando un líder muestra un alto nivel de motivación y compromiso hacia los objetivos y valores de la organización, esto puede tener un impacto positivo en la confianza que los trabajadores depositan en él y en la dirección de la organización en general. Una relación de confianza puede aumentar la capacidad de los seguidores para llevar a cabo tareas, ya que se sienten más seguros y apoyados. Además, la confianza puede motivar a los seguidores a abordar el cambio de manera más positiva y comprometida, mejorando así la motivación para las tareas relacionadas con el cambio organizacional.



En la cuarta hipótesis específica los resultados de la prueba de correlación de Tau b de Kendall demostraron que “existe una relación directa entre el trabajo en equipo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio”. Puesto que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. Por ello se aceptó la hipótesis alterna, además, el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,530 lo que significa que existe una correlación positiva considerable. Estos resultados son semejantes a lo hallado por **Oviedo** (2022) quien concluye que el liderazgo transformacional influye en el clima organizacional de los empleados de la entidad en estudio, observándose mayores valoraciones positivas de sus jefes inmediatos o jefes de equipo lo que conduce a una mayor percepción cognitiva o emocional del ambiente de trabajo, lo contrario es el caso de los líderes poco calificados, donde los empleados muestran cierto desánimo sobre las áreas de trabajo y en sus funciones asignadas y el nivel de comunicación que conservan con sus colegas de área y otros miembros de la empresa. El resultado obtenido se puede comparar con el estudio realizado por **Galarza** (2020), donde se concluyó que cualquier tipo de entidad organizativa promueve el trabajo en equipo como medio para alcanzar objetivos compartidos, incrementar la eficiencia, la competitividad y abordar los cambios. Específicamente, el trabajo en equipo emerge como una ventaja competitiva que no solo mejora el entorno laboral, sino que también fomenta una cultura organizacional sólida frente a los cambios organizacionales. El estudio determinó una relación moderada y directa entre el trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional en los estudiantes de las carreras técnicas en la Universidad Técnica Ecuatoriana. Las comparaciones de ambos resultados asemejan la relación entre el trabajo en equipo y la gestión del cambio organizacional indican que el fortalecimiento del trabajo en equipo es una estrategia valiosa para

fomentar la adaptabilidad y la eficacia frente a los cambios en diversas organizaciones tanto como en la municipalidad y los centros educativos.

La Teoría de las metas de **Evans y House** (1971 como se citó en Lupano y Castro 2018) indica que el trabajo en equipo puede ser visto como un medio para alcanzar resultados satisfactorios a través de la colaboración y el esfuerzo conjunto. Existe asociación con esta teoría ya que a través del liderazgo se puede fomentar un ambiente de trabajo en equipo y así lograr que las contribuciones individuales del personal se sumen al logro de objetivos más grandes y satisfactorios. Esta mentalidad colectiva puede influir en la disposición de los empleados a participar y comprometerse en los procesos de cambio organizacional, ya que ven el cambio como una oportunidad para alcanzar metas más ambiciosas y gratificantes.

Finalmente, en la quinta hipótesis específica los resultados de la prueba de correlación de Tau b de Kendall también demostraron que “existe una relación directa entre los agentes de cambio con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio”. Puesto que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 se concluye que la correlación es significativa. Por ello se aceptó la hipótesis alterna, además, el coeficiente Tau b de Kendall, es de 0,768 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte. Estos resultados se asemejan a lo obtenido por **Méndez** (2015) quien concluye que en el mundo actual y su constante desarrollo, las organizaciones, incluidas las autoridades públicas, se esfuerzan por entregar sus servicios y productos de forma efectiva, eficaz y eficiente. Los desafíos actuales de los líderes públicos deben basarse en implementar controles de cambio en las instituciones gubernamentales de Colombia, y deben enfrentar los desafíos que traen consigo. El más relevante de ellos es la resistencia al cambio de las personas que son parte de la entidad. Al confiar en el éxito o fracaso del cambio propuesto y demostrar sus

necesidades y expectativas, puede asegurarse de que la transformación propuesta no se convierta en una restricción o riesgo para lograr el cambio. El hallazgo obtenido se puede comparar con el estudio de **Ramírez** (2014) quien concluyó que los cambios en las empresas no se manifiestan espontáneamente, y a medida que el tiempo avanza, los procesos de cambio tienden a ser más intensos y continuos. Por lo tanto, es esencial contar siempre con un agente de cambio organizacional cuya función consiste en gestionar y desempeñar un papel central, inspirador y motivador. Esta figura debe proporcionar a su equipo las estrategias más eficaces y eficientes, a través de una comunicación efectiva sobre los cambios que ocurren de manera constante. La similitud en los resultados respalda la noción de que los agentes de cambio desempeñan un papel esencial en la dirección y el éxito de los procesos de cambio organizacional. Su capacidad para guiar y motivar, junto con una comunicación efectiva, permite que las organizaciones aborden los desafíos cambiantes de manera más efectiva y se adapten de manera positiva a las nuevas circunstancias.

Desde la perspectiva de la teoría organizacional, **Schein** (2010) manifiesta que esta teoría se centra en el estudio de cómo las empresas operan y cómo se ven influenciadas por el entorno en el que evolucionan, por ejemplo, el progreso de mecanismos y cómo se conducen a través de ser líderes. Existe asociación con esta teoría, ya que estos agentes, al ser líderes o facilitadores del cambio, tienen la capacidad de relacionarse en la forma en que las transformaciones planificadas se llevan a cabo en la empresa. La teoría enfatiza la importancia de optimizar las interrelaciones y los mecanismos dentro de la organización para lograr un cambio exitoso. Esto implica comprender cómo los líderes y los agentes de cambio interactúan con las personas en la organización, ya que estas interacciones pueden determinar en gran medida la aceptación y la eficacia del cambio.

## Conclusiones

1. Se determinó que el liderazgo se relaciona significativamente con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio. Debido a que con la prueba de correlación de Tau b de Kendall se obtuvo que el valor Sig.(bilateral) = p\_valor es 0,000 que es menor al nivel de significancia de 0,05 concluyéndose que la correlación es significativa. Además, el coeficiente de correlación que existe entre las variables es de 0,820 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte. La teoría de Kotter 1999 considera que, el liderazgo se refiere a las actividades y procesos mediante los cuales un líder entiende y dirige a un grupo de personas con intereses similares hacia la consecución de los objetivos del grupo de manera voluntaria. Existe asociación con esta teoría, ya que el liderazgo ejerce un rol fundamental en la gestión del cambio organizacional. A través de un liderazgo sólido, se refuerza la relación positiva entre las personas y sus actitudes hacia el cambio, lo que a su vez facilita la implementación exitosa de nuevas prácticas y procesos en la organización.
2. Se determinó que la visión compartida se relaciona significativamente con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio. Debido a que con la prueba de correlación de Tau b de Kendall se obtuvo que el p\_valor es  $0,000 < 0,05$  concluyéndose que la correlación es significativa. Además, el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable es de 0,607 lo que significa que existe una correlación positiva considerable. La teoría de metas de Evans y House 1971, nos explica que un líder es capaz de motivar a sus subordinados al convencerlos de que, a través de un esfuerzo laboral intenso, se pueden alcanzar resultados satisfactorios. Existe asociación con esta teoría, ya que sugiere que cuando los líderes logran comunicar una visión compartida convincente sobre los objetivos futuros, es más probable que los miembros de la organización estén dispuestos a participar activamente en los procesos de cambio. Esto es

coherente con la teoría de las metas, ya que implica que un líder capaz de establecer metas atractivas y significativas puede influir positivamente en la disposición de los empleados a trabajar hacia la consecución de dichas metas.

3. Se determinó que las habilidades de liderazgo se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio. Debido a que con la prueba de correlación de Tau b de Kendall se obtuvo que el p\_valor es  $0,000 < 0,05$  concluyéndose que la correlación es significativa. Además, el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable es de 0,777 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte. La teoría U de Otto Scharmer 2016 indica que las habilidades de liderazgo son cruciales para la gestión del cambio y estas habilidades pueden permitir a los líderes y a los grupos progresar en un entorno repleto de desafíos, existe asociación con esta teoría, ya que muestran que las habilidades de liderazgo están directamente relacionadas con la gestión exitosa del cambio organizacional. Estas habilidades permiten que los líderes sintonicen con las necesidades cambiantes y guíen al equipo hacia una nueva visión, pueden facilitar la adopción y ejecución exitosa de cambios en la organización.
  
4. Se determinó que la confianza se relaciona significativamente con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio. Debido a que con la prueba de correlación de Tau b de Kendall se obtuvo que el p\_valor es  $0,000 < 0,05$  concluyéndose que la correlación es significativa. Además, el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable es de 0,741 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte. La teoría de interacción propuesta por Wofford 1982 establece que el impacto del comportamiento de los líderes en el desempeño de sus seguidores está relacionado por la motivación para llevar a cabo las tareas, claridad y adecuación de los roles asignados. Existe asociación con esta teoría, ya que cuando los líderes logran establecer confianza con sus seguidores, están fortaleciendo varias de las variables mediadoras

propuestas por Wofford. Una relación de confianza puede aumentar la capacidad de los seguidores para llevar a cabo tareas, ya que se sienten más seguros y apoyados.

5. Se determinó que el trabajo en equipo se relaciona significativamente con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio. Debido a que con la prueba de correlación de Tau b de Kendall se obtuvo que el p\_valor es  $0,000 < 0,05$  concluyéndose que la correlación es significativa. Además, el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable es de 0,530 lo que significa que existe una correlación positiva considerable. La Teoría de las metas de Evans y House 1971 indica que el trabajo en equipo puede ser visto como un medio para alcanzar resultados satisfactorios a través de la colaboración y el esfuerzo conjunto. Existe asociación con esta teoría, ya que a través del liderazgo se puede fomentar un ambiente de trabajo en equipo y así lograr que las contribuciones individuales del personal se sumen al logro de objetivos más grandes y satisfactorios.
  
6. Se determinó que los agentes de cambio se relacionan significativamente con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio. Debido a que con la prueba de correlación de Tau b de Kendall se obtuvo que el p\_valor es  $0,000 < 0,05$  concluyéndose que la correlación es significativa. Además, el coeficiente de correlación que existe entre la dimensión y la variable es de 0,768 lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte. de la teoría organizacional, Schein 2010 manifiesta que esta teoría se centra en el estudio de cómo las empresas operan y cómo se ven influenciadas por el entorno en el que evolucionan. Existe asociación con esta teoría, ya que estos agentes, al ser líderes o facilitadores del cambio, tienen la capacidad de relacionarse en la forma en que las transformaciones planificadas se llevan a cabo en la empresa. La teoría enfatiza la importancia de optimizar las interrelaciones y los mecanismos dentro de la organización para lograr un cambio exitoso.

## Recomendaciones

De los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis en este estudio se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Dirigido al Gerente de la Municipalidad Provincial de Lucanas para mejorar el liderazgo en la gestión de cambio organizacional, se recomienda elaborar directivas para regular los procedimientos de gestión de cambios con el objetivo de establecer parámetros que permitan realizar transiciones de gestión sin afectar la productividad de la institución. Estas directivas deben incluir la valoración del proceso, la comunicación efectiva a los trabajadores sobre los cambios, la capacitación sobre el proceso, la evaluación de la perspectiva de los trabajadores respecto a los cambios y la designación de líderes en los procesos de gestión de cambio. La propuesta es la creación de la Directiva de Capacitación y Desarrollo para ello el gerente debe realizar un análisis exhaustivo para identificar las áreas específicas en las que se requiere capacitación y desarrollo. Posterior a ello se deben diseñar programas de capacitación adaptados a las necesidades identificadas. Estos programas pueden incluir una combinación de métodos, como talleres presenciales, cursos en línea, seminarios, conferencias y sesiones de formación práctica. Además, es importante promover el liderazgo, motivar e inspirar a los empleados para que logren metas comunes y acepten el cambio de manera positiva. La directiva mencionada proporcionará un marco sólido que guiará a los líderes y empleados en la implementación exitosa de cambios.
2. Dirigido al Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Lucanas para mejorar la visión compartida en la gestión del cambio organizacional, se recomienda involucrar a los empleados en el proceso de cambio ya que, para lograr una gestión del cambio efectiva, es esencial involucrar a los empleados en el diseño e implementación de estrategias de cambio. Esto puede lograrse a través de la creación de equipos

interdisciplinarios, las responsabilidades claras y la participación activa en la toma de decisiones relacionadas con el cambio. La creación de equipos interdisciplinarios consiste en reunir a profesionales de diferentes áreas y niveles de experiencia para abordar desafíos complejos y promover una cultura de innovación y adaptabilidad. Estos equipos trabajan en conjunto para aprovechar una amplia gama de perspectivas y conocimientos, lo que puede tener un impacto significativo en la forma en que se lideran los procesos de cambio y se implementan en la municipalidad. Los equipos interdisciplinarios serán establecidos en las áreas de recursos humanos, el área de administración y en el área de desarrollo económico. Asimismo, es necesario que brinden capacitación y desarrollo a los líderes innatos de la municipalidad para que sean capaces de articular y transmitir de manera efectiva la visión compartida, ello le permitirá estar preparados para responder a preguntas y preocupaciones, así como para motivar y alinear a sus equipos hacia los objetivos del cambio.

3. Dirigida al Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Lucanas para mejorar las habilidades de liderazgo en la gestión del cambio organizacional, se recomienda implementar programas de capacitación y desarrollo que potencien las habilidades de liderazgo de los funcionarios y empleados en todos los niveles de la organización. Estos programas deben abordar temas con respecto a la gestión del cambio como (estrategias para comunicar y compartir la visión del cambio, gestión de la resistencia al cambio y cómo superarla, herramientas para evaluar la preparación y aceptación al cambio etc.) también es necesario que se capaciten en temas de liderazgo como (estilos de liderazgo y su impacto en el equipo, habilidades de comunicación y escucha activa para líderes, liderazgo situacional: adaptación a diferentes escenarios etc.). Esto permitirá fortalecer las capacidades de liderazgo y asegurar que los miembros del equipo estén preparados para enfrentar los desafíos actuales y futuros de manera efectiva. También se sugiere establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas locales de prestigio, la participación de estas instituciones educativas permitirá aprovechar su experiencia en la formación de líderes y adaptar los enfoques



educativos a las necesidades específicas de la municipalidad. Además, esta colaboración fomentará el intercambio de conocimientos y recursos, lo que en última instancia contribuirá a un liderazgo más sólido y a una gestión exitosa del cambio en la Municipalidad Provincial de Lucanas.

4. Dirigido al Gerente Municipal para mejorar la confianza en la gestión del cambio organizacional se recomienda establecer canales de comunicación efectivos que faciliten el intercambio bidireccional de información. Estos canales deben permitir a los empleados expresar sus inquietudes, ideas y sugerencias en relación con el cambio. Por ejemplo, se podrían implementar reuniones regulares de retroalimentación donde los líderes brinden actualizaciones sobre el cambio y abran el espacio para preguntas y comentarios por parte de los empleados. Los líderes deben mostrar apertura para escuchar y considerar las perspectivas de los empleados, lo cual fortalecerá la confianza y el compromiso en el proceso de cambio. Un ejemplo práctico que los líderes podría aplicar es la creación de plataformas en línea o buzones de sugerencias donde los empleados puedan expresar sus opiniones de manera anónima si lo desean. Al establecer una comunicación fluida y receptiva, se fomentará un ambiente propicio para la participación activa y el flujo constante de información en todas las direcciones.
  
5. Dirigido al Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad para mejorar el trabajo en equipo en la gestión del cambio organizacional se le recomienda fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración, donde se promueva y reconozca el valor de trabajar en equipo. Esto implica crear un entorno laboral que fomente la apertura, el respeto mutuo y la disposición a compartir conocimientos y experiencias entre los miembros del equipo. Asimismo, es necesario que establezcan roles y responsabilidades específicas para cada miembro del equipo durante el proceso de cambio. Se recomienda implementar las siguientes estrategias para trabajar la cultura organizacional, implementar programas de reconocimiento que valoren los logros individuales y colectivos, esto puede ser a través de premios, menciones en boletines internos o ceremonias de reconocimiento. Otra

estrategia consiste en invitar a los empleados a participar en la toma de decisiones que afecten sus roles y el entorno de trabajo. Esto puede ser a través de encuestas, grupos de enfoque y comités participativos. Esto evitará confusiones y garantizará que cada miembro sepa cómo contribuir de manera positiva, permitiendo que los equipos sean más efectivos al enfrentar los desafíos y oportunidades que surgen durante el cambio.

6. Dirigido al Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad para mejorar los agentes de cambio en la gestión del cambio organizacional se recomienda identificar a los trabajadores dentro de la entidad que posean la capacidad y la disposición para liderar y promover el cambio, que estén al tanto de los contextos externos (situación política del país, la economía y de la institución, entre otros) y los internos de la organización, como su misión, visión, principios, objetivos y estrategias. También es necesario que involucren a los agentes del cambio desde las etapas iniciales del proceso de cambio, a fin de comprender mejor los objetivos y razones detrás del cambio, facilitando con ello su capacidad para transmitir la visión a otros.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar, M. A., Chullo, I., Díaz, E. C., Girón, Ó. J., y Gonzales, J. C. (2017, abril 15). *Cultura y cambio organizacional*. SlidePlayer. <https://slideplayer.es/slide/11790575/>
- Alegre, T. M., Castillo, E. F., Reyes, C. E., y Salas, R. M. (2021). Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 40(1), 1-15. [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03002021000200007&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03002021000200007&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Aluja, A., y Ángel, C. R. (2012). *La visión compartida como generadora del direccionamiento de la organización*. [Teis de posgrado, Universidad la Sabana]. Repositorio digital UNISABANA. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/4574>.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos*.
- Arias, J. L., y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología*. (1.<sup>a</sup> ed.). Enfoques Consulting EIRL. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2022, enero 4). *El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679310/EI%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%20y%20la%20Ley%20del%20Servicio%20Civil.pdf?v=1643414685>
- Ávila, H. (2019). *Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio institucional USMP. <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/125/155>.
- Ayre, L. D. (2019). *Gestión del cambio organizacional y habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 Ate Vitarte - 2019*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38808>.

- Bahamonde, N. d. (2021). *El plan de incentivos y el cumplimiento de metas en la municipalidad distrital alto de la alianza, 2015-2018 tesis*. [Tesis pregrado, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1899/Bahamonde-Rodriguez-Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Barrios, C. E., y Gutiérrez, M. (2021). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Saylla Cusco 2021*. [Tesis de pregrado. Universidad Autónoma de Ica]. Repositorio Institucional AUTONOMA DE ICA. <http://repositorio.autonoma-de-ica.edu.pe/bitstream/autonoma-de-ica/1463/1/Carlos%20Eduardo%20Barrios%20Terrazas.pdf>.
- Bermeo, D. P. (2022). *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral*. [Tesis posgrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional uta: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/35359/1/149%20GTH.pdf>.
- Blejmar, B. (2000, enero 12). *Gestión de Cambio Organizacional*. <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>
- Carrasco, C. L., y Mesías, R. (2019). *Liderazgo y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Gerencia de Servicios Públicos de la Municipalidad distrital de Yarinacocha – Pucallpa, 2018*. [Tesis de pregrado. Universidad Privada de Pucallpa]. Repositorio Institucional. [http://repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/159/1/tesis%20\\_carrasco\\_mesias.pdf](http://repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/159/1/tesis%20_carrasco_mesias.pdf).
- Castro, J., Barrios, E., Cerna, C., y Uribe, G. (2021). *Un modelo de investigación en gerencia pública a nivel de posgrado: Innovación y valor público en la investigación 2020*. Fondo Editorial. <https://doi.org/https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10406>
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Revista Panorama Socioeconómico*, 28(40), 92-103.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional : la dinámica del éxito en las organizaciones*. Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Clavijo, C. (2022, agosto 22). *¿Qué es la gestión del cambio? Proceso y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cambio>

- Clavijo, C. (2023, enero 20). *¿Qué es el liderazgo? Concepto, importancia y habilidades*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/guia-liderazgo-empresarial>
- Collerette, P., y Delisle, G. (1998). *La planificación del cambio: Estrategias de adaptación de las organizaciones*. Trillas.
- Coluccio, G., y Rodríguez, E. (2018). Personalidad y el surgimiento de liderazgo en equipos. Un estudio en estudiantes universitarios. *Revista Interciencia*, 43(10), 723-728. <https://www.redalyc.org/journal/339/33957861009/33957861009.pdf>
- Contreras, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas Caso de estudio sobre una pequeña empresa de la ciudad de Bogotá Colombia 2015-2017*. [Tesis de posgrado. Universidad de Buenos Aires]. Repositorio digital UBA. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946\\_ContrerasSanchezJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf).
- Covena, J. (2021, octubre 25). *El cambio organizacional definición, tipos e importancia*. Slideshare <https://es.slideshare.net/JonathanCovena/el-cambio-organizacional-definicion-tipos-e-importancia>
- Delabanty, G. (2013). *Atmósfera social y cambio : contribuciones de Kurt Lewin a la psicología social*. Editorial de la UBA.
- Domínguez, L., y Giordano, J. P. (2009). *Sistema de Indicadores para el Cambio Organizacional – S.I.C.O.: Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Universidad de la República.
- Duarte, M. (2020). *Gestión del cambio organizacional*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio institucional. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion\\_DuarteHablutzel\\_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzel_Milenka.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- European Business School. (2024, mayo 22). *¿Qué es una Empresa pública? Concepto, características y ventajas*. <https://www.ceupe.com/blog/empresa-publica.html>
- Fernández, H. (2020, enero 23). *Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos*. Economía TIC. <https://economytic.com/liderazgo/>
- Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. Academic Press.
- Fiedler, F. E., y García, J. E. (1897). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. Wiley.

- Gala, L. (2017, octubre 24). *Gestión del cambio en gobiernos abierto de municipios*. Fundación Iniciativa: <https://fundacioniniciativa.org/gestion-del-cambio-en-proyectos-de-gobierno-abierto-en-municipios/>
- Galarza, S., Carrillo, A., Bonilla, B., y Cazar, B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una universidad pública ecuatoriana. *Dirección de investigación*, 19(19), 117-132. <https://doi.org/https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/36>
- Guadalupe, M., y Gómez, N. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 1-5. [https://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf](https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf)
- Gupta, A. (2021, septiembre 27). *¿Quién es un agente de cambio y cuál es su función?* <https://www.motadata.com/es/blog/change-agent/>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall.
- Hernández, T. L., y Vásquez, M. K. (2021). *Estilo de liderazgo que predomina en la municipalidad provincial de Hualgayoc – Bambamarca en el año 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional UNP. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28928/Informe%20de%20Tesis\\_TOTAL\\_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28928/Informe%20de%20Tesis_TOTAL_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1° ed.). Mc Graw Hill Education. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf).
- Huarza, R. (2018). *Estilos de liderazgo y administración pública en la Municipalidad distrital de Pallpata, provincia de Espinar, departamento del Cusco periodo 2017*. [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33815/huarza\\_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33815/huarza_pr.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hudnut, D., Reina, M., y Reina, D. (2018, junio 23). *Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo*. <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>
- Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe. The Search for Laws of Self Organization and Complexity*. Oxford University Press.

- Kerr, S., y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(14), 375-403.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Editorial Norma.
- Kurt, L. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la UBA.
- Laya, A. (2015, diciembre 10). *La importancia de una visión compartida*. <https://henkaconsulting.com/2015/12/10/la-importancia-de-una-vision-compartida/>
- León, G. M. (2019). *Relación entre los estilos de liderazgo de las jefaturas y la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT E.P.* ". [Tesis posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6643/1/T2869-MDTH-Leon-Relacion.pdf>.
- Levicki, C. (2000). *El gen del liderazgo*. . Panorama Editorial SA de C.V.
- Ley N° 30057. (2014, junio 13). *Ley del Servicio Civil*. <https://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/ley-30057/ds-n040-2014-pcm.pdf>
- Licari, S. (2019, enero 3). *Que es la gestión del cambio organizacional y por qué es importante*. <https://blog.hubspot.es/marketing/gestion-de-cambio>
- Loaiza, C. T. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 20(69), 152 - 171. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29036968009.pdf>
- Lupano, M. L., y Castro, A. (2018). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Revista Psicología, Cultura y Sociedad*, 4(2), 107-122. [file:///C:/Users/melis/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreElLiderazgo-5645396%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/melis/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreElLiderazgo-5645396%20(1).pdf)
- Marzec, I., y Austen, A. (2020). The impact of job content on employability and job performance in public organizations. *International Journal of Manpower*, 72, 43. <https://doi.org/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM11-2019-0502/full/html>
- Maslow, A. (1948). *A theory of human motivation*. Psychological Review.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. Macmillan.
- Melchor, Y. C., Huaynate, L. D., y Guerreros, N. (2018). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ambo 2018*.

- [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Hermilio Valdizan]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/4256/TAD00623M41.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Méndez, D. A. (2015). *Resistencia al cambio organizacional, el reto para los líderes actuales en entidades públicas en Colombia*. [Tesis de pregrado. Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional UNIMILITAR.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13949/RESISTENCIA%20AL%20CAMBIO%20ORGANIZACIONAL%20DEICY%20MENDEZ%20-%206501739.pdf?sequence=2&isAllo>.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024, mayo 15). *Entidad pública*.  
[https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_seoglossary&view=glossary&catid=6&id=473&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_seoglossary&view=glossary&catid=6&id=473&lang=es)
- Molina, T. (2005, agosto 1). *Cambio organizacional como soporte de competitividad*.  
[www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-como-soporte-de-la-competitividad/](http://www.gestiopolis.com/cambio-organizacional-como-soporte-de-la-competitividad/)
- Newstrom, J. W., y Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. McGraw Hill.
- Ortega, P., y Solano, C. (2015). *La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del Poder Ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP.  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7501>.
- Oviedo, A. (2022). *La influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional*. [Tesis posgrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional uta:  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/35350/1/144%20GTH.pdf>.
- Pacheco, P. P. (2014, marzo 12). *Gestión del cambio organizacional y resistencia al cambio. Un enfoque Hermenéutico*.  
<https://www.gestiopolis.com/gestion-cambio-organizacional-resistencia-cambio-enfoque-hermeneutico/>
- Paredes, K. (2017). *Gestión del cambio y su impacto en el clima laboral de la Unidad de Gestión Educativa Local, provincia Sánchez Carrión, 2017*. [Tesis posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio intitucional.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16889>.



- Peix, C. (2020, marzo 12). *La confianza como motor de la transformación organizacional*. Revista Empresarial y Laboral: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/seleccion/retener-talento-joven-organizaciones/>
- Pérez, A. (2019, septiembre 3). *Liderazgo y motivación en la empresa: cómo se influyen entre sí*. <https://www.obsbusiness.school/blog/liderazgo-y-motivacion-en-la-empresa-como-se-influyen-entre-si#:~:text=C%C3%B3mo%20la%20motivaci%C3%B3n%20influye%20en%20el%20liderazgo>
- Pérez, A. (2022, octubre 25). *Importancia del trabajo en equipo en las empresas*. <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>
- Pérez, L. M., Vilariño, C. M., y Ronda, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Scielo*, 38(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000300010#:~:text=El%20estudio%20mostr%C3%B3%20que%20el,%20C%20modelos%20C%20definiciones%20C%20estrategia.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010#:~:text=El%20estudio%20mostr%C3%B3%20que%20el,%20C%20modelos%20C%20definiciones%20C%20estrategia.)
- Pérez, L. M., Vilariño, C. M., y Ronda, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000300010#:~:text=El%20estudio%20mostr%C3%B3%20que%20el,la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010#:~:text=El%20estudio%20mostr%C3%B3%20que%20el,la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia.)
- Pola, C. (2022,septiembre 7). *La importancia de la gestión del cambio organizacional*. Tactic.<https://tactic.es/la-importancia-de-la-gestion-del-cambio-organizacional/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20cambio%20organizacio%20fomenta%20la%20estabilidad%20C%20el%20posicionamiento>
- Pulido, C. A. (2017). *Gestión del Cambio Organizacional*. Agencia Peruana del ISBN.
- Quispe, O. (2017). *Resistencia al cambio y la calidad de servicio en la UGEL N°3, Lima 2017*. [Tesis de posgrado. Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16372/Quispe\\_GO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16372/Quispe_GO.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ramírez, J. (2014). *Cambio organizacional en una empresa del sector salud ubicada en Guacara edo. Carabobo y el papel de la gerencia de RR-HH durante el periodo*

- 2012-2014. [Tesis de posgrado, Universidad de Carabobo]. Repositorio digital UC. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/6030/Ramirezj.pdf?sequence=1>.
- Red Universitaria Virtual Internacional. (2020). *Liderazgo: Características de un Líder*. RED SUMMA. [https://doi.org/https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos\\_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion\\_liderazgo/contenido1/liderazgo\\_caracteristicas.pdf](https://doi.org/https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/liderazgo_caracteristicas.pdf)
- Richard. (2020, noviembre 15). *¿Cuál es la ventaja y desventaja de la teoría de establecimiento de metas de Locke ?* Mira como se hace. <https://miracomosehace.com/ventaja-desventaja-teoria-establecimiento-metas-lock/>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson .
- Robles, V. (2008). Una investigación intra-cultural de liderazgo en México: igualdad en las pymes de Hidalgo, Colima Y Tamaulipas. *Revista de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 16(2), 31-45. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052008000200003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052008000200003)
- Rojas, C. (2012). *La gestión del cambio como estrategia en los diferentes procesos de transformación organizacional en Partime S.A.* [Tesis posgrado, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio UTADEO. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1654/T226.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sáenz, M. (2021, abril 28). *LIDERAZGO- El liderazgo diferenciador de las diez mejores empresas europeas*. Observatorio de RRHH: <https://www.observatoriorh.com/liderazgo/liderazgo-el-liderazgo-diferenciador-de-las-diez-mejores-empresas-europeas.html>
- Salvador. (2018, febrero 28). *Entidad Pública*. <https://peru.leyderecho.org/entidad-publica/#Recursos>
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>
- Sarbia, A. (2017). *Medir comportamiento organizacional del liderazgo autocrático, influencia en empresas familiares aplicando estrategias de marketing estratégico*.

- [Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/21690/1/tesis%20%20Alexandra%20Sarbria%20-%20final2.pdf>.
- Saucedo, S. (2020, diciembre 14). *La importancia del liderazgo*. Talent fit. <https://talentfit.mx/importancia-liderazgo/>
- Scharmer, O. (2016). *Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge. Un libro de negocios*. BK. Berrett-Koehler.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Copyrighted Material.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., y Osborn, R. N. (2004). *Comportamiento organizacional*. Limusa Wiley.
- Soriano, R. (2017). Gestión del cambio: Una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Revista de ciencia de la gestión*, 1(1), 38-86. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14870/15411>
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*. Journal of Psychology.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Kinde .
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson.
- Velázquez, J. (2022, febrero 8). *La importancia de la gestión del cambio*. Harvard Deusto. <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-gestion-del-cambio>
- Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). *Leadeship and decision making*. University of Pittsburgh Press.
- Wofford, J. (1982). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. *Leadership Quaterly.*, 8(4), 27-47.
- Zendesk. (2024, feberero 27). *Gestión del cambio: 6 pasos para promoverla en tu empresa*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-del-cambio-que-es/>
- Zuinaga, S. (2014). Resistencia al cambio organizacional en una pequeña y mediana empresa (PyME) del sector industrial Telos. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16(2), 226-242.
- Zvinklys, A. (2023, febrero 05). *El liderazgo. Definición, objetivos, estilos, funciones y técnicas*. <https://es.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-definici%C3%B3n-objetivos-estilos-funciones-y-zvinklys>

## Anexos

### Anexo A: Matriz de consistencia

<b>Título: Liderazgo y su influencia en la Gestión del Cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, año 2023</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>General</b>	<b>General</b>	<b>General</b>	<b>V1: Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Habilidades de liderazgo</li> <li>• Confianza</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Agentes de cambio</li> </ul>	<b>Método</b> Científico, deductivo e inductivo
¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?	Determinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.	HGI: Existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.			<b>Tipo o alcance</b> Aplicada Explicativa
<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>	<b>Específicos</b>			<b>Diseño</b> No experimental
a. ¿Cuál es la relación entre la visión compartida y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?	a. Determinar la relación entre la visión compartida y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.	Hi1: Existe una relación directa entre la visión compartida con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.	<b>V2. Gestión del cambio organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Estructura y Procesos</li> </ul>	<b>Población</b> 250 administrativos
b. ¿Cuál es la relación entre las habilidades de liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?	b. Determinar la relación entre las habilidades de liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.	Hi2: Existe una relación directa entre las habilidades de liderazgo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.			<b>Muestra</b> 152 administrativos
c. ¿Cuál es la relación entre la confianza y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?	c. Determinar la relación entre la confianza y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.	Hi3: Existe una relación directa entre la confianza con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.			<b>Técnica</b> Encuesta
					<b>Instrumentos</b> Cuestionario
					<b>Análisis de datos</b> Tau b de Kendall R2

<b>Título: Liderazgo y su influencia en la Gestión del Cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, año 2023</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Lucanas - Puquio?</p> <p>d. ¿Cuál es la relación entre el trabajo en equipo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?</p> <p>e. ¿Cuál es la relación entre los agentes de cambio y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio?</p>	<p>Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.</p> <p>d. Determinar la relación entre el trabajo en equipo y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.</p> <p>e. Determinar la relación entre los agentes de cambio y la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas – Puquio.</p>	<p>Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.</p> <p>Hi4: Existe una relación directa entre el trabajo con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.</p> <p>Hi5: Existe una relación directa entre los agentes de cambio con la gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas - Puquio.</p>			

**Anexo B: Instrumento**  
**Cuestionario de Liderazgo**

N°	Dimensión e ítems	Nunca	Casi nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
	<b>Visión compartida</b>					
1	Su jefe conoce las políticas del estado y como estos se deben articular con los propósitos de la entidad para mejorarlas.					
2	Su jefe tiene conocimiento de las políticas y estrategias de la entidad.					
3	Su jefe se identifica con el cumplimiento de los objetivos y metas de la municipalidad.					
4	Su jefe socializa las metas y objetivos.					
5	Su jefe le genera inspiración para identificarse con las metas y objetivos de la entidad.					
	<b>Habilidades del liderazgo</b>					
6	Su jefe tiene el poder de convocar para ponerle al día de los planes de la entidad.					
7	Su jefe sabe transmitir los planes y sus metas de la entidad.					
8	Su jefe tiene la capacidad de influenciar en sus colaboradores.					
9	Su jefe tiene el poder de delegar.					
10	Su jefe tiene la habilidad de conducir personas					
	<b>Confianza</b>					
11	Su jefe le influencia de forma positiva para el cumplimiento de sus metas					
12	Su jefe cumple con lo que promete con respecto a su trabajo.					
13	Su jefe crea una comunicación efectiva.					
14	Su jefe le escucha ante algún inconveniente que presenta.					
	<b>Trabajo en equipo</b>					
15	Su jefe promueve el intercambio de ideas entre sus mismos					
16	Su jefe le orienta para el cumplimiento de las metas.					
17	Su jefe en reciproco con el cumplimiento de las metas en común					
	<b>Agentes del cambio</b>					
18	Su jefe tiene la condición para inspirar cambio en su trabajo					
19	Su jefe en soporte de los demás impulsan el cambio.					
20	Su jefe se preocupa en el cumplimiento de los planes de la municipalidad.					

### Cuestionario de gestión de cambio organizacional

N°	Dimensión e ítems	Nunca	Casi nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
	<b>Personas</b>					
21	Está conforme con ser participe en la implementación de nuevas tareas, estrategias, y/o funciones					
22	La entidad reconoce su trabajo diario y la contribución de sus ideas para impulsar el cambio.					
23	Consideras el cambio es una oportunidad para ti y la entidad de forma favorable					
24	Fortalecen tus capacidades y experiencias para la asignación de tareas que son parte del cambio.					
25	Existe una interacción fluida entre usted y su jefe lo que permite su involucramiento.					
26	Existe un clima de confianza en el quipo lo cual facilita la ejecución de las tareas del proceso de cambio					
27	Se respeta las normas y principios de la entidad lo cual genera un ambiente saludable en la entidad.					
28	Se adoptan los valores de la entidad con fin de generar un ambiente disciplinado					
	<b>Comunicación</b>					
29	Los canales de comunicación utilizados por la municipalidad son efectivos para permitir un acceso seguro y rápido a la información					
30	Los canales de comunicación internos son de fácil uso y atractivos.					
31	Los propósitos que busca alcanzar la visión de la municipalidad son entendibles y claros.					
32	La información que se divulga acerca de la visión es esencial para la entidad y le ayuda a alcanzar sus metas y propósitos.					
33	Los eventos del proceso de cambio se comunican a todos los interesados de manera oportuna que forma parte de la entidad.					
34	La información proporcionada sobre el proceso de cambio es completa y está en un lenguaje fácil y de claro entendimiento para las personas.					
	<b>Estructura y procesos</b>					
35	Entiende los roles que desempeñan dentro de la entidad y lo que se espera de ellos.					
36	Comprende los roles que desempeñan dentro de la entidad y lo que se espera de ellos.					

<b>N°</b>	<b>Dimensión e ítems</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
37	Comprende los detalles de cada tarea o función recién asignada tiene un impacto positivo en el proceso de cambio.					
38	La estructura de la entidad refleja la visión de la organización.					
39	Una estructura organizacional facilita la colaboración entre diferentes áreas de la entidad.					
40	Los procesos primordiales reflejan la visión de la entidad.					



## Anexo B1: Validación de instrumento por el experto Santiago Trujillo Richard



Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

### 1. DATOS GENERALES

<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO</b>	:	Santiago Trujillo Richard
<b>GRADO ACADÉMICO</b>	:	Maestro de Gestión de Proyectos
<b>CARGO E INSTITUCIÓN QUE LABORA</b>	:	Supervisor de proyectos en CVVC
<b>AUTOR DEL INSTRUMENTO</b>	:	Renzo, Pinillos Castro Jhoselin, Puchuri Galindo
<b>LUGAR Y FECHA</b>	:	08-04-2023

### 2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems					X
9. METODOLOGÍA	Estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada uno de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E
				1	9

CLASIFICACIÓN GLOBAL: coeficiente de validez =  $\frac{1xA+2xB+3xC+4xD+5xE}{50} = \frac{0+0+0+4+45}{50} = 0.98$

### 3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:


(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
No válido, reformular	[0.20 – 0.40]
No válido modificar	< 0.41 – 0.60]

Válido, mejorar		< 0.61 – 0.80]
Válido, aplicar	X	< 0.81 – 1.00]

4. **RECOMENDACIONES/ OBSERVACIONES**

.....  
.....  
.....

  
Ing. Richard Santiago Trujillo  
Maestro de Gestión de  
Proyectos

## Anexo B2: Validación de instrumento por el experto Martínez Canchari Roger



### Escuela de Posgrado MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS

##### 1. DATOS GENERALES

<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO</b>	:	Martínez Canchari Roger
<b>GRADO ACADÉMICO</b>	:	Maestro en Gestión y Negocios, con mención en Gestión de Proyectos
<b>CARGO E INSTITUCIÓN QUE LABORA</b>	:	Gerente de Recursos Humanos de la DREM Huánuco
<b>AUTOR DEL INSTRUMENTO</b>	:	Renzo, Pinillos Castro Jhoselin, Puchuri Galindo
<b>LUGAR Y FECHA</b>	:	08-04-2023

##### 2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems					X
9. METODOLOGÍA	Estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada uno de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E
				3	7

$$\text{CLASIFICACIÓN GLOBAL: coeficiente de validez} = \frac{1xA+2xB+3xC+4xD+5xE}{50} = \frac{0+0+0+12+35}{50} = 0.94$$

##### 3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

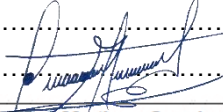
(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
No válido, reformular	[0.20 – 0.40]
No válido modificar	< 0.41 – 0.60]
Válido, mejorar	< 0.61 – 0.80]

Válido, aplicar	X	< 0.81 – 1.00]
-----------------	---	----------------

4. **RECOMENDACIONES/ OBSERVACIONES**

.....  
.....  
.....



**Mg. Roger Martínez Canchari**  
Maestró en Gestión y Negocios, con  
mención en Gestión de Proyectos

## Anexo B3: Validación de instrumento por la experta Juipa Pozo Ericka Yesenia



Escuela de Posgrado

**MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN POR CRITERIO DE EXPERTOS**

### 1. DATOS GENERALES

<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO</b>	:	Juipa Pozo Ericka Yesenia
<b>GRADO ACADÉMICO</b>	:	Maestro en Gestión y Negocios, con mención en Gestión de Proyectos
<b>CARGO E INSTITUCIÓN QUE LABORA</b>	:	Especialista en gestión de proyectos en GRUPO RIVAES
<b>AUTOR DEL INSTRUMENTO</b>	:	Renzo, Pinillos Castro Jhoselin, Puchuri Galindo
<b>LUGAR Y FECHA</b>	:	08-04-2023

### 2. ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, dimensiones, indicadores e ítems					X
9. METODOLOGÍA	Estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada uno de las categorías de la escala)	A	B	C	D	E
				2	8

CLASIFICACIÓN GLOBAL: coeficiente de validez =  $\frac{1xA+2xB+3xC+4xD+5xE}{50} = \frac{0+0+0+8+40}{50} = 0.96$

### 3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

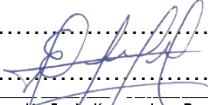
(Ubique el coeficiente de la validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con una X en el círculo asociado)

CATEGORÍA	INTERVALO
No válido, reformular	[0.20 – 0.40]
No válido modificar	< 0.41 – 0.60]
Válido, mejorar	< 0.61 – 0.80]

Válido, aplicar	X	< 0.81 – 1.00]
-----------------	---	----------------

4. **RECOMENDACIONES/ OBSERVACIONES**

.....  
.....  
.....

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Erika Yesenia Juipa Pozo  
MAESTRO EN GESTIÓN Y NEGOCIOS, CON  
MENCION EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
Cdad: 26312

**REPORTE DEL ASESOR SOBRE EL PROYECTO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**INSTRUCCIONES:** EL Asesor debe señalar con (X) según su evaluación.

**TÍTULO PRELIMINAR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**NOMBRE Y APELLIDOS DEL/LOS ALUMNOS:**

- Bach.

**NOMBRE DE LA MAESTRÍA:** MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**NOMBRE Y APELLIDOS DEL ASESOR:**

INDICADORES DEL INFORME TEMÁTICO ESPECIALIZADO	Conforme Revisión	
	Sí	No
El tema elegido para la investigación permite efectuar un aporte al conocimiento y a la solución de un problema		
La problemática elegida es relevante para la ciudadanía		
La problemática elegida es relevante para clientes internos		
Otros (especificar)		
No existen muchas investigaciones sobre el tema elegido		
Las soluciones que se han venido implementando no han dado solución a la problemática		
La investigación permitirá aumentar el conocimiento necesario para enfrentar la problemática		
La investigación aportará evidencias para dar solución a la problemática		
Otros (especificar)		
Las preguntas de investigación planteadas están bien enfocadas y orientan una investigación relevante		
Las preguntas de investigación están acotadas a un espacio y tiempo delimitado		
De acuerdo a la formulación de las preguntas de investigación, se considera viable realizar dicho Trabajo de Investigación		
Las preguntas de investigación corresponden a un Trabajo de Investigación aplicada que incluirá programa o propuesta de intervención		
Otros (especificar)		
Existe bibliografía suficiente y disponible para la investigación		
Otros (especificar)		

**OBSERVACIONES, COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES:**

.....

**FIRMA**

**NOMBRE COMPLETO:**

**DNI No.**