UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN



TESIS

LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°34 - CHANCAY, PROVINCIA DE HUARAL, 2017.

PRESENTADO POR:

SEGUNDINA CARHUAMACA CUNTO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA

ASESOR:

MG. FELIX GIL CARO SOTO

HUACHO - 2019

LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°34 - CHANCAY, PROVINCIA DE HUARAL, 2017.

SEGUNDINA CARHUAMACA CUNTO

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: MG. FELIX GIL CARO SOTO

UNIVERSIDAD NACIONAL

JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

HUACHO

2019

DEDICATORIA Dedica este trabaja en una forma muy especial a

Dedico este trabajo en una forma muy especial a DIOS que me da las fuerzas y la sabiduría para seguir batallando en el camino de la superación, también a mi señor padre por las enseñanzas vertidas durante una vida y el ahínco por seguir adelante y a mis hijos que son el motor que me impulsa alcanzar mis objetivos.

Segundina Carhuamaca Cunto.

OSE FAUSTINOS PINOS PINO

AGRADECIMIENTO

A mi asesor Mg. Félix Gil Caro Soto por brindarme sus experiencias para culminar con éxito la presente investigación. Asimismo, mi agradecimiento a las autoridades de la Alta Dirección de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, por buscar la mejora continua de la calidad académica.

Segundina Carhuamaca Cunto.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	X
CAPÍTULO I	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1.1 Descripción de la realidad problemática 1.2 Formulación del problema 1.2.1 Problema general 1.2.2 Problemas específicos	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación	5
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 <mark>Vi</mark> abil <mark>id</mark> ad del estudio	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 An <mark>tecedentes de</mark> la investig <mark>ac</mark> ión	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	12
2.3 Definición de términos básicos	37
2.4 Hip <mark>ótesi</mark> s de investi <mark>gación</mark>	38
2.4.1 Hipótesis general	38
2.4.2 Hipótesis específicas	38
2.5 Operacionalización de las variables	38
CAPÍTULO III	40
METODOLOGÍA	40
3.1 Diseño metodológico	40
3.2 Población y muestra	40
3.2.1 Población	40
3.2.2 Muestra	40

3.3	Técnicas de recolección de datos	41
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	42
CAPÍT	ULO IV	42
RESUL	TADOS	42
4.1	Análisis de resultados	43
4.2	Contrastación de hipótesis	53
CAPÍT		55
DISCU	SIÓN Discusión de resultados ULO VI LUSIONES Y RECOMENDACIONES Conclusiones	55
5.1	Discusión de resultados	55
CAPÍT	ULO VI	59
CONC	LUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
6.1	Conclusiones	59
6.2	Recomendaciones	60
REFER	RENCIAS	61
7. 1	Fuentes bibliográficas	61
7.2	F <mark>uentes electrónicas</mark>	61
ANEX(os	64
3		
7	N	
-		
(
	C.	
	TT -0	
	7/1	
	Vo	
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
	HILACHO	
	HUACHO NOITO	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores de la Institución Educativa N°34 -	43
	Chancay, provincia de Huaral	
Tabla 2.	Edad de los trabajadores de la Institución Educativa N°34 -	44
	Chancay, provincia de Huaral	
Tabla 3.	Grado de instrucción de los trabajadores de la Institución	45
	Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral	
Tabla 4.	Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral Rasgos primarios Rasgos secundarios Creación de una necesidad común	46
Tabla 5.	Rasgos secundarios	47
Tabla 6.	Creación de una necesidad común	48
Tabl <mark>a 7</mark> .	Crear una visión de futuro	49
Ta <mark>bl</mark> a 8.	Movilización de los implicados	50
<mark>Tab</mark> la 9.	Cambio de sistemas y estructuras	51
<mark>T</mark> abla 10.	Mon <mark>itoreo de avances</mark>	52
<mark>T</mark> abla 11.	Pruebas de normalidad	53
<mark>T</mark> abla 12.	Correlación de Rho Spearman entre el liderazgo y el cambio	53
	organizacional	ē.
Tabla 13.	Corr <mark>elación Rho de Spearman e</mark> ntre los rasgos primarios y el	5 <mark>4</mark>
d	cambio o <mark>rga</mark> niza <mark>ci</mark> onal	
Ta <mark>bl</mark> a 14.	Correlación entre los rasgos secundarios y el cambio	55
	org <mark>ani</mark> zacional	
	1/2	
	M	
	HUACHO . NO	
	·OACH	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores de la Institución Educativa N°34 -	43
	Chancay, provincia de Huaral	
Figura 2.	Edad de los trabajadores de la Institución Educativa N°34 -	44
	Chancay, provincia de Huaral	
Figura 3.	Grado de instrucción de los trabajadores de la Institución	45
	Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral	
Figura 4.	Rasgos primarios	46
Figura 5.	Rasgos secundarios	47
Fig <mark>ura</mark> 6.	Creación de una necesidad común	48
F <mark>igu</mark> ra 7.	Crear una visión de futuro	49
Figura 8.	Movilización de los implicados	50
Figura 9.	Cambio de sistemas y estructuras	51
Figura 10.	Monitoreo de avances	52
Q		
S	0	
OC.		
777	-0	
	VD 10'	
	HUACHO	
	Mn. HUACHO . NOITS	

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar de que manera el liderazgo influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017. La metodología fue de diseño no experimental, transversal, correlacional causal. La población fue de 160 trabajadores, entre profesores y personal administrativo; la muestra fue 113 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumento un cuestionario. La validación de los cuestionarios se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach (0,857). Los resultados respecto al liderazgo, el 51,3% de los encuestados manifestó que el director no demuestra tener el deseo de dirigir las acciones en cada situación, el 57,4% manifestaron que el director trata con calidez a los demás trabajadores. Respecto a la variable cambio organizacional, el 52,2% de los encuestados manifestaron que los altos cargos no se preocupan en que los trabajadores perciban y entiendan la razón del cambio que se va a realizar dentro de la institución, el 64,6% manifestó que los altos cargos no se preocupan en que los trabajadores logren percibir los resultados del cambio en su comportamiento. Se utilizó la Prueba Rho de Spearman. Con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa (p = 0.00 < 0.05; r = 0.714), por lo que se concluye que el liderazgo influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

Palabras clave: Rasgos primarios, rasgos secundarios, creación de una necesidad común, crear una visión de futuro.

ABSTRACT

The general objective of the research was to determine how the leadership of influences the organizational change in Educational Institution N ° 34 - Chancay, province of Huaral, 2017. The methodology was non-experimental, transversal, causal correlational design. The population was 160 workers, including teachers and administrative staff; the sample was 113 workers. We used the survey technique and instrument a questionnaire. The validation of the questionnaires was carried out with the Kaiser-Meyer-Olkin statistical test and Bartlett's sphericity test. Reliability was performed through Cronbach's Alpha (0.857). The results regarding leadership, 51.3% of respondents said that the director does not show the desire to direct actions in each situation, 57.4% said that the director treated with warmth the other workers. Regarding the organizational change variable, 52.2% of the respondents stated that senior officials do not worry about workers perceiving and understanding the reason for the change that will be made within the institution, 64.6% said that the high positions do not worry in which the workers manage to perceive the results of the change in their behavior. The Spearman Rho Test was used. With the study it was determined that there is a high and very significant correlation (p = 0.00 < 0.05, r = 0.714), so it is concluded that the leadership of influences the organizational change in the Educational Institution N ° 34 - Chancay, province of Huaral, 2017.

Keywords: Primary traits, secondary traits, creation of a common need, create a vision of the future.

HUACHO

INTRODUCCIÓN

Un cambio organizacional consiste en llevar una organización de una situación actual a una situación futura, la cual solo existe en la visión de los directivos. Por lo tanto, el líder que se requiere para dirigirlo no es el tradicional.

El Perú ha crecido sostenidamente por más de una década, situación que ha generado oportunidades a empresas de todos los sectores y tamaños, por lo que éstas requieren cubrir nuevos puestos de supervisores, jefes y gerentes. Ello conlleva a que en el Perú se haya generado un fenómeno relacionado con la necesidad de tener profesionales con capacidad para liderar en un contexto de crecimiento, cambio e innovación.

Es así, que la presente investigación tiene como objetivo general el determinar de que manera el liderazgo influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

El desarrollo de la investigación se inicia con el capítulo I, que contiene fundamentalmente la descripción de la realidad problemática, considerando a los aspectos que caracterizan al liderazgo y el cambio organizacional; asimismo, contiene los problemas y objetivos de investigación y la justificación de la investigación. El capítulo II contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, hipótesis de investigación y operacionalización de variables. El capítulo III contiene la metodología de la investigación, su diseño metodológico, técnica e instrumento, población y muestra, y técnica de procesamiento de análisis de datos. El capítulo IV comprende el análisis de resultados y contrastación de hipótesis. El capítulo V contiene la discusión y finalmente el capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones.

HUACHO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La Institución Educativa N° 34 de Chancay como todas las demás Instituciones Públicas del País operan por los fondos del Gobierno Local. IEN N° 34 se rige por el sistema nacional educativo del país. Esta se encarga de planificar, supervisar y ejecutar los planes de estudios, imparte una educación escolarizada en el nivel secundaria. Tiene como objetivo brindar el servicio de educación a la población del Distrito de Chancay otorgando la mayor accesibilidad a la población en edad escolar.

Las Instituciones Públicas están bajo la supervisión del gobierno mediante las entidades de administración pública vinculadas a la educación (Ministerio de Educación), quien se encarga de proveer la infraestructura donde funcionará la Institución, los docentes son designados por el gobierno para lo cual deben postular a las distintas instituciones públicas que existen en todo el país, el gobierno también se encarga de proveer los materiales didácticos básicos que servirán de apoyo a los alumnos para poder estudiar.

Cuando hablamos del cambio organizacional nos referimos a que llevaremos a la IE N°34 de la situación actual a una situación futura, basada en la visión de los directivos del colegio, por lo que se busca que el Director que dirigirá al colegio no sea tradicional.

El país ha venido creciendo de una manera sostenible con lo que en el sector educación se han generado nuevas oportunidades laborales. Debido a estos cambios se ha vuelto un factor importante contar con profesionales bien capacitados que tengan la habilidad de ser líderes con capacidad para dirigir en relación al crecimiento, cambio e innovación.

Tomando lo antes descrito se puede decir que el cambio organizacional es un procedimiento que se va dando poco a poco que puede demorar semanas, meses o en algunos casos dura años. Los cambios pueden darse en el servicio que se otorga (educación), en los

materiales a emplear, los textos escolares actualizados, la metodología de enseñanza, mejora en la infraestructura, cambios en la estructura de la IE.

Se puede clasificar los cambios como simples, dramáticos, operativos y estratégicos, para que se pueda logar con éxito los cambios los trabajadores de la I.E. N° 34 deben comprometerse como parte de ésta.

Actualmente en el Perú prevalece el liderazgo transaccional el cual es considerado positivo siempre que se logran resultados satisfactorios mediante el manejo de recompensas o castigos, calificado así por la reciprocidad que hay entre el director y el personal de la Institución. Este tipo de liderazgo permite la formación de líderes con metas claras que una vez logradas el líder se encargara de reforzar los esfuerzos de grupo de trabajo mediante reconocimientos, pero de no cumplir con las metas aplicará sanciones, éstos líderes también se encargan de hacer seguimiento para evidenciar que se está trabajando para alcanzar las metas y de percibir que algo no está funcionando debe actuar con rapidez para corregir los errores que se puedan estar cometiendo.

Cuando hablamos de liderazgo estamos haciendo mención a una persona con ciertas habilidades que le permiten influenciar en las demás personas para lograr que trabajen en conjunto para el logro de un fin en común, para lograrlo hace uso de ciertas herramientas propias de un líder. La influencia que ejercen los líderes no solo se refiere a que hará cambiar la manera de ver las cosas de las otras personas, sino que se refiere a que busca que adopten nu<mark>evas capacid</mark>ades como la de tener iniciativa, opinar dar a conocer sus ideas, ser capaces de evaluar los proyectos de una manera eficaz. El Director de la IE N° 34 como líder de la Institución no sólo se debe limitar a dar órdenes sino que debe tener la habilidad de escuchar a sus colaboradores, respetar sus opiniones, escuchar sus inquietudes, esto hará que los trabajadores sientan seguridad y evitara que se genere conflictos sobre el papel que desempeña como Director de la IE N° 34, pero no sólo el director de la Institución desarrolla el papel del líder pueden haber otras personas dentro de la Institución que también poseen las habilidades para ser buenos líderes y de una manera indirecta ejercen éste rol en diferentes áreas de la Institución. Debido a que en la actualidad existen un gran número de personas capaces de ejercer el papel de líderes de distintas formas, es que se puede clasificar al liderazgo de acuerdo al tipo de método empleado para dirigir a un grupo de personas, entre estos tenemos el liderazgo empresarial, liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo laissez faire, liderazgo paternalista, liderazgo carismático, liderazgo lateral, liderazgo situacional.

El Cambio Organizacional habilidad que tienen las organizaciones para adaptarse a las distintas modificaciones que se irán dando en los niveles internos y externos. Cuando hablamos de las modificaciones internas hacemos referencia a las que se desligan del estudio del comportamiento organizacional a las que se muestran como opciones de solución tomando en cuenta mantener las condiciones de equilibrio y concebir la idea de modificar el orden estructural (tecnología, la metodología de enseñanza, materiales didácticos, etc.).

Al hacer mención de las modificaciones externas nos referimos a las normas de calidad, a la infraestructura, el factor económico.

Se debe considerar que todo cambio trae como consecuencia nuevas conductas a lo cual se debe buscar que sea de forma permanente, de ésta manera hay que tener en cuenta que los cambios deben ir de la mano con el aprendizaje, por lo que se puede decir que nuevas enseñanzas implica cambios, con nuevos aprendizajes se contemplan cambios de conductas, todo cambio que se produzca debe de ser de manera permanente, de no ser así se debe suponer que fue resultado de un reflejo.

Sin embargo, dentro de la IE N°34 de Chancay se observan problemas los cuales se estarían produciendo por la falta de liderazgo del director de la IE al no lograr influenciar en su personal a cargo por la falta de cualidades y características de líder, como es la falta de manejo de sus emociones ya que al tener presión en el trabajo para conseguir sus metas en algunos momentos no presta la atención debida al trabajador y en algunos casos no es empático con su equipo de trabajo; algunos de los miembros del personal no generan un clima de confianza con los demás compañeros.

Por otro lado, se observa que en la IE N°34 de Chancay no se da una cambio organizacional de manera eficiente producto de la falta de apoyo por parte de las Instituciones encargadas de supervisar a las Instituciones Educativas que pertenecen al Estado se puede percibir que la IE N°34 no cuenta con una buena infraestructura, carencia en los materiales didácticos o tardanza en la entrega de los mismo lo que genera atraso en el desarrollo de las clases, poco interés en capacitar a la plana docente y administrativos que laboran en la Institución, otro factor importante que influye en un precario cambio organizacional es la falta de presupuesto para cubrir todas las necesidades que requiere la IE N° 34 para una eficiente labor educacional. Así se puede evidenciar que el liderazgo de la institución en mención no está cumpliendo con las habilidades requeridas para el rol de un líder que lleve a cambios permanentes y efectivos para lograr que la Institución alcance un nivel de enseñanza y atención eficaz.

Para que la IE N° 34 logre un cambio organizacional efectivo, primero el Director debe comprometerse a querer aceptar y adoptar los cambios que se deben dar para mejorar el nivel educativo y la atención brindada a los padres de familia.

Este cambio se puede iniciar haciendo las gestiones necesarias ante las instancias necesarias para solicitar ampliación del presupuesto para mejorar las instalaciones de la IE N° 34, contratar personal administrativo con ciertos estándares para cumplir de manera eficiente con las labores encomendadas.

Gestionar convenios o partidas para capacitar a la plana docente, preocuparse porque los materiales didácticos esenciales para los alumnos sean entregados en las fechas indicadas y poder iniciar el año académico dentro de las fechas establecidas y con los materiales necesarios para evitar atrasos en el desarrollo del programa educacional planificado para el año escolar.

El Director de la IE N° 34 como líder tiene la labor de concientizar en el personal a su cargo de comprometerse al cumplimiento de las metas de la Institución, y apoyarse en el personal que considere cumple con las habilidades de líder para ir logrando un cambio organizacional eficiente y permanente.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el grado de liderazgo que influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿En qué medida los rasgos primarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 Chancay, provincia de Huaral, 2017?
- b. ¿Cuál es el nivel de los rasgos secundarios que influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 Chancay, provincia de Huaral, 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera el liderazgo influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar en qué medida los rasgos primarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.
- b. Determinar el nivel de los rasgos secundarios que influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, E FAUSTING 2017.

Justificación de la investigación 1.4

La investigación busca conocer la realidad que muestran el director de la Institución Educativa N°34 – Chancay con respecto a sus habilidades de líder y así poder analizar de qué manera influyen en el cambio organizacional de la IE.

Se justifica por su aporte científico ya que se está planteando un instrumento científico de recolección de datos que ayudara a otras investigaciones enfocadas en las instituciones <mark>educativas que busqu</mark>en evaluar el liderazgo y así mismo evaluar el cambio organizacional de la IE, el cual está respaldado por una base teórica de diferentes autores.

1.5 Delimitaciones del estudio

La presente investigación se realizará en la Institución Educativa N°34 – Chancay.

La delimitación temporal para el desarrollo de la investigación se desarrollará en un horizonte de tiempo de enero a agosto del año 2017.

La delimitación geográfica comprende al distrito de Chancay, provincia de Huaral, departamento de Lima.

La delimitación semántica es: Liderazgo y Cambio organizacional.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos.

El cambio organizacional es el proceso en donde las instituciones cambian de un estado actual a un estado de futuro que se desea, con el fin de aumentar la eficacia.

1.6 Viabilidad del estudio

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) indican que una investigación es viable cuando se dispone de tiempo y se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

(Mora, Monge, & Ramírez, 2018) realizaron la investigación "Liderazgo para la gestión del cambio en escuela de bajo desempeño", México. El objetivo general fue analizar la <mark>pr</mark>áctica d<mark>e</mark> la directora en función <mark>de</mark>l de<mark>sar</mark>rollo organizacional que ha logrado e<mark>n la</mark> e<mark>sc</mark>uela, a fin de explicar si el impacto de su gestión ha sido el deseado. La metodología es cualitativa. Se tomó como objeto de estudio la práctica directiva en función del desarrollo <mark>organizacio</mark>nal logrado en la escuela, a fin de explicar el impacto de la gestión en un contexto vulnerable. La población fue de 19 docentes. Los resultados muestran un estilo de liderazgo que denota compromiso institucional, vocación y sentido de pertenencia con la escuela. Durante el proceso de gestión, la directora fue modificando aspectos de la realidad escolar logrando transformaciones en la cultura; creó una visión compartida, promovió prácticas docentes sensibles al contexto, en los padres el nivel de injerencia con la escuela y en los alumnos fomentó hábitos de higiene y urbanidad. Las conclusiones señalan que el estilo de liderazgo fue acomodándose de acuerdo a las situaciones para gestionar el cambio que llevó primero a identificar las necesidades del contexto interno y externo de la escuela para atender prioridades y lograr transformaciones significativas de la práctica educativa, aprendizaje y hábitos personales.

(García, 2018) realizó la investigación "Las percepciones de los directores sobre la práctica del liderazgo distribuido: un estudio cuantitativo". El objetivo fue describir las prácticas de liderazgo distribuido (DLP) para conocer la visión de los directores de los centros de educación primaria de la Comunidad de Madrid, España. La metodología es cuantitativa, estudio descriptivo. Los resultados encontrados son muy amplios y corresponden al conjunto de directores (as) encuestados. Esta investigación presenta los

resultados del LDP, que se refiere a las respuestas dadas por el grupo de directores de escuela, en una de las cuatro dimensiones (DLP, Decisiones Compartidas, Misión, Visión y Desarrollo Profesional). La población es el grupo de directores de centros de educación primaria de la Comunidad Autónoma de Madrid (CAM), que corresponde a 244 escuelas primarias públicas y 277 privadas. La muestra estuvo compuesta por 23 directores de escuelas primarias de la Comunidad Autónoma de Madrid. Los resultados señalan que la experiencia de los directores es relevante. La conclusión señala que el modelo de gestión que prevalece en España es democrático y para estos directores, el trabajo participativo es una práctica de DLP. Además, rediseñando la organización ha demostrado que los líderes educativos desarrollan sus escuelas como eficaces organizaciones que apoyan y mantienen el rendimiento de maestros y estudiantes, contribuyendo al trabajo en equipo y al aprendizaje de los estudiantes.

(Montaña & Torres, 2015) realizó la tesis titulada "Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de Cambio en las Organizaciones. Caso empresa sector financiero", la cual fue aprobada por la Universidad del Rosario. La investigación tuvo como objetivo general Caracterizar la Cultura Organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (MEDECO), propuesta y desarrollada en la investigación del Doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, c<mark>on el fin de e</mark>valuar si ella es o no pertinente para el proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización y como objetivos específicos se contó con realizar una revisión y actualización a la fecha del estado del arte de los conceptos "Cultura Organizacional" y "Cambio Organizacional"; Identificar los rasgos altamente arraigados y las categorías de análisis de la empresa objeto de estudio y por ultimo Identificar las categorías de mayor frecuencia para la empresa objeto de investigación, señalando las que corresponden a las macro-tendencias propuestas en el modelo MEDECO. La tesis es una investigación inductivo-deductiva. Como técnica de la investigación se utilizó las encuestas. Los resultados estudiados de cambio organizacional revelaron que, Aunque la investigación aún no confluye en una única y universal definición, hay cierto acuerdo respecto a los elementos que la componen: La Cultura Organizacional existe, puede ser ambigua, pero única y maleable. Es construida socialmente y emerge de la interacción de los grupos y que Determinadas disciplinas como la Psicología, la Antropología y la Sociología entre otras, han desarrollado una variedad de conceptos útiles para el entendimiento del comportamiento de los individuos en las empresas; pero la dinámica relativa al cambio, en ocasiones los fracasos y por encima de todo el hecho de que se hagan cosas que parecen carecer de sentido, es aún desconocido.

(Díaz, 2012) realizó la tesis titulada "Resistencia al Cambio en la estructura de las Organizaciones", la cual fue aprobada por la Universidad Autónoma de Nuevo León. La investigación tuvo como objetivo primordial poder demostrar de una manera clara y contundente, que toda organización que realmente quiera alcanzar el éxito en todos sus niveles a través de los cambios, deberá tener una visión clara y precisa del crecimiento y desarrollo de la misma, en todos y cada una de las personas que laboramos en ella. Así como determinar las causas por las que los empleados se resisten a la decisión de innovar. Los resultados estudiados de cambio organizacional revela que se lograra reducir la resistencia al cambio ya que los trabajadores se dará cuenta que los están tomando en cuenta y que antes de realizarlo se les está informando primero, y sobre todo, les están pidiendo su participación La persona, indicada para introducir estos cambios (procesos) es el administrador, ya que está buscando lograr incrementar la productividad y mantener una buena motivación entre los empleados También es necesario que se impartan a los empleados cursos de capacitación, de entrenamiento, dinámicas, con el fin de que exista más convivencia entre superioressubordinados A la empresa citada se le propuso implementar el programa de la Administración por Calidad en toda la organización, en sus esfuerzos por superar los p<mark>roblemas que se han suscitado</mark> debi<mark>do</mark> a la i<mark>ne</mark>stabilidad económica que nue<mark>stro país está</mark> viv<mark>iendo, lo que significara un cambio cultural de trabajo, una participac<mark>ión más activa,</mark></mark> involucrar a todos los niveles, usando un criterio y un lenguaje común en busca de cumplir con los requisitos y lograr las metas.

2.1.2 Investigaciones nacionales

(Salvador & Sánchez, 2018) realizaron la investigación "Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente". El objetivo fue determinar la relación significativa del liderazgo directivo y compromiso organizacional docente en la Red Educativa N° 22-Unidad de Gestión 01. Metodología de tipo básica, de naturaleza cuantitativa y empleó un diseño no experimental, transversal, de nivel descriptivo correlacional. Población es finita y el muestreo fue de tipo probabilístico. Se utilizó dos instrumentos validados y confiables. Resultados de correlación Rho Spearman = ,676 y un valor p = 0,000 menor al nivel α =

0,05. La conclusión indica que existe una relación significativa moderada entre el liderazgo directivo y compromiso organizacional en los docentes de la Red Educativa N° 22-UGEL 01.

(Castro, 2014) realizó la tesis titulada "Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura" la cual fue aprobada por la universidad de Piura. La investigación tuvo como objetivo general Conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en los miembros del consejo educativo del Colegio Particular Stella Maris" y como objetivo específico Identificar los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en el estilo directivo del consejo educativo del colegio particular "Stella Maris", Definir porque el liderazgo transformacional es el más adecuado para el funcionamiento de los colegios y por ultimo Definir teóricamente las va<mark>ria</mark>bles que caracterizan al consejo educativo y profesores. La tesis es una investigación paradigma – interpretativo. La muestra estuvo conformada por 32 trabajadores 28 profesores y 4 consejos educativos, como técnica de la investigación se utilizó la entrevista, las encuesta y en los instrumentos se utilizaron los cuestionarios. Los resultados fueron la dirección en el colegio particular "Stella Maris" es liderado por un consejo educativo quienes cumplen funciones de dirección, administración y pedagógica, centrando <mark>su quehacer en la calidad de los aprendizajes de l</mark>os alumnos y en l<mark>a calid</mark>ad de la prácti<mark>ca</mark> docente. Para lograr esto último se requiere asumir la gestión de dirección desde un enfoque transformacional que logre vincular al consejo educativo con los profesores y estos con los alu<mark>m</mark>nos.

(Valeriani & Jibaja, 2013) realizó la tesis titulada "Mejora de proceso de gestión de cambios ITIL en IBM del Perú", la cual fue aprobada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. La investigación tuvo como objetivo general Implementar un mecanismo que permita mejorar la gestión de los cambios solicitados por los clientes a IBM y como objetivos específicos contamos con Implementar un tablero de control que permita dar visibilidad a las tareas en curso en todo el flujo de trabajo; Modelar los procesos actuales de la organización con el fin de evaluar alternativas de mejoras en los procesos utilizando para ello las herramientas de modelado que provee BPMN y por ultimo Institucionalizar el conjunto de buenas prácticas correspondientes al nivel 2 de madurez CMMI. Como resultados estudiados del cambio organizacional revelan que en general todas buscan mejores resultados en calidad, velocidad y ahorros en costos con la finalidad de posicionarse en el mercado y así obtener negocios más rentables. Revelan también que Explorar las

"Metodologías Ágiles", BPM y CMMi en conjunto, nos ubica en una posición privilegiada para trazar nuestro horizonte y establecer el camino correcto, directo y realizable para alcanzar el éxito en la mejora de procesos definidos en la empresa lo cual redunda siempre en mejor Profit y Customer Satisfaction.

(Reyes, 2012) realizó la tesis titulada "Liderazgo directivo y desempeño del docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao", apoyada por la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta tesis tuvo como objetivo general determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla – Callao. En el marco del paradigma positivista de investigación y siguiendo el enfoque cuantitativo, este estudio es de tipo básico descriptivo sigue el diseño de investigación que corresponde al descriptivo correlacional debido a que se propone una relación significativa entre las variables. Su población objetivo se compone por los docentes del nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla, los que laboran en el turno tarde. La población de estudio o marco de muestreo lo conforman los 40 profesores del nivel secundario sin criterio de exclusión, es decir, no se discrimina positiva o negativamente a ningún elemento de la población docente. Por convenir a los intereses y la viabilidad del trabajo investigativo se toma la totalidad de la población como muestra de estudio, de tal manera que el tipo de muestra es no probabilística intencional. En la investigación emplean: los diagramas de flujo, para describir de forma analítica los procesos del desarrollo de la investigación; la encuesta, con el fin de obtener información acerca de la percepción del liderazgo directivo en los docentes del nivel secundario; la ficha de evaluación, para valorar el nivel del desempeño docente en el nivel secundario; y el registro de casos y anecdotario, necesario para describir y analizar puntos especiales del desarrollo de la investigación. Y los instrumentos utilizados son el cuestionario sobre estilos de liderazgo directivos; y la ficha de evaluación del desempeño docente. La tesis llego a la conclusión de que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009; además también, el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más. (Zárate, 2011) realizó la investigación "Liderazgo directivo y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia- Lima". El objetivo fue establecer el nivel de relación que existe entre el Liderazgo directivo en la Gestión Administrativa y el Desempeño docente en las Instituciones escolares del nivel Primaria, distrito de Independencia-Lima. Se empleó un diseño descriptivo y cuantitativo correlacional, no experimental y transaccional. La población la integraron 6282 sujetos entre docentes, directivos y estudiantes de primaria, empleando un muestreo probabilístico estratificado con un total de 935 sujetos encuestados. Las conclusiones más resaltantes fueron que: (a) Existía un grado alto de relación entre el liderazgo directivo y desempeño docente era alto y significativo con un coeficiente de 27,13, según el Chi cuadrado;(b) Se determinó que existía un grado óptimo de relación del liderazgo directivo y el desempeño docente; en las dimensiones que lo conforman.

2.2 Bases teóricas

Variable independiente: Liderazgo

A. Definiciones

(Griffin & Van Fleet, 2016) mencionan que el liderazgo es un conjunto de determinadas características que le atribuyen a algunas personas como líderes. Usando influencias de uno sin pasar por encima para darle forma a las metas de la organización, motivando aspectos conductuales requeridos para poder alcanzar esas metas propuestas y ayudar a definir la cultura de la compañía.

(Luissier & Achua, 2016) mencionan que el liderazgo es un proceso de influencia de líderes y seguidores en el cual se busca alcanzar los objetivos principales de determinada organización mediante el cambio.

(Huerta & Rodriguez, 2014) mencionan que el liderazgo vendría a ser el complemento de la dirección que va a motivar a los empleados al logro de sus objetivos, basándose en la perspectiva de empeño laboral y muchas ganas de superación a nivel propio o de un determinado grupo de personas.

(Robbins & Coulter, 2014) mencionan que el liderazgo es el proceso mediante el cual se plantea dirigir un determinado grupo de personas e influir en ellas para lograr un propósito, ayudarlos a superarse es tarea del líder.

B. Dimensiones

(Newstron, 2012) menciona sobre los rasgos de liderazgo que nos sirven como indicadores para poder diferenciar a los líderes de aquellos que no lo son. Los rasgos los clasifica en dos grupos, los rasgos primarios y los rasgos secundarios.

a. Rasgos primarios

Son aquellos que implican un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad y la confianza en sí mismo.

b. Rasgos secundarios

Comprende la habilidad cognitiva, el carisma, conoce bien el negocio, es creativo y original, demuestra afectividad positiva cálida y tiene flexibilidad y capacidad de adaptación.

C. Teorías del liderazgo

(Robbins & Coulter, 2014) señalan que las personas han tenido interés en el liderazgo desde que comenzaron a reunirse en grupos para alcanzar metas. No obstante, no fue sino hasta inicios del siglo XX que los investigadores comenzaron ciertamente a estudiar el liderazgo. Las primeras teorías del liderazgo enfatizaban en el líder (teorías de los rasgos del liderazgo) y en la manera en que el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías conductuales del liderazgo).

a. Teoría de los rasgos del liderazgo

Investigaciones de la universidad de Cambridge, en Inglaterra, últimamente reportaron que las personas con un dedo anular más largo que su dedo índice, tienden hacer más exitosas en el comercio frenético y de alta frecuencia del distrito financiero de Londres. ¿Qué tiene que ver un estudio sobre la longitud de los dedos de los agentes financieros con las teorías del liderazgo? En realidad, es algo que las teorías de los rasgos del liderazgo también han tratado de hacer: identificar ciertos rasgos que poseen todos los líderes.

Las investigaciones sobre el liderazgo buscaban alejar los rasgos del líder, ósea, sus características, que lo diferencia de aquellos que no son líderes. Determinados rasgos que estudiaron incluían la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la fluidez del discurso y la sociabilidad. Pese a que los mejores esfuerzos de los investigadores, surge la imposibilidad identificar un conjunto de rasgos que pudieran distinguir siempre a un líder de un individuo que no lo es. Quizá, sea un poco optimista pensar que un conjunto de rasgos consistentes y únicos podrían aplicarse de forma general a todos los líderes efectivos, sin importar si están a cargo de Mondelez Internacional.

b. Teorías conductuales del liderazgo

Cuando a Bill Watkins, antiguo director general del fabricante de discos duros Seagate Technology, le preguntaron cómo manejaba a su consejo de administración, respondió: "nunca le pregunto a los miembros del consejo lo que piensan; les digo lo que voy hacer". En contraste, después de los eventos del 11 de septiembre, Joe Lee, director general de Darden Restaurants, estaba centrado únicamente en dos cosas esa mañana: sus trabajadores que estaban viajando y a los colegas musulmanes de su compañía. Como se puede ver, estos dos líderes de compañías exitosas se comportaron de manera muy distinta. ¿Qué sabemos sobre la conducta del líder y como podría ayudarnos a entender que es un líder efectivo?

Los investigadores esperaban que las teorías conductuales ofrecieran respuestas más definitivas que las teorías de los rasgos acerca de la naturaleza del liderazgo.

D. Los líderes y el liderazgo

(Robbins & Coulter, 2014) definen a un líder como la persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa.

HUACH

¿Todos los gerentes son líderes? Puesto que dirigir es una de las cuatro funciones de la administración, si, de forma ideal todos los gerentes deberían ser líderes. Entonces, estudiaremos a los líderes y al liderazgo desde una perspectiva administrativa. Sin embargo, a pesar que abordemos el tema desde un punto de

vista administrativo, somos conscientes de que frecuentemente se dan líderes informales en los grupos. A pesar de estos líderes informales podrían ser capaces de influir en los demás, no ha sido centro de la mayoría de las investigaciones que se hicieron sobre el liderazgo y no son el tipo de líderes que se estudiaran en este capítulo.

Los líderes y el liderazgo, al igual que la motivación, son temas del comportamiento organizacional los cuales se han investigado bastante.

E. Funciones administrativas del liderazgo

(Luissier & Achua, 2016) señalan que las funciones administrativas del liderazgo son las siguientes:

a. Funciones Interpersonales

Las funciones interpersonales del liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

Función de representación: Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o el departamento que dirigen. En general, a los altos ejecutivos se le considera figuras emblemáticas de la organización. Sin embargo, en cualquier nivel organizacional los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- Firmar documentos oficiales.
- Hablar con la gente de manera informal y asistir a las reuniones extras como representante de la organización.
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias.
- Recibir clientes o compradores en calidad de representante de la empresa.
 y acompañar a los visitantes oficiales.

Función del líder: De acuerdo con Mintzberg, la función del líder es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el gerente. Dicho de otro modo, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones.

- Escuchar y entrenar.
- Dar instrucciones y capacitar.
- Evaluar el desempeño.

Función de enlace: Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas de la organización son parte importante de la función de enlace. Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.

- Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
- Convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

b. Funciones informativas

Las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de supervisión, difusión y de portavoz.

Función de supervisión: Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite en otras personas de la unidad o gente externa. La información se realiza mediante acciones como:

- La lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales y comerciales, diarios, etc.
- Hablar con lo demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc.
- Observar.

Parte de esta, proveniente de instancias superiores, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada, y en cualquiera de estas dos formas:

 De manera oral, mediante correo de voz, platicas personales y reuniones de grupo. - Por escrito, mediante coreos electrónico y correo tortuga.

Función de portavoz: Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe y a personas externas a la unidad. Los líderes cabildean y fingen como representantes de relaciones públicas en su unidad en la organización. Veamos algunos ejemplos de las actividades de los voceros:

- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar los recursos de la unidad.
- Responder cartas.
- Informar al gobierno.

c. Funciones decisorias

Las funciones decisorias del liderazgo incluyen actividades de emprendedor, manejo de problemas, de asignación de recursos y negociador.

Función de emprendedor: El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión. Los siguientes son algunos ejemplos de las acciones del emprendedor:

- Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los existentes
- Idear nuevas formas de procesar productos y servicios
- Adquirir equipo nuevo.

Función de manejo de problemas: Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflicto. A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para provechar alguna oportunidad, el manejo de problemas es una reacción a un hecho improvisto, que genera una dificultad. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre las demás:

- Huelgas sindicales.
- Descomposturas de maquina o equipos importantes.

- Demora de la entrega de materiales necesarias o escaso margen de tiempo para cumplir con los planes.

Función de Asignación de recursos: Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias.

- Decidir lo que debe hacerse ahora, después o no hacerse.
- Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por méritos.
- Programar la utilización del material de los empleados.

Función de negociador: El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio para las ventas o adquisición de un producto.

F. Rasgos de los lideres eficaces

(Newstrom, 2007) menciona que es el proceso de influir y apoyar a otros que trabajen con entusiasmo para alcanzar criterios objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva para lograrlos.

Las personas se han interesado en la naturaleza del liderazgo desde el principio de las historias. Las primeras investigaciones trataron de identificar los rasgos, características físicas, intelectuales o de personalidad que establecían una diferencia entre los líderes y los que no lo eran o entre los líderes exitosos y los no exitosos.

a. La conducta del liderazgo

Se ha realizado mucha investigación para identificar las conductas del liderazgo. Desde este punto de vista, un liderazgo exitoso depende más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. La diferencia es similar a la que existe entre la energía latente y la energía cinética en física: un tipo proporciona el potencial básico, mientras que el otro implica la liberación y expresión de dichos rasgos, de modo que se parece

mucho a la energía cinética. Esta distinción es significativa, ya que las conductas y habilidades se pueden aprender y modificar, en tanto que, en el corto plazo, muchos rasgos son relativamente fijos.

Los tres tipos amplios de habilidades que los líderes utilizan son los técnicos, humanos y conceptuales. Aunque estas habilidades se interrelacionan en la práctica, se pueden considerar por separado.

- Habilidad técnica: se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo, proceso o técnica. La habilidad técnica es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo de los niveles operativo profesional, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia.
- Habilidad humana: es la facultad que permite trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo. Incluye un amplio arsenal de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad y mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren. Ningún líder en ningún nivel organizacional se escapa del requisito de tener buenas capacidades humanas. Es una parte importante de la conducta del liderazgo, y se examina ampliamente en todo el libro. La falta de capacidades humanas ha sido la causa de la caída de muchos administradores y directores generales.
- Habilidad conceptual: es la facultad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como en los planes de largo plazo. Adquiere más importancia en puestos superiores de administración. Esta habilidad está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a la gente y a la habilidad técnica en las cosas. El análisis de las habilidades de liderazgo ayuda a explicar porque jefes de departamento que han tenido una actuación sobresaliente algunas veces se convierten en vicepresidentes mediocres pueden no estar usando la mezcla adecuada de habilidades que exige el puesto, en particular, habilidades conceptuales adicionales.

b. Flexibilidad situacional

Un buen liderazgo requiere una conducta que una y estimule a sus seguidores hacia sus objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos: Líder, seguidores y situación son variables que se afectan mutuamente para determinar una conducta del liderazgo.

Es claro que el liderazgo es situacional. En un caso la acción A puede ser el mejor grupo de actos de liderazgo, pero en el caso siguiente la acción B será la mejor.

Tratar de que todos los líderes de una organización se ajusten a un lineamiento estándar suprimirá las diferencias las diferencias creativas y provocará también ineficiencias, porque es lo mismo que tratar de que muchas clavijas cuadradas quepan correctamente en hoyos redondos.

El liderazgo es parte de un sistema complejo, por lo que no hay una respuesta a la pregunta que es lo que hace un líder. Algunas veces los líderes deben resistir la tentación de ser visibles.

Aun cuando un buen liderazgo incluye un conjunto de conductas, ella no debe confundirse con simple activismo cuando no se necesita actividad.

c. La condición de seguidor

Con pocas excepciones, en las organizaciones los líderes también son seguidores. Casi siempre reportan a otro funcionario. Incluso el presidente de una empresa que se cotiza en la bolsa de valores o de una organización sin fines de lucro debe explicar sus acciones ante un consejo de administración.

Los líderes deben ser capaces de ponerse ambos sombreros y relacionarse bien, tanto hacia arriba como hacia abajo. Además, así como dan algo a sus superiores y empleados, tanto necesitan validación de la autoridad superior como necesitan apoyo de sus seguidores.

En las organizaciones formales de varios niveles la capacidad de ser seguidor es uno de los primeros requisitos para un buen liderazgo. Ser un buen seguidor es un terreno de prueba para futuros líderes, un sitio en que se observa estrictamente a los empleados para ver si tienen potencial de liderazgo. En contraste, mucha gente falla en su trabajo no como resultado de

alguna deficiencia laboral, sino porque le falta capacidades de seguidora. Las conductas de los seguidores incluyen:

- No competir con el líder para atraer los reflectores.
- Ser leal y apoyar, es decir, ser jugador de equipo.
- No ser "una persona que a todo diga que sí", que automáticamente está de acuerdo en todo.
- Enfrentar de manera constructiva las ideas, valores y acciones del líder.
- Anticipar posibles problemas y evitarlos.

En consecuencia, los buenos seguidores necesitan tener éxito en su propio trabajo mientras ayudan a los administradores a tener éxito en el suyo. Al mismo tiempo, pueden prepararse también para su ascenso mediante el desarrollo de sus habilidades conceptuales y de liderazgo.

d<mark>. Enfoque<mark>s condu</mark>ctuales <mark>sobre el es</mark>tilo de liderazgo</mark>

El patrón total de acciones explicitas de los líderes según lo consideran los empleados se conoce como estilo de liderazgo. Éste representa una combinación congruente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que demuestran la conducta de una persona.

Además, cada estilo refleja, de manera explícita o implícita, las creencias de un administrador sobre las capacidades de un subordinado.

Esta sección analiza una diversidad de estilos que defieren en lo que respecta a la motivación, poder u orientación hacia las tareas y las personas. Se han propuesto y encontrado útiles muchas diferentes clasificaciones de estilos de liderazgo.

Líderes positivos y negativos. Los líderes se acercan a las personas para motivarlas en muchas formas, si el enfoque concede gran importancia a las recompensas económicas o de alguna otra clase, el líder usa un liderazgo positivo. Una mejor educación del empleado, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que una motivación satisfactoria del empleado dependa más del liderazgo positivo. Si lo que se acentúa son las amenazas, temor durezas y castigo,

el líder aplica un liderazgo negativo, este enfoque puede obtener un desempeño aceptable en el corto plazo en muchos casos, pero tiene altos costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y de superioridad con la gente. Para que el trabajo se haga, mantienen sobre su personal, amenazas de castigos como la pérdida de empleo, reprimendas en presencia de terceros y suspensiones sin sueldo por algunos días.

Los líderes autocráticos, consultivos y participativos. La forma que un líder usa el poder también establece un estilo de liderazgo. Cada estilo autocrático, consultivo y participativo tiene sus propias ventajas y limitaciones. A menudo, un líder aplica los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiene a ser dominante. Los líderes autocráticos centralizan el poder y toma de decisiones en ellos. Estructuran toda la situación del trabajo de sus empleados, de los que esperan que hagan lo que les dicen y no que piensen por sí mismos.

G. Comprensión de las perspectivas afines sobre el liderazg<mark>o</mark>

(Griffin & Van Fleet, 2016) mencionan que, debido a su relevancia para la efectividad organizacional, el liderazgo sigue siendo objeto de gran cantidad de investigaciones y teorías nuevas. Enfoques recientes que han atraído la atención son los conceptos de sustitutos del liderazgo y los liderazgos carismático, transformacional, intercultural y ético.

a. Sustitutos del liderazgo

La concepción de sustitutos del liderazgo fue desarrollada porque los modelos y teorías existentes acerca de este no explican situaciones en las que no es necesario. Los modelos que ya existen simplemente intentan especificar qué tipo de conductas del líder son apropiadas. No obstante, la noción de los sustitutos identifica situaciones en las que estas son neutralizadas o remplazadas por características del empleado, la tarea y la empresa. Así como, cuando un paciente llega a la sala de urgencias de un hospital, los profesionales de guardia no esperan a que un líder les diga que hacer.

Enfermeras, médicos y asistentes entran en acción sin esperar la conducta de líder directivo o supervisor de la sala de urgencias.

Características del trabajador que pueden servir para neutralizar la conducta del líder influyen aptitud, experiencia, necesidad de independencia, orientación profesional e indiferencia orientación profesional e indiferencia a recompensas organizacionales. Así, por ejemplo, subordinados con un alto nivel de aptitud y experiencia podrían no requerir que les diga que hacer. De la misma manera, la fuerte necesidad de independencia de un empleado podría volver eficaz la conducta del líder. Características de la tarea que podría sustituir el liderazgo incluyen rutina, disponibilidad de retroalimentación y satisfacción intrínseca. Cuando la actitud es rutinaria y simple, el subordinado podría no necesitar dirección. Cuando es desafiante e intrínsecamente satisfactoria, podría no requerir o desear el apoyo social de un líder.

b. Liderazgo carismático

El concepto de liderazgo carismático, como las teorías de los rasgos, supone que el carisma es una característica individual del líder. Carisma es una forma de atracción intrapersonal que inspira apoyo y aceptación. Si todo lo demás funciona igual, entonces, alguien que tiene carisma tiene más posibilidades de ser capaz de influir en los demás que quien no lo tiene. Por ejemplo, un supervisor muy carismático tendrá más éxito en influir la conducta de sus subordinados que uno que carece de carisma. Así, la influencia es, de nueva cuenta, un elemento fundamental de esta perspectiva.

c. Liderazgo Transformacional

Otra perspectiva afín del liderazgo tiene varias designaciones: El liderazgo inspiracional, el simbólico y el transformacional. Se usa usamos el término liderazgo transformacional y lo definimos como el que va más allá de las expectativas ordinarias al transmitir una noción de misión, estimular experiencias de aprendizaje e inspirar nuevas maneras de pensar. A causa de la rapidez del cambio y de entornos turbulentos, los líderes transformacionales son considerados fundamentales para el éxito de los negocios.

d. Liderazgo intelectual

Otro enfoque nuevo del liderazgo se basa en cuestiones intelectuales. En este contexto, la cultura se usa como un concepto amplio que abarca tanto diferencias internacionales como las debidas a la diversidad en el interior de una. Por ejemplo, cuando una empresa japonesa envía a un ejecutivo a dirigir las operaciones de la compañía en Estados Unidos, este deberá inclinarse a las distinciones que existen entre los dos países y cambiar en consecuencia su estilo de liderazgo. La cultura de Japón se caracteriza por lo general por el colectivismo mientras que la estadounidense se basa más en el individualismo. El director japonés, entonces, hallara necesario reconocer la importancia de las contribuciones y recompensas individuales, así como las diferencias en funciones individuales y grupales, que existen en empresas japonesas y estadounidenses.

e. Liderazgo ético

La mayoría de los individuos ha supuesto desde hace mucho que los directores de nivel alto son personas éticas. Pero a resultas de escándalos corporativos recientes se ha cimbrado la fe en ellos. Quizá ahora más que nunca, normas de conducta ética elevadas se consideran prerrequisito para un liderazgo efectivo. En específico, se demanda a los altos ejecutivos mantener esa clase de lineamientos en su conducta, exhibir infaliblemente un comportamiento ético y sujetar a otros en su organización a esas mismas normas.

Variable dependiente: Cambio organizacional

A. Definiciones

(Jones, 2013) define al cambio organizacional como un proceso en donde las organizaciones cambian de un estado actual a un estado de futuro que se desea, con el fin de aumentar la eficacia.

(Griffin, Administración, 2011) señala que es cualquier modificación sustantiva a alguna parte de la organización, como la estructura, diseño de la organización, tecnología y las operaciones o las personas.

(Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) hacen referencia a toda transformación que experimenta el diseño o el funcionamiento de una organización.

(Chiavenato, 2009) define al cambio organizacional, como un aspecto esencial para la creatividad e innovación en las organizaciones, es el paso de un estado a otro diferente, lo cual implica una transformación, interrupción, perturbación o ruptura.

B. Dimensiones

(Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2015) menciona que existen ciertos factores que ayudarán al cambio exitoso, los cuales son identificados como las dimensiones del cambio organizacional y estos son los siguientes:

<mark>a. Creac</mark>ión de una necesidad común

Es fundamental asegurarse que las personas estén informadas, que sepan cual es el motivo por el cual van a cambiar, y que la necesidad de cambio sea mayor que la resistencia. Sus indicadores son los siguientes:

- Trabajadores que perciban y entiendan la razón del cambio.
- Trabajadores que comprendan por qué el cambio es importante.
- Trabajadores que entiendan como les ayudara a ellos o a la empresa.

b. Crear una visión de futuro

Se refiere en proyectar el resultado deseado con respecto al cambio. Sus indicadores son los siguientes:

- Trabajadores que perciban los resultados del cambio en su comportamiento.
- Trabajadores que se sientan animados por los resultados del cambio.

c. Movilización de los implicados

Consiste en identificar y comprometer a las personas que apuestan por el cambio. Sus indicadores son los siguientes:

- Promotores de cambio que identifiquen quien debe participar en el cambio.
- Promotores de cambio que repartan responsabilidades para lograr que ocurra el cambio.

d. Cambio de sistemas y estructuras

Es la utilización de herramientas administrativas y de gestión de recursos humanos, el diseño organizacional, la comunicación, los procesos y sistemas para asegurar que el cambio integre a la infraestructura de la organización. Sus indicadores son los siguientes:

- Promotores de cambio comprender como vincular el cambio con otros sistemas.
- Promotores de cambio identifican las implicaciones sistemáticas del cambio.

<mark>e. Monitor</mark>eo d<mark>e ava</mark>nces

Consiste en definir los puntos de referencia, los objetivos y los indicadores con que se medirán. Sus indicadores son los siguientes:

- Promotores de cambio que dispongan de medios para medir el éxito del cambio.
- Promotores de cambio que planeen comparar avances y resultados por medio del benchmarking.

C. Naturaleza del cambio organizacional

(Newstrom, 2007) menciona que los efectos del cambio se logran entender cuando se compara una empresa con un globo lleno de aire. Cuando un dedo, que en este caso representa el cambio externo; presiona un punto del globo, que representa a la empresa, el entorno de este cambia significativamente (se hunde) en el punto de contacto. En este caso, una presión obvia, que representa un cambio,

conllevo a una variación visible en el punto de presión. No obstante, lo que no es tan obvio es que todo el globo (el resto de la empresa) también se cambió y se agrando ligeramente. Es así que, la tensión contra la superficie interna del globo se incrementó (se espera que no hasta el punto de ruptura). Como revela este ejemplo, una generalización segura es que toda la empresa será afectada por el cambio en cualquier parte de ella.

Las moléculas de aire del globo simbolizan a los trabajadores de una empresa. Es realmente claro que los que se estén en el punto de depresión deben realizar ajuste radical. A pesar del cambio no estuve en contacto directo con los trabajadores (moléculas), los daño directamente. Aunque ninguno fue despedido, en potras palabras, ninguna molécula salió del globo, los trabajadores son relegados y tienen que adaptarse a un nuevo lugar en el globo. Esta comparación demuestra una generalización adicional: el cambio es un problema tanto humano como técnico.

La comparación con un globo podría agrandarse. La presión continua en un punto puede debilitar al globo hasta que se rompa. Así mismo ocurre con una empresa: los cambios pueden producir presiones y conflictos que eventualmente ocasionan una ruptura en alguna parte de la empresa. Un ejemplo es un empleado cuyo nivel de insatisfacción aumenta considerablemente a tal modo que se ve obligado a renunciar.

Sin duda alguna, la analogía del globo es burda. Una organización laboral no es un globo; un individuo no es una molécula ni los individuos son tan libres y flexibles como las moléculas de aire dentro de un globo. Lo que se ha reflejado es una condición de equilibrio molecular. Igualmente, la estructura social de las empresas suele lograr el equilibrio, ósea que, una estabilidad relativa entre fuerzas opuestas. Este equilibrio se establece cuando los individuos desarrollan una secuencia relativamente estable de relaciones con su mismo ambiente. Van aprendiendo como relacionarse entre sí, como hacer sus actividades y que esperar después. Existe un equilibrio; los trabajadores están adaptados. Cuando el cambio se origina, necesita que estos hagan nuevos ajustes a medida que la empresa trata de conseguir un equilibrio nuevo. Cuando los trabajadores no tienen la capacidad de hacer los ajustes adecuados, la empresa se encuentra en un estado de instabilidad desequilibrio.

a. Respuestas al cambio

SSIDAD A

El cambio laboral es aún más complicado por el mismo hecho de que no produce un ajuste directo, a diferencia del ajuste de las moléculas de aire en el globo. En vez de eso, opera a través de las actitudes de cada trabajador para generar una respuesta condicionada por los sentimientos hacia el cambio. Esta relación se reflejó en una secuencia de experimentos clásicos, los estudios Hawthorne, que condujeron F.J. Roethlisberger y sus ayudantes. En el principio, la iluminación se mejoró un poco de acuerdo con la teoría simplista de que una mejor iluminación generaría una mayor productividad. Como se esperaba, la productividad mejoro. La iluminación se disminuyó para mostrar el efecto inverso, es decir, una reducida productividad. En cambio, la productividad se incrementó aún más. La iluminación se redujo nuevamente. El resultado fue una productividad aún mayor. Por último, la ilustración se redujo a 0.06 pies-candela, que equivale aproximadamente a la luz de la luna. Según Roethlisberger, "no fue sino hasta que llego a este punto que hubo cierta disminución de la tasa de producción".

Formas en que las actitudes individuales afectan la respuesta al cambio. Es obvio que, una mejor ilustración no ocasionó por sí misma una mayor producción. No hubo una relación directa entre el cambio y la respuesta. Algunas otras variables presentes, reconocidas después como actitudes de los trabajadores, participaron para alterar el patrón esperado. Luego Roethlisberger explico el nuevo patrón de la forma siguiente: los individuos interpretan cada cambio de acuerdo con sus actitudes. La manera en que los individuos se sienten con un cambio es un factor que determina como contestara él. Estos sentimientos no son el resultado de la casualidad: son situaciones. Una causa es la historia personal, que se refiere a los procesos biológicos de las personas, sus antecedentes, así como: familia, empleo, educación y todas sus experiencias sociales fuera del trabajo. Esta historia es la que llevan al lugar de trabajo. Una segunda causa es el ambiente laboral, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que sus actitudes reciben la influencia de

los códigos, códigos, patrones y que normas de este. Los sentimientos no son parte de la lógica. No son lógicos ni ilógicos, sino que están totalmente al margen de la lógica. Son no lógicos. Los sentimientos y la lógica pertenecen a dos categorías distintas, como sucede con los centímetros y los gramos. Por tal motivo, la lógica por sí misma es un medio eficiente para tratar de corregir los sentimientos, porque no influye en ellos directamente. Los sentimientos no son mucho mejor contradichos por la lógica que la longitud en pulgadas o centímetros de este libra es contradicha por su peso en libras o kilogramos.

- El efecto Hawthorne. Una causa de los sentimientos favorables en los grupos que Roethlisberger estudio fue el interés que los investigadores demostraron en los problemas de los trabajadores. Este fenómeno se denominó posteriormente efecto Hawthorne, nombrado así por la fábrica donde se llevó a cabo la investigación. El efecto Hawthorne significa que la mera observación de un grupo, o más precisamente, la percepción de ser observado y la interpretación de su importancia, tiende a cambiar al grupo. Cuando los individuos son observados o creen que alguien se preocupa por ellas actúan de forma diferente. Con frecuencia, estos cambios son involuntarios y desconocidos; contaminan el diseño de la investigación, pero con normalidad no se pueden evitar.
 - Respuesta grupal al cambio. Los individuos interpretan el cambio de manera individual y tienen su propia respuesta a él. No obstante, frecuentemente revelan su apega al grupo uniéndose a los demás integrantes en cierta respuesta uniforme al cambio. Esta uniformidad hace posible la realización de acciones que parecen ilógicas como muchas sindicales cuando es obvio que solo unos cuantos individuos desean marchar. Otros empleados que están inconformes aprovechan la marcha como una oportunidad de demostrar su insatisfacción y confirmar su afiliación grupo participando con él en una acción social. Notablemente, el grupo responde con el sentimiento, "todos estamos en esto juntos. Cualquier cosa que le pase a uno de nosotros nos afecta a todos". John Donne, el poeta inglés del siglo XVII, expreso bellamente la filosofía de esta relación de la forma siguiente:

- Homeotasis. Con el propósito de sostener el equilibrio, los grupos tienden a regresar a lo que perciben como su mejor manera de vida siempre que ocurre un cambio. Es así que, cada presión ocasiona una presión contraria dentro del grupo. El resultado real es un mecanismo de autocorrección por medio del cual las energías se suman para recuperar el equilibrio siempre que el cambio represente una amenaza. Estas características de autocorrección de las empresas se les llama Homeostasis, en otras palabras, los individuos actúan para establecer un estado constante de satisfacción de necesidades y protegerse así mismas de la alternación de ese equilibrio, ya que se desea sostener su sentido previo de competencia.

b. Costos y beneficios

Cada cambio que se genera suele ocasionar algunos costos. Así como, por ejemplo, un nuevo procedimiento laboral puede tener el inconveniente de necesitar la adquisición de nuevas habilidades. Altera temporalmente el trabajo y disminuye la satisfacción. También, el equipo nuevo o la reubicación del equipo viejo suman costos que no son necesariamente económicos, sino que podrían ser psicológicos y sociales, que por lo general deben pagarse para conseguir los beneficios de los cambios propuestos.

Debido a los costos que se relacionan con el cambio, las propuestas de llevar a cabo alguno no son siempre aceptables, ya que se necesita un análisis muy minucioso para determinar su utilidad. Cada cambio que se realiza exige un análisis detallado costo-beneficio. A menos que brinden beneficios mayores que los costos, no exige ninguna razón para realizarlos. Resaltar los beneficios e ignorar los costos es ilógico. La meta empresaria es siempre que los beneficios sean mayores que los costos.

Necesariamente se debe determinar y considerar todos los tipos de beneficios y costos. Examinar únicamente los beneficios y los costos económicos es útil porque, aun cuando se obtuviera un beneficio económico, los costos sociales o psicológicos podrían ser muy amplios. A pesar que no es muy práctico reducir a cifras los costos psicológicos y sociales, con todo, deben considerarse en el proceso de toma decisiones. Así como, casi cualquier cambio implica alguna perdida psicológica que se debe a la tensión que es generado en los individuos a medida que estas tratan de adaptarse. Los

costos psicológicos se les conoce también como costos psicológicos porque afectan al ser interno de la persona, psique.

El conocimiento de las diferencias individuales nos ayuda a predecir que los individuos reaccionaron en maneras muy diferentes y variables al cambio. Algunas solo percibirán los beneficios, en tanto que otras ven solo el costo. Algunas, al principio reaccionaran con temor, aunque todos los efectos sean realmente positivos para ellas. Otras, inicialmente demoraran en aceptar el cambio, pero después dejan que sus verdaderos sentimientos surjan gradualmente.

D. Resistencia al cambio

(Newstrom, 2007) menciona que la resistencia al cambio hace referencia a los comportamientos de cualquier trabajador que tienen el propósito de desacreditar, retrasar o impedir la implementación de un cambio laboral. Los trabajadores se resisten al cambio porque esta amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima. Entre otras causas de resistencia o pasividad se pueden mencionar:

- Las culturas organizacionales
- Los empleados que ofrecen apoyo en público, pero que minimizan los cambios entre bastidores.
- Los administradores indecisos que sufren de "parálisis de análisis".
- La importancia que se otorga a propuestas llamativas ("muerte por PowerPoint") en vez de continuar.
- Una "mentalidad de bunker" en la que los empleados han aprendido que las crisis organizacionales no siempre resultan ser tan importantes como dicen y, por lo tanto, pueden ser ignoradas.

a. Naturaleza y efecto

La amenaza que se percibe como parte de un cambio puede ser real o imaginaria, intencionada o involuntaria, directa o indirecta, grande o pequeña. Sin que importe la naturaleza del cambio, algunos trabajadores tratan de

protegerse de sus defectos por medio de acciones que varían desde quejas, pereza y resistencia pasiva hasta argumentos apasionados, ausentismo, sabotaje y reducción de la actividad.

Todos los tipos de trabajadores tienden a resistir el cambio debido a los costos psicológicos que lo acompañan. Los administradores tanto como los trabajadores pueden brindar resistencia a él. Un trabajador administrativo lo resiste tan evidente como un obrero. La resistencia no respeta ningún tipo de actividad o puesto.

A pesar que las personas normalmente se resisten al cambio, compensan esta tendencia con las ganas de obtener experiencias nuevas, ya que los trabajadores buscan provocar algunos por su propia iniciativa. Otros son tan triviales y rutinarios que la resistencia, si es que existe, es demasiado débil, para ser evidente. Una lección para la administración es que es un cambio puede ser un éxito o un problema, que depende qué tan diestramente se maneje para minimizar o vencer la resistencia.

b. Razones de la resistencia

Los trabajadores se resisten al cambio por tres razones principales: en primer lugar, se sienten incomodos con la naturaleza del cambio mismo, ya que se viola su sistema de creencias morales, consideran que la decisión es técnicamente incorrecta o simplemente se oponen a cambiar la comodidad que brindan la certeza y la familiaridad por la incertidumbre. Los individuos se resisten al cambio debido al temor al desconocido, a las amenazas a su seguridad laboral o a la falta de un problema evidente. Una segunda razón de la resistencia al cambio es el método con el que se introdujo el cambio. Los individuos pueden resistirse por estar mal informadas o rechazar un enfoque insensible u autoritario que no los involucra en el proceso del cambio. El método de introducción del cambio también gira entorno a la percepción de un momento inadecuado. Una tercera razón de la resistencia es la inequidad experimentada cuando los individuos perciben que sufrieron un cambio y alguien más parece obtener los beneficios del mismo. Su resistencia será incluso mayor si se presentan las tres razones: a las personas les agrada la naturaleza del cambio, le gusta el método que se utilizó y no perciben una ganancia personal.

c. Tipos de resistencia

Existen tres tipos de resistencia al cambio, que actúan en conjunto para generar la actitud general de un trabajador hacia él. Los tres tipos se expresan por medio de tres usos diferentes de la palabra "lógico".

- Resistencia lógica. Básicamente es el desacuerdo con los hechos, el razonamiento, la lógica y la ciencia. Esta resistencia nace del tiempo y esfuerzo requeridos realmente para adaptarse al cambio, incluyendo las nuevas obligaciones laborales que deben aprenderse. Estos son costos verdaderos que los trabajadores asumen. A pesar del cambio puede ser favorable a largo plazo para los trabajadores, estos costos a corto plazo deben pegarse primero.
- Resistencia psicológica. Generalmente se basa en las emociones, los sentimientos y las actitudes. La resistencia psicológica es internamente lógica desde la perspectiva de las actitudes y sentimientos de los trabajadores hacia el cambio. Estos pueden tener temor al desconocido, desconfiar del liderazgo administrativo o sentir que su seguridad autoestima están amenazadas. A pesar que la administración crea que estos sentimientos no se justifican, son muy reales para los trabajadores y los administradores y los administradores deben reconocerlos, aceptarlos y manejarlos.
- Resistencia sociológica. La resistencia sociológica es también lógica cuando se la considera como el producto de un reto para intereses grupales, normas y valores. En razón de que los valores sociales son fuerzas valiosas en el ambiente, deben considerarse con cautela. Estos valores son las coaliciones políticas, los valores de sindicatos laborales e incluso valores comunitarios diferentes. A nivel de un grupo pequeño, las amistades de trabajo y las relaciones de estatus pueden ser alteradas por los cambios. Los trabajadores harán preguntas como "¿es congruente el cambio con valores del grupo?" ¿mantiene el trabajo en equipo"? puesto que los trabajadores tienen este tipo de preguntas en mente, los

- administradores deben tratar que estas condiciones sean tan favorables como sea posible si desean manejar con éxito la resistencia sociológica.
- Implicaciones de la resistencia. Es obvio que, los tres tipos de resistencia se deben anticipar y tratar con eficacia para que los trabajadores acepten el cambio de manera cooperador. Si los administradores trabajan solo con la dimensión lógica y técnica del cambio, incumplen con sus responsabilidades humanas. La resistencia psicológica y la sociológica no son ilógicas o irracionales; más bien son lógicas de acuerdo con distintas series de valores. Lograr conocer el efecto de los factores psicológicos y sociales es críticamente relevante para el éxito del cambio que se propuso.

En una situación operativa típica, no es posible obtener todo el apoyo para cada cambio que se lleva a cabo. Se puede esperar cierta ayuda moderada, un apoyo débil o incluso oposición. Los individuos son diferentes y no darán el mismo apoyo a cada cambio. Lo que la administración busca es un ambiente en que los colaboradores confíen en los administradores, tenga un sentimiento positivo hacia la mayoría de los cambios y se sienta lo suficientemente seguro como para considerar otros cambios. Si la administración no puede obtener apoyo, necesitara usar su autoridad. A pesar de que se, debe reconocer que esta debe usarse solo con moderación. Si la emplea en exceso, finalmente carecerá de valor.

E. Implementación exitosa del cambio

(Newstrom, 2007) menciona que algunos cambios se iniciaron dentro de la empresa, pero muchos provienen del ambiente externo. El gobierno aprueba leyes y la empresa debe acatarlas. Se originan nuevos desarrollos tecnológicos y los productos deben incorporar los cambios. Los competidores introducen nuevos servicios y la empresa debe responder. Los clientes los sindicatos laborales, las comunicaciones y otros grupos que inician cambios ejercerán presión.

a. Liderazgo transformador y cambio

La administración desempeña una función importante y clave en el inicio y la implementación exitosa del cambio, como lo demuestra la

incapacidad para contactar a Mary Manusco. No solo los administradores ignoran en ocasiones simples detalles, pero muy importantes, sino que también se equivocan en desarrollar una estrategia maestra para el cambio planeado. Un plan general debe abordar aspectos que se relacionan con los comportamientos, como la dificultad de los trabajadores para dejar los métodos antiguos, las incertidumbres inherentes al cambio que causan temor en los trabajadores y la necesidad de crear una empresa que reciba bien el cambio.

Los líderes transformadores tienen un rol decisivo en este proceso. Son administradores que inician cambios estratégicos audaces para posicionar a la organización en el futuro. Articulan una visión y la promueven enérgicamente. Ayudan a los trabajadores a levarse por encima de su enfoque estrecho en sus puestos individuales o departamentos para tener un panorama más amplio. También estimulan a los trabajadores a actuar y modelan las conductas deseadas de forma carismática. Intentan crear individuos y empresas que aprendan y estén mejor preparados para los retos desconocidos que se aproximan. Estos elementos del liderazgo transformador (que crea visión, muestran carisma y estimulan el aprendizaje) se analizan en las secciones siguientes.

- Creación de visión. Los líderes transformadores crean y comunican una visión para la empresa. Una visión es una imagen que se consolidara a largo plazo o una idea de lo que se puede y debe lograr (usted podría desear revisar el modelo de sistema de comportamiento organizacional). Generalmente, lleva a las personas al límite de sus capacidades y maneras de pensar presentes y la impulsa para que alcancen nuevos niveles de compromiso y entusiasmo. Una cisión también integra las creencias y los valores compartidos que sirven como base para cambiar la cultura de una organización.
- Comunicación del carisma. Aun si los empleados se convencen intelectualmente de que la visión es conveniente, los líderes tienen todavía dos tareas: persuadir a los empleados de que es urgente implementar la visión y motivarlos para lograrla. El carisma es una característica del liderazgo que puede influir en los empleados para que

realicen acciones oportunas y continuas. Los líderes carismáticos son personas dinámicas que corren riesgos, demuestran su gran experiencia y una confianza en sí mismos bien merecida, expresan expectativas de alto desempeño y usan símbolos, así como un lenguaje convincente para inspirar a los demás.

- Estimulo de aprendizaje. Los líderes transformadores reconocen que el legado que dejan atrás no es simplemente el cambio mismo, sino una organización que seguirá cambiando. Su tarea crítica es desarrollar la capacidad del personal para aprender de la experiencia de cambio. Este proceso se denomina aprendizaje de doble ciclo. Su nombre deriva del hecho de que la manera de manejar un cambio no solo debe reflejar la información corriente recolectada (el primer ciclo), sino también prepara a los participantes para administrar los futuros cambios aun con más eficacia (segundo ciclo). Los aprendices de doble ciclo desarrollan habilidad para anticipar problemas, impedir que surjan muchas situaciones y, en particular, desafiar sus propios supuestos y paradigmas limitantes.

b. Tres etapas del cambio

La conciencia de la conducta en la administración del cambio se facilita considerando al cambio como un proceso de tres pasos:

- Descongelamiento que se debe dejar las ideas y prácticas antiguas para poder aprender las nuevas. Frecuentemente, este paso de deshacerse de las prácticas antiguas es tan difícil como aprender las nuevas. Es un requisito fácil de ignorar cuando uno se encuentra en el cambio propuesto, pero la incapacidad de abandonar las viejas ideas es lo que conduce con frecuencia a la resistencia del cambio. Del mismo modo que un agricultor debe limpiar su campo antes de plantar nuevas semillas, así un administrador debe ayudar a los trabajadores a limpiar sus mentes de papeles y propósitos viejos. Solo entonces tendrá la capacidad de aceptar nuevas ideas.
- Cambio es el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas. Este proceso implica ayudar a un trabajador a pensar, razonar y desempeñarse en nuevas maneras. Puede ser un tiempo de con función, desorientación,

sobrecarga y frustración. Por suerte, el paso del cambio también conlleva esperanza, descubrimiento y emoción.

 Recongelamiento quiere decir que lo que se aprendió se integra a la práctica real. Además de aceptarlas intelectualmente, las nuevas prácticas se adoptan e incorporan emocionalmente en el comportamiento habitual del trabajador. El simple hecho de conocer un nuevo procedimiento no es suficiente para garantizar su uso.

FAUSTIN

2.3 Definición de términos básicos

Liderazgo

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos.

Rasgos primarios

Son aquellos que implican un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir, la integridad y la confianza en sí mismo.

Rasgos secundarios

Comprende la habilidad cognitiva, el carisma, conoce bien el negocio, es creativo y original, demuestra afectividad positiva cálida y tiene flexibilidad y capacidad de adaptación.

Cambio organizacional

El cambio organizacional es el proceso en donde las instituciones cambian de un estado actual a un estado de futuro que se desea, con el fin de aumentar la eficacia.

Creación de una necesidad común

Es fundamental asegurarse que las personas estén informadas, que sepan cual es el motivo por el cual van a cambiar, y que la necesidad de cambio sea mayor que la resistencia.

Crear una visión de futuro

Se refiere en proyectar el resultado deseado con respecto al cambio.

Movilización de los implicados

Consiste en identificar y comprometer a las personas que apuestan por el cambio.

Cambio de sistemas y estructuras

Es la utilización de herramientas administrativas y de gestión de recursos humanos, el diseño organizacional, la comunicación, los procesos y sistemas para asegurar que el cambio integre a la infraestructura de la organización.

Monitoreo de avances

Consiste en definir los puntos de referencia, los objetivos y los indicadores con que se medirán.

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

El liderazgo influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. Los rasgos primarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 Chancay, provincia de Huaral, 2017.
- b. Los rasgos secundarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 Chancay, provincia de Huaral, 2017.

2.5 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicad ores
Variable	Rasgos primarios	- El deseo de dirigir.
independiente:		- La confianza.
		- La integridad.
Liderazgo		- Un alto nivel de impulso personal.
	Rasgos secundarios	- El carisma.
		- El conocimiento del negocio.
		- La calidez personal también se
		desea con frecuencia, pero a

		menudo se consideran de
		importancia secundaria.
		- La capacidad cognitiva (analítica).
		- La creatividad y originalidad.
		- La flexibilidad y capacidad de
	Fuente: Newstrom	adaptación.
	(2012)	1
Variable	Creación de una	- Trabajadores que perciban y
dependiente:	necesidad común	entiendan la razón del cambio.
		- Trabajadores que comprendan por
Cambio	OSEF	qué el cambio es importante.
organizacion <mark>a</mark> l	103-1	- Trabajadores que entiendan como
6	V	les ayudara a ellos o a la empresa.
- of h		V
	Crear una visión de	- Trabajadores que perciban los
	futuro	resultados del cambio en su
Q-/		comportamiento.
		- Trabajadores que se sientan
		animados por los resultados del
DAD		cam <mark>bio</mark> .
7 11 11		TT
9	Movilización de los	- Promotores de cambio que
	impli <mark>cados</mark>	identifiquen quien debe participar
		en el cambio.
(1)	23/9	- Promotores de cambio que repartan
O.		responsabilidades para lograr que
TI.		ocurra el cambio.
7		
7/2	Cambio de sistemas y	- Promotores de cambio comprender
·VO	estructuras	como vincular el cambio con otros
-/		sistemas.
	HILL	- Promotores de cambio identifican
	HUAC	las implicaciones sistemáticas del
		cambio.
	Monitoreo de avances	- Promotores de cambio que
		dispongan de medios para medir el
		éxito del cambio.
		- Promotores de cambio que planeen
		comparar avances y resultados por
		medio del benchmarking.
	Fuente: Chiavenato	
	(2015)	
	` ′	

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

ISTIN,

3.1 Diseño metodológico

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, descriptiva, correlacional causal.

Hernández, Fernández & Baptista (2014) señalan que las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio. Esto significa que se trata de estudios donde no se hace variar de forma intencional a las variables independientes para ver su influencia sobre otras variables.

Es transversal ya que se recolectarán en un solo momento, en un tiempo único.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está representada por 160 trabajadores de la Institución Educativa N°34 – Chancay, entre profesores y personal administrativo.

3.2.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se usa la fórmula estadística de poblaciones finitas.

$$\mathbf{n} = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

- **n** Representa el tamaño de la muestra.
- **p** y q Representan la probabilidad de la población de estar (p) o no (q) incluidas en la muestra. Cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
- Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal, definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
- N El total de la población.
- EE Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina se ha tomado 0.05

Reemplazando:

$$\mathbf{n} = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 160}{(0.05)^2 (160-1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$\mathbf{n} = \underbrace{3.8416 * (0.5) * (0.5) * 160}_{0.3975 + 0.9604}$$

$$\mathbf{n} = \underline{153.664}$$
 1.3579

$$\mathbf{n} = 113.162972$$

$$n = 113$$

La muestra está representada por 113 trabajadores de la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica es la encuesta y así mismo el instrumento es el cuestionario.

El cuestionario medirá las variables de estudio, en cada una de sus dimensiones. Se utilizó la escala de Likert.

Validación del cuestionario

La validez se determinó a través de un análisis factorial, empleando el estadístico de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de (0.729). Este valor indica que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olki	,729	
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	746,254
Bartlett	Gl	210
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

La confiabilidad del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente de alfa de Cronbach, el resultado de fiabilidad del instrumento arrojó un valor de 0.857 por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

Esta <mark>dísticas de</mark> fiabilidad									
Alfa de Cronbach	N de elementos								
,857	21								

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. Se utilizó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

El software a emplear es el Statical Package for the Social Sciences - SPSS versión N° 24. Los resultados son presentados en tablas y figuras.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Descripción de la población

Tabla 1 Género de los trabajadores de la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral

		Frecuencia	Porcentaje
	Masculino	54	47,8
Válido	Femenino	59	52,2
1 7	Total	113	100,0

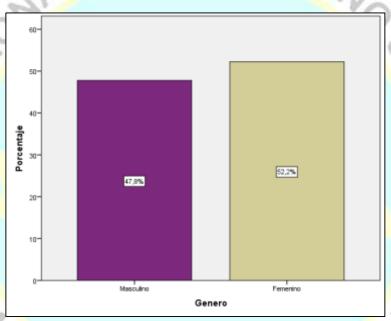


Figura 1. Género de los trabajadores de la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral.

Se observa en la Tabla 1 que el 47,8% de los encuestados son del género masculino y el 52,2% son del género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores de la Institución Educativa N°34

- Chancay, provincia de Huaral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entre 32 años a 45 años	29	25,7
	Más de 45 años	84	74,3
	Total	113	100,0

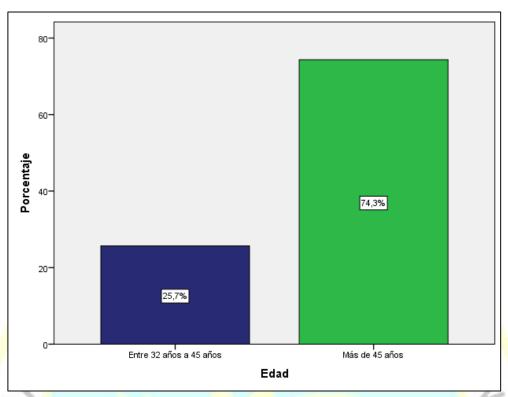


Figura 2. Edad trabajadores de la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral.

Se observa en la Tabla 2 que el 25,7% está entre 32 años a 45 años y el 74,3% se encuentra con más de 45 años.

Tabla 3

Grado de instruc<mark>c</mark>ión <mark>de l</mark>os trabajadores de la Institución

Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral

7.		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Grado de Bachiller	3	2,7
1	Título Profesional	70	61,9
	Grado de Magister o Maestro	25	22,1
	Grado de doctor	9	8,0
	Otro	6	5,3
	Total	113	100,0

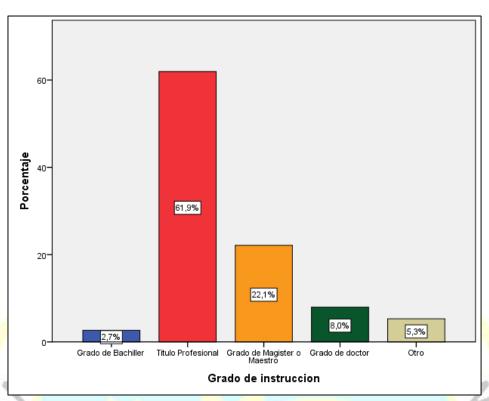


Figura 3. Grado de instrucción de los trabajadores de la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral.

Se observa en la Tabla 3 que el 2,7% tiene grado de bachiller, el 61,9% tiene título profesional, el 22,1% está con grado de magister o maestro, el 8,0% tiene grado de doctor y el 5,3% tiene otro tipo de estudio.

B. Análisis estadístico de la variable "Liderazgo"

Tabla <mark>4</mark> Rasgos primarios

Trans	Nu	nca	Casi	Casi nunca		es	Casi siempre)	Siempre	
Items	Frec	Porc	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
1. ¿El director de la I. E. N°34 –	- 1	11			- 1/		_			
Chancay demuestra tener el deseo	27	23.9	31	27,4	5	44	21	18,6	29	25,7
de dirigir las acciones en cada	21	23,9	31	27,4	3	4,4	21	10,0	29	23,7
situación?										
2. ¿El director de la I. E. N°34 -										
Chancay demuestra tener	53	46,9	5	4,4	16	14,2	5	4,4	34	30,1
confianza en sí mismo?										
3. ¿El director de la I. E. N°34 -	27	23,9	31	27,4	5	4,4	21	18,6	29	25,7
Chancay demuestra ser íntegro?	21	23,9	31	27,4	3	4,4	21	10,0	29	23,7
4. ¿El director de la I. E. N°34 –										
Chancay demuestra un alto nivel	53	46,9	5	4,4	16	14,2	5	4,4	34	30,1
de impulso personal?										

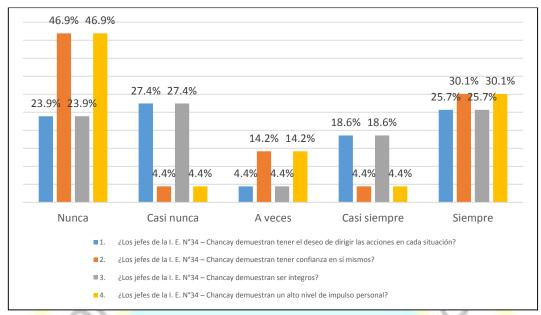


Figura 4. Rasgos primarios.

Se observa en la Tabla 4 que en los rasgos primarios que el 51,3% manifestó que el director de la I. E. N°34 – Chancay no demuestra tener el deseo de dirigir las acciones en cada situación, así como tampoco no demuestra tener confianza en sí mismo y finalmente manifestaron que no demuestra un alto nivel de impulso personal.

Tabla 5
Rasgos secundarios

Ítems	Nu	nca	Casi	nunca	A v	eces	Casi s	iempre	Sie	mpre
Items	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
5. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay es carismático?	27	23,9	31	27,4	5	4,4	21	18,6	29	25,7
6. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra conocer adecuadamente el tema de educación?	53	46,9	5	4,4	16	14,2	5	4,4	34	30,1
7. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay trata con calidez a los demás trabajadores?	60	53,1	5	4,4	23	20,4	0	0,0	25	22,1
8. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra tener una capacidad analítica adecuada?	0	0,0	0	0,0	16	14,2	39	34,5	58	51,3
9. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra ser creativo y original?	16	14,2	37	32,7	28	24,8	22	19,5	10	8,8
10. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra tener flexibilidad para adaptarse a cualquier escenario?	11	9,7	37	32,7	34	30,1	26	23,0	5	4,4

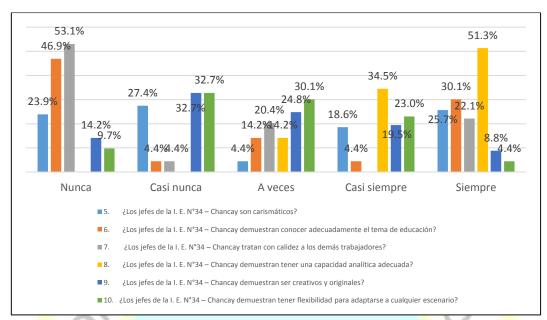


Figura 5. Rasgos Secundarios.

Se observa en la Tabla 5 que en los rasgos secundarios el 57,4% manifestaron que el director de la I. E. N°34 – Chancay trata con calidez a los demás trabajadores, y en el caso del 51,3% determinaron que el director la I. E. N°34 – Chancay no es carismático.

C. Análisis estadístico de la variable "Cambio organizacional"

Tabla 6

Creación de una necesidad común

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
items	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
11. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay se preocupan en que los trabajadores perciban y entiendan la razón del cambio que se va a realizar dentro de la institución?	34	30,1	25	22,1	48	42,5	6	5,3	0	0,0
12. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay hacen que los trabajadores entiendan por qué el cambio que se realizando es	37	32,7	18	15,9	20	17,7	22	19,5	16	14,2
importante para la institución? 13. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay se preocupan en que los trabajadores entiendan como el cambio a realizarse les ayudará a ellos y a la misma institución?	49	43,4	5	4,4	42	37,2	17	15,0	0	0,0

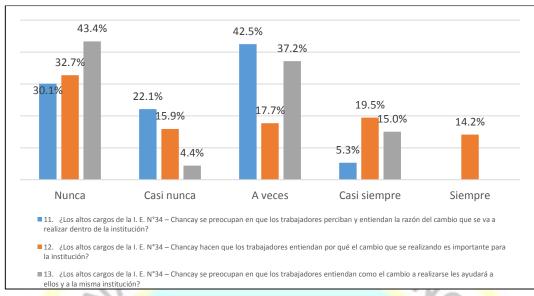


Figura 6. Creación de una necesidad común.

Se observa en la Tabla 6 que en la creación de una necesidad común el 52,2% manifestaron que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no se preocupan en que los trabajadores perciban y entiendan la razón del cambio que se va a realizar dentro de la institución, en el caso del 48,6% de los encuestados determinaron que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no hacen que los trabajadores entiendan por qué el cambio que se realiza es importante para la institución. Finalmente, el 47,8% mencionó que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no se preocupan en que los trabajadores entiendan como el cambio a realizarse les ayudará a ellos y a la misma institución.

Tab<mark>la 7</mark> Crear <mark>u</mark>na visión de futuro

Ítems	Nunca		Casi	Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
Items	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	
14. ¿Los altos cargos de la I. E.	9					- 0	-				
N°34 – Chancay se preocupan		WI			10						
en que los trabajadores logr <mark>en</mark>	58	51,3	15	13,3	17	15,0	17	15,0	6	5,3	
percibir los resultados del		_	2.1	0.							
cambio en su comportamiento?											
15. ¿Los altos cargos de la I. E.											
N°34 – Chancay se preocupan											
en que los trabajadores se	21	18,6	11	9,7	37	32,7	33	29,2	11	9,7	
sientan animados por los	21	10,0	11	9,1	31	32,1	33	29,2	11	9,1	
resultados que va a traer el											
cambio?											

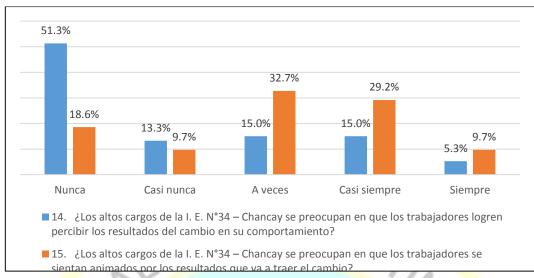


Figura 7. Crear una visión de futuro.

Se observa en la Tabla 7 que en el aspecto crear una visión de futuro el 64,6% manifestó que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no se preocupan en que los trabajadores logren percibir los resultados del cambio en su comportamiento y el 28,3% determinó que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no se preocupan en que los trabajadores se sientan animados por los resultados que va a traer el cambio.

Tabla 8

Movilización de los implicados

Ítems	Nu	nca	Casi	Casi nunca		A veces		Casi siempre		npre
nems	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
16. ¿Los altos cargos de la									7	
I. E. N°34 – Chancay saben									-0	
identi <mark>ficar</mark> y selecc <mark>ion</mark> ar	37	32,7	18	15,9	20	17,7	22	19,5	16	14,2
quienes deben participar en										
el cambio <mark>a re</mark> alizarse?								0,		
17. ¿Los altos cargos de la										
I. E. N°34 – Chancay saben	49	43.4	5	4.4	42	37,2	17	15,0	0	0.0
repartir responsabilidades	49	43,4	3	4,4	42	31,2	@1/ ·	13,0	U	0,0
eficientemente?		M		10	4					

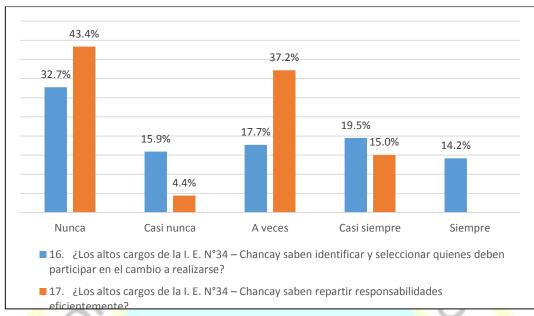


Figura 8. Movilización de los implicados.

Se observa en la Tabla 8 que en el aspecto de movilización el 48,6% de los encuestados manifestaron que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no saben identificar y seleccionar quienes deben participar en el cambio a realizarse y el 47,8% mencionó que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no saben repartir responsabilidades eficientemente.

Tabla 9

Cambio de sistemas y estructuras

Ť.	Nu	nca	ca Casi nunca A veces				Casi s	iempre	Siempre	
Ítems	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
18. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay se preocupan en vincular el cambio con otros sistemas para tener éxito?	33	29,2	27	23,9	0	0,0	42	37,2	11	9,7
19. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay identifican las implicaciones sistemáticas del cambio?	48	42,5	5	4,4	28	24,8	16	14,2	16	14,2

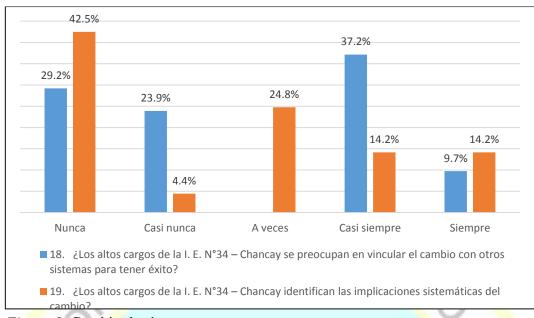


Figura 9. Cambio de sistemas y estructuras.

Se observa en la Tabla 9 que en el aspecto de cambio de sistemas y estructuras el 53,1% de los encuestados manifestaron que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no se preocupan en vincular el cambio con otros sistemas para tener éxito y el 46,9% mencionó que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no identifican las implicaciones sistemáticas del cambio.

Tabla 10

Monitoreo de avances

Ítems	Nu	nca	Casi	nunca	A v	eces	Casi siempre		Sie	mpre
items	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
20. ¿Los altos cargos de										-
la I. E <mark>. N</mark> °34 – Chanc <mark>ay</mark>									77	
disponen de medios	48	42,5	10	8,8	22	19,5	22	19,5	-11	9,7
para medir el éxito del									10	
cambio?								. ()	
21. ¿Los altos cargos de								69,		
la I. E. N°34 – Chancay	~ 4	b .					-	1		
se preocupan por	48	42,5	111	4.4	22	19,5	27	23.9	27	23,9
comparar los avances y	40	42,3	/ U	4,4	22	19,5	21	23,9	21	23,9
resultados por medio					0.					
del benchmarking?										

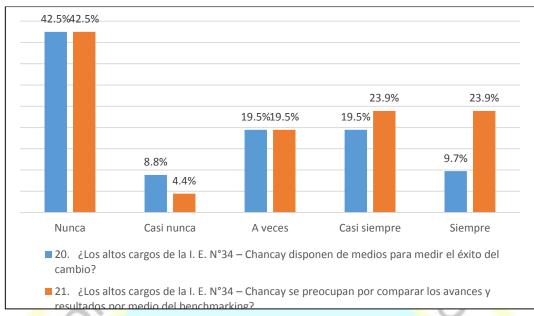


Figura 10. Monitoreo de avances.

Se observa en la Tabla 10 que en el aspecto de monitoreo de avances el 51,3% mencionó que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no disponen de medios para medir el éxito del cambio y el 46,9% de los encuestados determinaron que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no se preocupan por comparar los avances y resultados por medio del benchmarking.

D. Prueba de normalidad

Para elegir el tipo de estadística para probar la hipótesis se realizó la prueba de (para muestras > 50) para probar si las variables de investigación tienen distribución normal.

Tabla 11

Pruebas de normalidad

	Shapiro - Wilks ^a						
HIII	Estadístico	gl	Sig.				
Liderazgo	0,258	113	0,000				
Rasgos primarios	0,258	113	0,000				
Rasgos secundarios	0,204	113	0,000				
Cambio organizacional	0,184	113	0,000				

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la Tabla 11 se observa que con un (p-valor < 0.05) las dos variables de investigación tienen distribución normal motivo por el cual se optó por utilizar estadística no paramétrica.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

Ho: El liderazgo no influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34
- Chancay, provincia de Huaral, 2017.

Ha: El liderazgo influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

Tabla 12

Correlación de Rho Spearman entre el liderazgo y el cambio organizacional

1	NA		Liderazgo	Cambio organizacional
		Coeficiente de correlación	1,000	,714**
0	Liderazgo	Sig. (bilateral)	•	,000
Rho de		N	113	113
Spearm <mark>an</mark>	G. I.	Coeficiente de correlación	,714**	<mark>1,</mark> 000
	Cambio organizacional	Sig. (bilateral)	,000	-
7	organizacionar	N	113	1 <mark>1</mark> 3

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

Se observa en la Tabla 12 que con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa (p = 0.00 < 0.05; r = 0.714), por lo que se concluye que el liderazgo influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

Hipótesis Específica 1

Ho: Los rasgos primarios no influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

Ha: Los rasgos primarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

Tabla 13

Correlación Rho de Spearman entre los rasgos primarios y el cambio organizacional

			Rasgos	Cambio
			primarios	organizacional
	Dagge	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
Rho de	Rasgos primarios	Sig. (bilateral)	•	,000
		N	113	113
Spearman	C 1:	Coeficiente de correlación	,606**	1,000
	Cambio organizacional	Sig. (bilateral)	,000	
		N	113	113

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

Se observa en la Tabla 13 que con con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa (p =0,00 < 0,05; r = 0,606), por lo que se concluye que los rasgos primarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017. A medida que el líder no trasmita confianza, deseo de dirigir las acciones en cada acción, no se logrará que los trabajadores entiendan que el proceso de transformación les ayudará a ellos y a la misma institución.

Hipótesis Específica 2

Ho: Los rasgos secundarios no influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

Ha: Los rasgos secundarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

Tabla 14

Correlación entre los rasgos secundarios y el cambio organizacional

		4	Rasgos	Cambio
		TUACHO	secundarios	organizacional
	n	Coeficiente de correlación	1,000	,682**
	Rasgos secundarios	Sig. (bilateral)		,000
Rho de		N	113	113
Spearman	Garahi a	Coeficiente de correlación	,682**	1,000
	Cambio organizacional	Sig. (bilateral)	,000	
	organizacionar	N	113	113

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

Se observa en la Tabla 14 que con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa (p =0,00 < 0,05; r = 0,682), por lo que se concluye que los rasgos secundarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa $N^{\circ}34$ - Chancay, provincia de Huaral, 2017. A medida que el líder no trasmita la habilidad cognitiva y la habilidad de adaptación, no se logrará que los trabajadores entiendan que el proceso de transformación les ayudará a ellos y a la misma institución.



5.1 Discusión de resultados

Las Instituciones Públicas están bajo la supervisión del gobierno mediante las entidades de administración pública vinculadas a la educación (Ministerio de Educación), quien se encarga de proveer la infraestructura donde funcionará la Institución, los docentes son designados por el gobierno para lo cual deben postular a las distintas instituciones públicas que existen en todo el país, el gobierno también se encarga de proveer los materiales didácticos básicos que servirán de apoyo a los alumnos para poder estudiar.

Cuando hablamos del cambio organizacional nos referimos a que llevaremos a la IE N°34 de la situación actual a una situación futura, basada en la visión de los directivos del colegio, por lo que se busca que el Director que dirigirá al colegio no sea tradicional.

El país ha venido creciendo de una manera sostenible con lo que en el sector educación se han generado nuevas oportunidades laborales. Debido a estos cambios se ha vuelto un factor importante contar con profesionales bien capacitados que tengan la habilidad de ser líderes con capacidad para dirigir en relación al crecimiento, cambio e innovación.

Tomando lo antes descrito se puede decir que el cambio organizacional es un procedimiento que se va dando poco a poco que puede demorar semanas, meses o en algunos casos dura años. Los cambios pueden darse en el servicio que se otorga (educación), en los materiales a emplear, los textos escolares actualizados, la metodología de enseñanza, mejora en la infraestructura, cambios en la estructura de la IE.

Se puede clasificar los cambios como simples, dramáticos, operativos y estratégicos, para que se pueda logar con éxito los cambios los trabajadores de la I.E. N° 34 deben comprometerse como parte de ésta.

Actualmente en el Perú prevalece el liderazgo transaccional el cual es considerado positivo siempre que se logran resultados satisfactorios mediante el manejo de recompensas o castigos, calificado así por la reciprocidad que hay entre el director y el personal de la Institución. Este tipo de liderazgo permite la formación de líderes con metas claras que una vez logradas el líder se encargara de reforzar los esfuerzos de grupo de trabajo mediante reconocimientos, pero de no cumplir con las metas aplicará sanciones, éstos líderes también se encargan de hacer seguimiento para evidenciar que se está trabajando para alcanzar las metas y de percibir que algo no está funcionando debe actuar con rapidez para corregir los errores que se puedan estar cometiendo.

Cuando hablamos de liderazgo estamos haciendo mención a una persona con ciertas habilidades que le permiten influenciar en las demás personas para lograr que trabajen en conjunto para el logro de un fin en común, para lograrlo hace uso de ciertas herramientas propias de un líder. La influencia que ejercen los líderes no solo se refiere a que hará cambiar la manera de ver las cosas de las otras personas, sino que se refiere a que busca que adopten nuevas capacidades como la de tener iniciativa, opinar dar a conocer sus ideas, ser capaces de evaluar los proyectos de una manera eficaz. El director de la IE N° 34 como líder de la Institución no sólo se debe limitar a dar órdenes, sino que debe tener la habilidad de escuchar

a sus colaboradores, respetar sus opiniones, escuchar sus inquietudes, esto hará que los trabajadores sientan seguridad y evitara que se genere conflictos sobre el papel que desempeña como director de la IE N° 34. Salvador & Sánchez (2018) realizaron la investigación "Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente", expuso el líder directivo debe ser consciente de la implicancia de estar pendiente y comprometido con los cambios, compartiendo estos saberes y métodos en favor del desarrollo de la Institución Educativas; el planteamiento y replanteamiento de las metas educacionales.

Sin embargo, en base a la percepción de sus colaboradores representados por el 51,3% plantearon que los jefes de la I. E. N°34 – Chancay no demuestran tener el deseo de dirigir las acciones en cada situación y mucho menos tener confianza en sí mismos. En el caso del 57,5% menciono que los jefes de la I. E. N°34 – Chancay no tratan con calidez a los demás trabajadores

En el caso del Cambio Organizacional es la habilidad que tienen las organizaciones para adaptarse a las distintas modificaciones que se irán dando en los niveles internos y externos. Cuando hablamos de las modificaciones internas hacemos referencia a las que se desligan del estudio del comportamiento organizacional a las que se muestran como opciones de solución tomando en cuenta mantener las condiciones de equilibrio y concebir la idea de modificar el orden estructural (tecnología, la metodología de enseñanza, materiales didácticos, etc.).

Al hacer mención de las modificaciones externas nos referimos a las normas de calidad, a la infraestructura, el factor económico.

Se debe considerar que todo cambio trae como consecuencia nuevas conductas a lo cual se debe buscar que sea de forma permanente, de ésta manera hay que tener en cuenta que los cambios deben ir de la mano con el aprendizaje, por lo que se puede decir que nuevas enseñanzas implica cambios, con nuevos aprendizajes se contemplan cambios de conductas, todo cambio que se produzca debe de ser de manera permanente, de no ser así se debe suponer que fue resultado de un reflejo. Díaz (2012) realizó la tesis titulada "Resistencia al Cambio en la estructura de las Organizaciones", expuso la responsabilidad del agente de cambio es ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de este y aceptarlo positivamente

Sin embargo, se observa que en la IE N°34 de Chancay no se da una cambio organizacional de manera eficiente producto de la falta de apoyo por parte de las

Instituciones encargadas de supervisar a las Instituciones Educativas que pertenecen al Estado se puede percibir que la IE N°34 no cuenta con una buena infraestructura, carencia en los materiales didácticos o tardanza en la entrega de los mismo lo que genera atraso en el desarrollo de las clases, poco interés en capacitar a la plana docente y administrativos que laboran en la Institución, otro factor importante que influye en un precario cambio organizacional es la falta de presupuesto para cubrir todas las necesidades que requiere la IE N° 34 para una eficiente labor educacional. Esto originado por mención al 64,6% que manifestaron que los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay no se preocupan en que los trabajadores logren percibir los resultados del cambio en su comportamiento.



CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa (p =0,00 < 0,05; r = 0,606), por lo que se concluye que los rasgos primarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017. A medida que el líder no trasmita confianza, deseo de dirigir las acciones en cada acción, no se logrará que los trabajadores entiendan que el proceso de transformación les ayudará a ellos y a la misma institución.

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa (p =0,00 < 0,05; r = 0,682), por lo que se concluye que los rasgos secundarios influyen en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017. A medida que el líder no trasmita la habilidad cognitiva y la habilidad de adaptación, no se logrará que los trabajadores entiendan que el proceso de transformación les ayudará a ellos y a la misma institución.

Por lo tanto:

Con el estudio se determinó que existe una correlación alta y muy significativa (p =0,00 < 0,05; r = 0,714), por lo que se concluye que el liderazgo influye en el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral, 2017.

6.2 Recomendaciones

Concientizar en el personal a comprometerse para el cumplimiento de las metas de la Institución, y apoyarse en el personal que considere cumple con las habilidades en donde refleje confianza y deseo de dirigir para ir logrando un cambio organizacional eficiente y permanente.

Concientizar en el personal a comprometerse para el cumplimiento de las metas de la Institución, y apoyarse en el personal que considere cumple con las habilidades cognitivas y de adaptación para ir logrando un cambio organizacional en beneficio de la institución y de las personas que laboran dentro de ella.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (4 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento Organizacional (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Griffin, R. (2011). Administración (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). Administración, un enfoque basado en las competencias (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.).

 México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodriguez, G. (2014). *Habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (7 ed.). México: Pearson.
- Luissier, N., & Achua, C. (2016). Liderazgo (6 ed.). México: Pearson.
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Newstron, J. (2012). Comportamiento humano en el trabajo (13 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (12 ed.). México: Thompson.

7.2 Fuentes electrónicas

Castro, C. (2014). Los factores del liderazgo transformacional en la dirección de instituciones educativas particulares de la ciudad de Piura. Tesis, Universidad de Piura, Perú. Recuperado el 12 de junio de 2017, de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1982/MAE_EDUC_120.pdf?sequence=1

- Díaz, J. (2012). *Resistencia al Cambio en la estructura de las Organizaciones*. Tesis, Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Recuperado el 12 de junio de 2017, de http://eprints.uanl.mx/1007/1/1020148547.PDF
- García, I. (2018). Las percepciones de los directores sobre la práctica del liderazgo distribuido: un estudio cuantitativo. Revista, Universidad de Alcalá, España. Recuperado el 13 de abril de 2018, de https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/10615/7142
- Montaña, A., & Torres, G. (2015). Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de Cambio en las Organizaciones. Caso empresa sector financiero. Tesis, Universidad del Rosario, Colombia. Recuperado el 12 de junio de 2017, de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5
- Mora, G., Monge, P., & Ramírez, J. (2018). *Liderazgo para la gestión del cambio en escuela de bajo desempeño*. Tesis, Universidad Tecnológico de Monterey, México. Recuperado el 13 de abril de 2018, de http://rieege.tecvirtual.mx/index.php/rieege/article/view/465
- Reyes, N. (2012). Liderazgo directivo y desempeño del docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao. Tesis, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú. Recuperado el 12 de junio de 2017, de http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_ Reyes_Liderazgo-directivo-y-desem pe%C3%B1o-docente-en-el-nivel-secundario-de-una-instituci%C3 %B3n-educativa-de-Ventanilla-Callao.pdf
- Salvador, E., & Sánchez, J. (enero marzo de 2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20. Recuperado el 12 de abril de 2018, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572018000100011&script=sci_arttext
- Valeriani, M., & Jibaja, M. (2013). *Mejora de proceso de gestión de cambios ITIL en IBM del Perú*. Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado el 12 de junio de 2017, de http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/313031/2/valeriani_pm-rest-tesis.pdf

Zárate, D. (2011). Liderazgo directivo y desempeño docente en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Recuperado el 13 de abril de 20188, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_nlinks&ref =1317776&pid=S2313-2957201800010001100030&lng=es



ANEXOS

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información el liderazgo del director y el cambio organizacional en la Institución Educativa N°34 - Chancay, provincia de Huaral. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 <mark>años a 24 años</mark>	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	H

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis "X" según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
LIDERAZGO					
DIMENSIÓN: RASGOS PRIMARIOS					
1. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra tener el					
deseo de dirigir las acciones en cada situación?					
2. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra tener confianza en sí mismo?	7/1				
3. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra ser íntegro?		0	0		
4. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra un alto nivel de impulso personal?			P		
DIMENSIÓN: RASGOS SECUNDARIOS			000		
5. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay es carismático?				I	
6. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra conocer adecuadamente el tema de educación?			I	E7	
7. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay trata con calidez a los demás trabajadores?			15)	
8. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra tener una capacidad analítica adecuada?		1	200		
9. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra ser creativo y original?	2	0			
10. ¿El director de la I. E. N°34 – Chancay demuestra tener flexibilidad para adaptarse a cualquier escenario?					
CAMBIO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN: CREACIÓN DE UNA NECESIDAD COMÚN					
11. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay se preocupan					
en que los trabajadores perciban y entiendan la razón del cambio que se va a realizar dentro de la institución?					

12. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay hacen que los					
trabajadores entiendan por qué el cambio que se realizando					
es importante para la institución?					
13. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay se preocupan					
en que los trabajadores entiendan como el cambio a					
realizarse les ayudará a ellos y a la misma institución?					
DIMENSIÓN: CREAR UNA VISIÓN DE FUTURO					
14. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay se preocupan					
en que los trabajadores logren percibir los resultados del					
cambio <mark>en su c</mark> omportamiento?	110				
15. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay se preocupan	1	6	7		
en que los trabajadores se sientan animados por los		<u> </u>	0		
resultados que va a traer el cambio?			2.	1	
DIMENSIÓN: MOVILIZACIÓN DE LOS					
IMPLICADOS					
16. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay saben			-	E	
identificar y seleccionar quienes deben participar en el		C)	i	T	
camb <mark>i</mark> o a r <mark>ealizar</mark> se?	-8		i	V	
17. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay saben repartir					
responsabilidades eficientemente?			15		
DIMENSIÓN: CAMBIO DE SISTEMAS Y					
ESTRUCTURAS					
18. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay se preocupan		1			
en vincular el cambio con otros sistemas para tener éxito?	2	9	9		
19. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay identifican las					
implicaciones sistemáticas del cambio?					
DIMENSIÓN: MONITOREO DE AVANCES					
20. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay disponen de					
medios para medir el éxito del cambio?					
21. ¿Los altos cargos de la I. E. N°34 – Chancay se preocupan					
por comparar los avances y resultados por medio del					
benchmarking?					
i de la companya de					

Mg. FELIX GIL CARO SOTO ASESOR

Dra. VIVIANA INÉS VELLÓN FLORES
PRESIDENTE

Dr. MANUEL ALBERTO PATRONI BAZALAR SECRETARIO

Dr. POLICARPO MÁRQUEZ VALENCIA VOCAL