



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

**Liderazgo estratégico y adaptación al cambio de los trabajadores del Gobierno Regional
de Lima, 2024**

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

Autor

Franco Renato Antonio Arevalo Saenz

Asesor

Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera

Huacho – Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

Escuela de Posgrado

Maestría: Gestión Pública

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Franco Renato Antonio Arevalo Saenz	71922266	05/11/2024
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	0000-0003-3674-0302
DATOS DE LOS MIEMBROS DEL JURADO - POSGRADO - MAESTRIA		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	0000-0003-2799-3244
Dr. Felix Gil Caro Soto	32124959	0000-0002-0946-5395
Dr. José Luis Ausejo Sánchez	45307125	0000-0003-4674-6150

Arévalo Sáenz Franco Renato Antonio 2024-059879

LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO DE LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA, 20...

Quick Submit

Quick Submit

DIRECCION DE GESTION DE LA INVESTIGACION_Tesis Posgrado 2024

Detalles del documento

Identificador de la entrega

tm:oid::1:3010189437

Fecha de entrega

10 sep 2024, 10:48 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

10 sep 2024, 10:56 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

2024-059879_SOLICITUD-SN__1_removed.pdf

Tamaño de archivo

1.3 MB

93 Páginas

19,588 Palabras

95,898 Caracteres



Página 2 of 98 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega tm:oid::1:3010189437

17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para da...

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 16% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 9% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarse.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Este presente trabajo está dedicado a mis padres por su apoyo incondicional, y por siempre brindarme su apoyo en todos los aspectos de mi vida, y en especial a mi abuela paterna Ida Ofelia, por ser mi más grande motor para mí en este largo camino de la vida, y por sus infinitas bendiciones otorgadas por sus manos.

Franco Renato Antonio Arevalo Saenz

AGRADECIMIENTO

A mis padres que fueron un gran soporte en mi vida diaria y un gran apoyo en mi formación profesional, les estaré eternamente agradecido con ellos; por ser un gran ejemplo de perseveración para mí. Gracias a cada una de mis hermanos por cuidarme y protegerme, y también por ser mi más grande ejemplo de superación.

Franco Renato Antonio Arevalo Saenz

ÍNDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	3
1.3. Objetivos de la investigación	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Justificación de la investigación	4
1.5. Delimitaciones	4
1.6. Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes de la investigación	6
2.1.1. Estudios internacionales	6
2.1.2. Estudios nacionales	7
2.2. Bases teóricas	9
2.3. Bases filosóficas	28
2.4. Definición de términos básicos	29
2.5. Hipótesis de la investigación	32
2.5.1. Hipótesis general	32

2.5.2. Hipótesis específicas	32
2.6. Operacionalización de las variables	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	35
3.1. Diseño metodológico	35
3.2. Población y muestra	36
3.2.1. Población	36
3.2.2. Muestra	36
3.3. Técnicas de recolección de datos	37
3.4. Técnicas para el procedimiento de la información	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	38
4.1. Análisis de resultados	38
4.2. Contrastación de hipótesis	56
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	61
5.1. Discusión de resultados	61
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
6.1. Conclusiones	63
6.2. Recomendaciones	64
REFERENCIAS	66
7.1 Fuentes documentales	66
7.2 Fuentes bibliográficas	67
7.3 Fuentes hemerográficas	68
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Liderazgo estratégico	38
Tabla 2. Anticiparse a los acontecimientos	39
Tabla 3. Cuestionar lo establecido	40
Tabla 4. Interpretar la información	41
Tabla 5. Decidir	42
Tabla 6. Alinear	43
Tabla 7. Aprender continuamente	44
Tabla 8. Adaptación al cambio	45
Tabla 9. Estrategia	46
Tabla 10. Estructura	47
Tabla 11. Tecnología	48
Tabla 12. Personal	49
Tabla 13. Liderazgo estratégico en relación a la Adaptación al cambio	50
Tabla 14. Liderazgo estratégico en relación a la Estrategia	51
Tabla 15. Liderazgo estratégico en relación a la Estructura	52
Tabla 16. Liderazgo estratégico en relación a la Tecnología	53
Tabla 17. Liderazgo estratégico en relación al Personal	54
Tabla 18. Prueba de normalidad	55
Tabla 19. Liderazgo estratégico correlacionado con Adaptación al cambio	56
Tabla 20. Liderazgo estratégico correlacionado con Estrategia	57
Tabla 21. Liderazgo estratégico correlacionado con Estructura	58
Tabla 22. Liderazgo estratégico correlacionado con Tecnología	59
Tabla 23. Liderazgo estratégico correlacionado con Personal	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Habilidades imprescindibles del líder estratégico	17
Figura 2. Fuerzas para el cambio organizacional	19
Figura 3. Adaptación en los cuatro tipos de cambio	21
Figura 4. Causas generan resistencia al cambio y herramientas para vencerla	25
Figura 5. Modelo general para administrar la resistencia al cambio	26
Figura 6. Liderazgo estratégico	38
Figura 7. Anticiparse a los acontecimientos	39
Figura 8. Cuestionar lo establecido	40
Figura 9. Interpretar la información	41
Figura 10. Decidir	42
Figura 11. Alinear	43
Figura 12. Aprender continuamente	44
Figura 13. Adaptación al cambio	45
Figura 14. Estrategia	46
Figura 15. Estructura	47
Figura 16. Tecnología	48
Figura 17. Personal	49
Figura 18. Liderazgo estratégico en relación a la Adaptación al cambio	50
Figura 19. Liderazgo estratégico en relación a la Estrategia	51
Figura 20. Liderazgo estratégico en relación a la Estructura	52
Figura 21. Liderazgo estratégico en relación a la Tecnología	53
Figura 22. Liderazgo estratégico en relación al Personal	54
Figura 23. Liderazgo estratégico correlacionado con Adaptación al cambio	56

Figura 24. Liderazgo estratégico correlacionado con Estrategia	57
Figura 25. Liderazgo estratégico correlacionado con Estructura	58
Figura 26. Liderazgo estratégico correlacionado con Tecnología	59
Figura 27. Liderazgo estratégico correlacionado con Personal	60

RESUMEN

Objetivo: Determinar si el liderazgo estratégico se relaciona con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024. Metodología: Tesis correlacional de enfoque cuantitativo no experimental, con una muestra de 229 trabajadores de las diversas unidades orgánicas del GRL. Resultados: Respecto al Liderazgo estratégico, el 59% indicó que era deficiente, el 29% que era regular, y solo el 12% que era bueno. Respecto a la Adaptación al cambio, el 64% indicó que era deficiente, el 19% que era regular, y solo el 17% que era bueno. Conclusión: El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima 2024, tras rechazarse la “Ho” y aceptarse la “Ha” ante una $\text{Sig.} = 0 < 5\%$, y obtenerse un nivel moderado Rho de 0.721. La capacidad de los líderes para anticipar acontecimientos, cuestionar lo establecido, interpretar información, tomar decisiones efectivas, alinear al personal, y aprender de forma continua, está estrechamente vinculada a la forma en que la institución ajusta sus estrategias, estructura, tecnología y personal en respuesta a cada cambio interno y externo.

Palabras clave: Liderazgo estratégico, adaptación al cambio, estrategia, estructura, tecnología, personal.

ABSTRACT

Objective: Determine if strategic leadership is related to the adaptation to change of workers in the Regional Government of Lima, 2024. Methodology: Correlational thesis with a non-experimental quantitative approach, with a sample of 229 workers from the various organic units of the GRL. Results: Regarding strategic leadership, 59% indicated that it was deficient, 29% that it was average, and only 12% that it was good. Regarding Adaptation to change, 64% indicated that it was poor, 19% that it was regular, and only 17% that it was good. Conclusion: Strategic leadership is significantly related to the adaptation to change of workers in the Regional Government of Lima 2024, after rejecting the “Ho” and accepting the “Ha” in the face of a $\text{Sig.} = 0 < 5\%$, and obtaining a level moderate Rho of 0.721. The ability of leaders to anticipate events, question what is established, interpret information, make effective decisions, align staff, and continually learn is closely linked to the way the institution adjusts its strategies, structure, technology and personnel in response to each internal and external change.

Keywords: Strategic leadership, adaptation to change, strategy, structure, technology, personnel.

INTRODUCCIÓN

Se ha conceptualizado sobre el liderazgo estratégico, incluyendo a la anticipación a los acontecimientos, el cuestionamiento de lo establecido, la interpretación de la información, la toma de decisiones, la alineación del personal, y el aprendizaje continuo en el trabajo; junto a ello, se presentan teorías sobre la adaptación al cambio, que incluye el cambio en la estrategia, en la estructura, en la tecnología, y en el personal.

El objetivo general se centró en determinar si el liderazgo estratégico se relaciona con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024. Mientras que los objetivos específicos se centraron en determinar si el liderazgo estratégico se relaciona con la adaptación al cambio en la estrategia, en la estructura, en la tecnología, y en el personal de dicho organismo local.

Se incluyen gráficos y tablas, en relación al liderazgo estratégico y a la adaptación al cambio para un mejor entendimiento y explicación de los resultados, según una metodología no experimental, cuantitativa, y nivel correlacional.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones se fijaron de acuerdo a los problemas identificados en el Gobierno Regional de Lima, a fin de mejorar el liderazgo estratégico y la capacidad de adaptarse a los cambios en los trabajadores.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el contexto internacional, las organizaciones enfrentan un entorno empresarial que cada día se vuelve más volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés), caracterizado por cambios tecnológicos rápidos, competencia global intensificada, y desafíos socioeconómicos, como la última pandemia (Ruiz & Álvarez, 2023). Esto ha aumentado la presión sobre los líderes y trabajadores para adaptarse ágilmente a nuevas circunstancias y aprovechar oportunidades emergentes.

Así es como nace el liderazgo estratégico, el cual se distingue por la capacidad de los líderes para anticipar, adaptarse y dirigir a sus organizaciones en un marco empresarial intrincado y expedito. Esto implica tener una visión a largo plazo, habilidades para tomar decisiones informadas y valientes, y la capacidad de inspirar y movilizar a equipos diversos en la consecución de objetivos compartidos. En otras palabras, los líderes estratégicos tienen el designio de identificar y capitalizar oportunidades emergentes, y de gestionar eficazmente las contingencias que encaran sus organizaciones en un contexto globalizado. Además, fomentan la innovación, la colaboración y la resiliencia organizacional, contribuyendo así al éxito sostenible de sus empresas en un contexto de permanente cambio (Urrego, 2020).

El cambio organizacional es identificado como un proceso inevitable y constante en el mundo empresarial, impulsado por factores internos y externos que requieren que las organizaciones se adapten para mantener su relevancia y competitividad. La adaptación a este cambio implica la capacidad de las organizaciones para ajustar sus estrategias, estructuras, procesos y culturas de manera ágil y efectiva. Esto incluye la adopción de tecnologías de

vanguardia, la mejora de la eficiencia operativa, la flexibilidad en el abordaje de decisiones y la difusión de una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo. Las organizaciones que logran adaptarse con éxito al cambio organizacional no solo sobreviven, sino que también prosperan, posicionándose para enfrentar los desafíos futuros con confianza y resiliencia (Pérez et al., 2017).

En América Latina y el Caribe, las organizaciones a menudo se enfrentan a desafíos adicionales como la inestabilidad política, la corrupción, la falta de infraestructura adecuada y la disparidad económica. Estos factores pueden dificultar aún más la destreza de las empresas para llevar a cabo eficazmente estrategias de liderazgo y adaptación al cambio, lo que puede impactar negativamente en su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Del mismo modo, en Perú, existen desafíos específicos relacionados con el mundo empresarial, como la burocracia, la informalidad laboral, la falta de inversión en innovación y desarrollo, sobre todo, en los organismos del sector público. Estos obstáculos pueden llegar a impedir la capacidad para que las organizaciones peruanas puedan adoptar prácticas de liderazgo estratégico y adaptación al cambio efectivas, limitando su crecimiento y participación en el desarrollo del país.

En el Gobierno Regional de Lima, se observó que sus trabajadores presentan miedo a lo desconocido o a la incertidumbre sobre su futuro laboral, además, existe falta de habilidades o conocimientos para hacer frente a las nuevas demandas del trabajo, estrés y ansiedad relacionados con la carga de trabajo adicional o los cambios en las responsabilidades, y conflictos internos debido a la captación de inequidad o falta de comunicación efectiva de la dirección. En este sentido, esta investigación busca conocer la relación entre el liderazgo estratégico y la adaptación al cambio de los trabajadores de la entidad en estudio, entendiendo que el liderazgo estratégico contribuye a guiar a los trabajadores a través del proceso de cambio,

proporcionando una visión clara y convincente del camino a seguir, comunicando abierta y transparentemente los motivos y beneficios del cambio, ofreciendo apoyo y recursos para desarrollar nuevas habilidades y capacidades, y fomentando una cultura organizacional que impulse la confianza, la colaboración y la resiliencia en tiempos de cambio.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024?
- ¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024?
- ¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024?
- ¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima, 2024?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar si el liderazgo estratégico se relaciona con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer si el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

- Establecer si el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.
- Establecer si el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.
- Establecer si el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima, 2024.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Conveniencia

Este estudio para conocer si el liderazgo estratégico se relaciona con la adaptación al cambio de los trabajadores del Gobierno Regional de Lima.

1.4.2. Valor teórico

Esta investigación reside en incrementar la comprensión que se tiene acerca del liderazgo estratégico y la adaptación al cambio. Para ello, este estudio observa la actuación de ambas variables, así como la asociación entre ellas.

1.4.3. Justificación práctica

El estudio presentado trata de apoyar a la lista de alternativas formuladas para solucionar la problemática que envuelve al liderazgo estratégico y a la adaptación al cambio en la institución en indagación.

1.5. Delimitaciones

1.5.1. Delimitación temporal

El estudio pertenece al periodo 2024.

1.5.2. Delimitación espacial

El lugar de este estudio fue el Gobierno Regional de Lima, situado en el distrito de Huacho, provincia de Huaura, departamento de Lima.

1.5.3. Delimitación social

Participaron 229 trabajadores del Gobierno Regional de Lima.

1.6. Viabilidad del estudio

La viabilidad indica la disponibilidad que se tiene para realizar la investigación, en términos de tiempo, recursos humanos, financieros, conocimientos, materiales, así como la accesibilidad al lugar y la disposición de los participantes (Hernández et al., 2014). En este sentido, se asevera la viabilidad de la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Estudios internacionales

Viera (2023) en su escrito: “*Liderazgo estratégico y su influencia en la competitividad de la Empresa de Productos Lácteos El Ranchito*” formuló como finalidad establecer la correlación existente entre el liderazgo estratégico y su influencia en la competitividad de la Empresa de Productos Lácteos El Ranchito. Se desarrolló un proceso cuantitativo, no experimental y correlacional, para el que participaron 35 trabajadores en la gestión del cuestionario. Se afirmó la correspondencia de las variables, apoyada de un valor de $Rho = 0,804$.

Aboudahr & Mohamad (2021) en su artículo: “*Strategic leadership as a mediating variable between organisational climate and quality improvement in higher education*” formularon como propósito determinar cómo el liderazgo estratégico influye en el clima organizativo y potencia la mejora continua de la calidad de la universidad. Se empleó un proceso cuantitativo. Además, se administró un cuestionario a 165 docentes de la Facultad de Medicina de una universidad pública de Egipto. Se halló que el liderazgo estratégico incide en la asociación entre el clima organizacional y la gestión continua de la calidad educativa en la universidad en indagación.

Gómez & Giraldo (2021) en su investigación: “*Actitudes de los empleados frente al cambio organizacional en la Secretaría de Educación del distrito de Barrancabermeja*” presentó como propósito caracterizar las actitudes que tienen los empleados de la Secretaría de Educación del distrito de Barrancabermeja frente al cambio organizacional. Se efectuó una

investigación cuantitativa, no experimental transversal y descriptiva. Participaron 11 funcionarios en el cuestionario aplicado a la entidad. Se infirió que las actitudes favorables, neutrales y desfavorables eran las principales que caracterizaban los trabajadores frente al cambio.

Rubio et al. (2021) en su artículo científico: *“Adaptación al cambio organizacional en los colaboradores de una empresa de energía eléctrica”* expusieron como finalidad identificar la influencia de la antigüedad laboral sobre la adaptación al cambio organizacional en los colaboradores de una empresa de energía eléctrica en Colombia. Se desarrolló un estudio cuantitativo, que contó con un muestreo no probabilístico igual a 10 colaboradores, quienes contaban con una trayectoria laboral igual o mayor a 10 años y participaron durante la aplicación del cuestionario. Finalmente, se indagó que el factor antigüedad incide en la resistencia al cambio, sobre todo, cuando se adopta una nueva cultura organizacional.

Arenas & Bayón (2020) en su artículo científico: *“Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid – España”* presentaron como propósito analizar el impacto del cambio organizacional desde la perspectiva del talento humano, de las empresas clasificadas en más de 10 empleados durante el periodo 2018-2019. Se aplicó un estudio cuantitativo, no experimental, descriptivo. El cuestionario se administró a 240 empresas y 108 gerentes. Se encontró que el comportamiento organizacional busca ser gestionado para apoyar al cambio de los colaboradores en las empresas de telecomunicación estudiadas.

2.1.2. Estudios nacionales

Tejada (2024) en su investigación: *“Adaptación al cambio para el manejo de la tecnología por los trabajadores y el desempeño laboral en la Unidad de Recursos Humanos en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES, 2019”* presentó como

finalidad establecer la relación entre la adaptación al cambio para el manejo de la tecnología con el desempeño laboral en FONCODES, 2019. Se trabajó bajo un proceso cuantitativo, no experimental y correlacional. La gestión del cuestionario contó con 45 trabajadores del área de RR.HH. Se consiguió comprobar una correspondencia entre las variables de un valor de $Rho = 0,841$.

Díaz (2022) en su estudio: “*Liderazgo estratégico y gestión de los aprendizajes*” formuló como propósito determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la gestión de los aprendizajes en una I.E. de Cutervo. Se siguió un proceso metodológico cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. Se gestionó un cuestionario a 25 educadores. Con un valor de $Rho = 0,929$ se aseveró la asociación entre las variables.

Flores (2021) en su investigación: “*Compromiso laboral del personal administrativo y su influencia en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*” expuso como finalidad determinar de qué manera el compromiso laboral del personal administrativo influye en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Se gestionó un proceso cuantitativo, no experimental y correlacional causal. Se trabajó con 225 trabajadores administrativos, a los que se administró un cuestionario. Se corroboró una correspondencia positiva, apoyada por un valor de $Rho = 0,469$.

Ruiz (2020) en su tesis: “*Gestión de procesos y adaptación al cambio de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas, Jesús María, 2020*” expuso como propósito analizar la relación entre la gestión de procesos y la adaptación al cambio de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas, Jesús María, 2020. Se ejecutó un estudio cuantitativo, no experimental y correlacional. El cuestionario se administró a 40 colaboradores. Con un valor de $Rho = 0,499$ se contrastó la asociación de las variables.

Zapata (2020) en su investigación: “*El liderazgo estratégico y la gestión del recurso humano en la Dirección de Planeamiento del Ejército Peruano, San Borja, 2020*” presentó como finalidad determinar la relación entre el liderazgo estratégico y la gestión del recurso humano en la Dirección de Planeamiento del Ejército Peruano, San Borja, 2020. Un cuestionario fue administrado a 30 servidores. Se constató una asociación, apoyada de un valor de r de Pearson de 0,9500.

2.2. Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo estratégico

Harvard Business Review (2022) menciona que el liderazgo estratégico comprende la capacidad de adaptarse, es decir, de ser un líder flexible, que persista ante las vicisitudes y, además, que reaccione de manera estratégica ante las transformaciones de su entorno para conseguir que su equipo y organización consiga sobrevivir y mantenerse en el escenario organizacional turbulento y competitivo.

Conforme a Robbins & Coulter (2018), el liderazgo estratégico se forma a partir de ciertos elementos, como la anticipación, visualización, flexibilidad, pensamiento estratégico y trabajo en equipo, que permiten generar cambios para conseguir un futuro que sea valioso y viable para la organización.

Para Griffin (2011), el liderazgo estratégico es aquella competencia que tiene un individuo para comprender las diversas vicisitudes que experimenta una empresa y su entorno. Este tipo de liderazgo es asociado con la alta gerencia y para aplicarse de forma adecuada y efectiva, el líder debe tener conocimiento acerca de la naturaleza de la organización, sus fortalezas, debilidades, cultura, competidores, entorno y tendencias para desarrollar un mejor futuro para la entidad.

De acuerdo con López & De la Garza (2020), el liderazgo estratégico comprende el ser visionario y predecir las direcciones de acción, mediante la estrategia, con la finalidad de conseguir alcanzar designios planificados. Asimismo, el líder estratégico tiene la habilidad de adaptarse a diferentes escenarios y, además, muestra flexibilidad ante los cambios imprevistos, fomentando en sus pares y demás colaboradores la motivación y avance.

Por su parte Urrego (2020) declara que el líder estratégico se encarga de tomar decisiones importantes para conseguir el éxito organizacional. En este sentido, el líder estratégico observa su entorno en busca de oportunidades, identificar amenazas, predecir cambios, medir destrezas y llevar a cabo una visión que favorezca a futuro a la organización.

Liderazgo. Gregory & Willis (2019) señalan que el campo del liderazgo no es tan fácil de definir, debido a que este lo impregna todo. Actualmente, la sociedad habla mucho sobre el liderazgo en todos los contextos, como deporte, política, ejército, religión y, por supuesto, en los negocios. Esto conduce a que el liderazgo sea visto y analizado desde diferentes tintes y dimensiones. Además, se relaciona con un conjunto de características y cualidades, como elegancia, humildad, deber, integridad, diversión, entre otros.

Por años, diferentes autores han mencionado diferencias entre liderazgo y administración. Por ejemplo, para muchos autores, el liderazgo es todo aquello que realizan los individuos en escenarios de cambio. En otras palabras, cuando las empresas están transitando por cambios, los individuos muestran liderazgo. Mientras que, la administración se ha relacionado con el statu quo, es decir, sostener la estabilidad del trabajo dentro de la organización.

No obstante, actualmente con las diferentes investigaciones las diferencias entre liderazgo y administración han quedado desfasadas y ya no son útiles. Bajo esta perspectiva, los directivos no pueden conseguir éxito empresarial si no desarrollan habilidades de liderazgo y los líderes no alcanzarán éxito si no se desarrollan como buenos administradores. Para que las organizaciones puedan sobrevivir a escenarios turbulentos del presente siglo es vital que tanto la dirección como liderazgo trabajen en conjunto (Whetten & Cameron, 2016).

La Confianza Como Esencia del Liderazgo. Robbins et al. (2017) indican que la confianza o la falta de esta es un tema de gran relevancia en las organizaciones de este siglo. En el escenario incierto en el que viven las empresas, los líderes deben desarrollar y, a la vez, reconstruir, confianza y credibilidad.

La honestidad es el primer elemento de la credibilidad. La honestidad es reconocida como una cualidad de los líderes admirados. Todo aquel líder que posee credibilidad, también son inspiradores y competentes. Además, tienen la capacidad de comunicar eficazmente su confianza con sus seguidores.

Otro elemento que está relacionado íntimamente con la credibilidad es la confianza, la cual reúne a componentes como la integridad, carácter y capacidad que posee un líder. Bajo esta perspectiva, aquellos seguidores que confían en su líder, saben que sus derechos e intereses no se verán afectados. Las diferentes investigaciones han reconocido cinco dimensiones que conforman a la confianza: integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura (disposición para compartir ideas). De estas dimensiones, la primera es la más relevante al evaluar la confiabilidad de un individuo.

Componentes del Liderazgo. Wehrich et al. (2017) mencionan que el liderazgo está compuesto por cuatro componentes principales:

Poder. Implica emplear el poder responsablemente, así como con eficacia.

Comprensión Básica de las Personas. Para ello no solo rige que el líder conozca la motivación (teoría, tipos de fuerza y naturaleza de la misma), sino que tenga la capacidad de aplicar estos conocimientos a su equipo, comprendiendo las necesidades de este para poder satisfacerlo.

Inspira a los Seguidores. La inspiración se origina en los directores, quienes probablemente tengan cualidades de carisma y atractivo que estimulen respeto y lealtad en los seguidores. El liderazgo inspiracional nace de escenarios desesperanzados y atemorizantes, en el que los seguidores confían en su líder a pesar de todo y tienen la confianza de que este sabrá cómo enfrentar la crisis.

Estilo del Líder y Clima Organizacional que Fomenta. Diferentes investigaciones señalan que la función principal de un buen líder es construir y mantener un ambiente pertinente para conseguir un buen desempeño laboral y organizacional.

Liderazgo Operativo vs. Liderazgo Estratégico. Huber (2011) manifiesta que la energía de liderazgo empleada para hacer funcionar una organización no es la misma que se necesita para cambiarla. Bajo esta perspectiva, se confirma que las personas, por lo general, no ponen demasiada resistencia a llevar a cabo actividades de la misma forma en como la vienen realizando. En otras palabras, existe una clara inclinación a la rutina y a la comodidad que brinda esta, haciendo que la fuerza del liderazgo sea la mínima necesaria. El liderazgo operativo busca mantener el control y enmendar desviaciones, desvelándolas o previniéndolas lo antes posible.

Por otro lado, si lo que se busca es transformar la manera en la que la organización está funcionando, entonces, la fuerza de liderazgo será mucho mayor, debido a que los individuos y organizaciones se resisten vehementemente al cambio.

De esta forma, se puede diferenciar al liderazgo operativo con el estratégico. El primero centrado a controlar y mantener los procesos de una organización. Mientras que, el segundo dirigido a buscar el cambio e innovación.

Asimismo, tanto en la bibliografía inglesa como española, el liderazgo operativo es conocido como “Management” o “gestión”, “administración”, dejando el término “Leadership” o “liderazgo” para liderazgo estratégico. Sin embargo, al no estar estas terminologías estandarizadas es importante centrarse en sus significados, más que en otra cosa.

Dimensiones del Liderazgo Estratégico. Harvard Business Review (2022) señala que un líder estratégico desarrolla seis habilidades principales:

Anticipar. Los líderes estratégicos están permanentemente atentos, puliendo su capacidad de previsión, indagando el entorno para anticiparse a señales de cambio. Para mejorar la capacidad de anticipación, un líder debe:

- comunicarse con sus proveedores, clientes, colaboradores para interpretar sus retos;
- realizar investigaciones de mercado, así como recreaciones empresariales para entender los criterios de los competidores, comparar sus posibles respuestas ante cambios disruptivos;
- planificar diversos contextos para imaginar diferentes posibilidades futuras y pueda prepararse para lo imprevisto;

- observar a un competidor que haya conseguido un rápido auge y examinar aquellas acciones que haya llevado a cabo y hayan sido desconcertantes;
- enumerar a los clientes que se ha perdido y averiguar el motivo;
- asistir a conferencias, capacitaciones o eventos en otros sectores o profesiones.

Cuestionar. Los pensadores estratégicos tienden a cuestionar el statu quo, así como sus propios pensamientos y los de los demás. Además, reflexionan cuidadosamente, examinar un problema desde diferentes ángulos, abordan medidas decisivas y promueven puntos de vista divergentes. Para gestionar todo esto, un líder estratégico necesita de paciencia, mantener una mente abierta y de mucho valor. Asimismo, para mejorar su capacidad de cuestionamiento debe:

- enfocarse en las causas principales del problema, en vez de los efectos;
- promover el debate en “lugares seguros” en los que es bienvenido el diálogo abierto, así como el conflicto;
- fomentar la rotación laboral con la finalidad de cuestionar el statu quo;
- integrar a los críticos en las decisiones organizacionales, para que desde un inicio los problemas puedan ver la luz;
- pedir sugerencias a individuos que no se verán afectados por las decisiones y que pueden tener perspectivas positivas sobre las posibles consecuencias.

Interpretar. Los líderes cuestionadores siempre consiguen información engorrosa y conflictiva. Por este motivo, también deben saber cómo interpretarla. Tienen la responsabilidad de sintetizar toda la información que reciben, captar patrones, imponerse a la ambigüedad y buscar ideas novedosas. Para mejorar su capacidad de interpretación, un líder debe:

- enumerar posibles explicaciones de datos ambiguos y pedir a las partes interesadas a que digan sus puntos de vista;
- acercarte a los detalles, pero también alejarte de ellos para conseguir observar el panorama general;
- buscar información que falte, así como pruebas que puedan refutar tu hipótesis;
- completar las observaciones que haga con análisis cuantitativo;
- desconectar del trabajo (realizar un viaje, escuchar música, practicar algún deporte, entre otro) para mantener una mente abierta.

Decidir. Cuando existen momentos de incertidumbre, los líderes estratégicos persisten en valorar diferentes opciones antes de tomar una decisión importante. No se apresuran a decidir, sino que se dirigen hacia un proceso que reúne rigor y rapidez, que analiza las ventajas y desventajas, así como los objetivos. En este sentido, los líderes estratégicos encaran sus propias ideas, sustentadas en un firme procedimiento decisorio. Para mejorar su capacidad de decisión, el líder debe:

- reformular las decisiones;
- desglosar las decisiones (aquellas que son grandes) para analizar mejorar sus componentes;
- adaptar sus decisiones a los proyectos que son de largo plazo frente a los de corto plazo;
- considerar llevar a cabo pruebas piloto o experimentos y asumir los compromisos por fases.

Alinear. Los líderes estratégicos son versados en conseguir un denominador común y alcanzar un acuerdo entre todas las partes interesadas. Para conseguir esto es

importante un permanente intercambio de comunicación. Para que un líder mejore su capacidad de alineación debe:

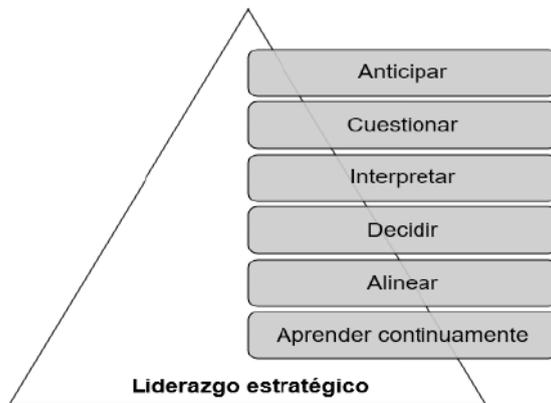
- informar con anticipación y con constancia para hacer frente a las quejas más comunes que existen en las organizaciones: “nadie me ha preguntado”, “nadie me ha dicho nada”;
- identificar a las partes interesadas y sus posiciones que tienen sobre algún proyecto que se quiera realizar, para detectar cualquier conflicto de intereses;
- realizar conversaciones estructuradas para enunciar las áreas que no están siendo comprendidas;
- acercarse a las personas que están poniendo resistencia para comprender sus preocupaciones y, luego, poder afrontarlas;
- reconocer a los individuos que apoyan la alineación del equipo y brindarles algún reconocimiento por ello.

Aprender Continuamente. Los líderes estratégicos son el núcleo del aprendizaje organizativo, puesto que fomentan la investigación y aprendizaje, extrayendo lecciones. Analizan los fracasos de una forma abierta y edificante para conseguir y poner en práctica las lecciones. Para mejorar su capacidad de aprendizaje, un líder debe:

- documentar las lecciones aprendidas;
- compensar a los directivos que consiguen algo admirable, pero que fracasan en resultados;
- realizar auditorías anuales de aprendizaje, con la intención de conocer si las elecciones o actuaciones del equipo están resultando eficientes;
- identificar aquellas iniciativas que no están dando los frutos que se esperaban; y

- construir una cultura organizacional que valore la investigación, así como los errores, los cuales son vistos como oportunidades para seguir aprendiendo.

Figura 1
Habilidades imprescindibles del líder estratégico



2.2.2 Adaptación al cambio

Robbins & Coulter (2018) mencionan que la adaptación al cambio comprende aquella capacidad que tienen las personas, equipos u organizaciones para ajustar su comportamiento a modificaciones a nivel de personal, estructural o tecnológica, con la intención de responder a nuevas tendencias, circunstancias o desafíos.

Para Murillo (2017), la adaptación al cambio implica atender y adecuarse a la velocidad y complejidad con la que se caracteriza el entorno cambiante para conseguir objetivos y resultados deseados y, por consiguiente, abordar decisiones que contemplen una visión a futuro.

De acuerdo con Méndez (2018), la adaptación al cambio comprende la capacidad de acoplarse a las modificaciones de diversos ámbitos, donde el directivo es quien actúa como agente para impulsar un nuevo estado para la organización, los

equipos y colaboradores. La adaptación al cambio conduce a una nueva dinámica, la cual es diferente a las anteriores e involucra a los individuos y su comportamiento, las operaciones y su tecnología, y la organización y su estructura.

Por su parte, Alles (2017) indica que la adaptación al cambio significa ajustarse a las transformaciones que una organización realiza, como cambiar de accionistas, de administración, de productos, a nivel cultural, entre otros, en vista de que no está alcanzando los resultados deseados o a causa de factores externos (competencia, sector, política, entre otros) que están situando en peligro a la organización.

Cambio Organizacional. Chiavenato (2022) afirma que el cambio es un componente esencial en la viabilidad de una empresa. Cuando este se aplica correctamente, el cambio contribuye a que la organización sea viable y competitiva, garantizando, además, nuevos comportamientos, tecnología y procesos que estimulen a la misma.

Robbins & Judge (2017) indican que existen seis fuerzas que conducen al cambio organizacional:

Naturaleza Cambiante de la Fuerza Laboral. Implica los cambios que surgen en el ambiente multicultural, la población envejecida, así como la subcontratación y la inmigración.

Tecnología. Promueve cambios permanentes en los puestos de trabajo y empresas para que estos se vuelvan más eficientes.

Problemas económicos. Generan un embate significativo en las organizaciones, como el colapso del sector financiero o la recesión mundial.

Competencia. Esta es más rápida y flexible. Por ejemplo, la competencia puede proceder del otro lado del mundo o ciudad. Las organizaciones introducen nuevos

productos al mercado de manera estrepitosa. Asimismo, son flexibles a los constantes cambios.

Tendencias Sociales. Estas se encuentran en constante dinamismo, debido a que los compradores y consumidores comparten información y experiencia sobre productos y servicios en salas de chat o blogs. Una de las tendencias sociales que mayor concentración tiene es la conciencia ambiental.

Política Mundial. Es una fuerza que no se puede pasar por alto. En las últimas décadas se ha visto como China ha conseguido una gran influencia y poder en los mercados y como ciertos negocios (sectores financieros y bancarios) están sometidos a nuevos escrutinios.

Figura 2
Fuerzas para el cambio organizacional



Dimensiones de la Adaptación al Cambio. Robbins & Coulter (2018) aseveran que las organizaciones, equipos e individuos deben adaptarse a cuatro tipos de cambios:

Cambios en la Estrategia. Son las modificaciones deliberadas que se realizan a los planes, objetivos y enfoques estratégicos de una organización, con el designio de adaptarse a condiciones cambiantes del entorno, aprovechar nuevas oportunidades o

abordar desafíos emergentes. Estos cambios pueden abarcar desde ajustes tácticos en la ejecución de planes existentes hasta revisiones fundamentales en la dirección y el alcance de la estrategia corporativa. Implican un proceso de evaluación cuidadosa del mercado, la competencia, los recursos internos y otros factores relevantes, seguido de decisiones informadas sobre cómo realinear los recursos y el dinamismo para lograr los objetivos organizacionales de manera efectiva y sostenible a largo plazo. En esencia, los cambios en la estrategia son una respuesta dinámica y proactiva que los gerentes ejecutan para consolidar el éxito organizacional.

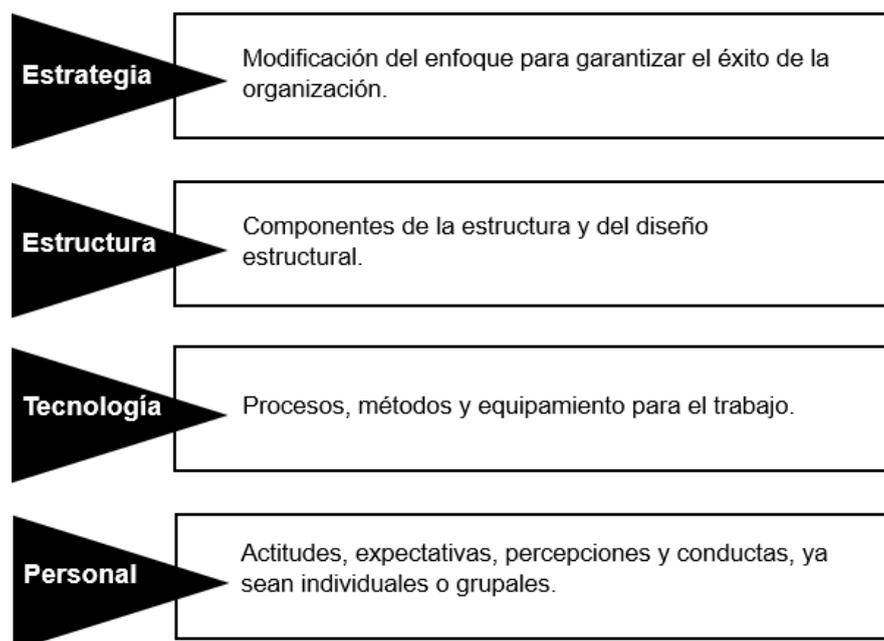
Cambios en la Estructura. Comprende modificaciones planificadas o emergentes en cómo se organizan los recursos, roles y responsabilidades en una entidad u organización. Estos cambios pueden abarcar desde ajustes menores en la jerarquía y la asignación de tareas hasta transformaciones más significativas, como la reorganización de departamentos, la implementación de nuevas unidades de negocio o la adopción de estructuras más flexibles y horizontales. Los cambios en la estructura tienen como propósito mejorar la eficiencia y adaptación de la organización a las demandas del exterior o a las necesidades internas que están en permanente evolución.

Cambios Tecnológicos. Engloba aquellas transformaciones en los sistemas, procesos y herramientas digitales utilizadas para efectuar actividades comerciales, gestionar información y comunicarse tanto interna como externamente. Estos cambios pueden implicar la implementación de nuevas tecnologías, como software avanzado, plataformas en la nube, automatización de procesos, inteligencia artificial o análisis de datos, así como la actualización o modernización de sistemas existentes. Estos avances tecnológicos pueden mejorar la eficiencia operativa, facilitar el abordaje de decisiones basada en datos, potenciar la colaboración entre equipos, permitir una

mayúscula agilidad y adaptabilidad, y ofrecer productos que cumplan con satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.

Cambios en el Personal. Reúne las modificaciones en la composición, expectativas, habilidades, roles, comportamientos y dinámicas a nivel individual y grupal dentro de una organización. Estos cambios pueden ser resultado de contrataciones, despidos, promociones, transferencias, jubilaciones o cambios en las responsabilidades laborales. Además, pueden incluir capacitaciones y desarrollo de habilidades para adaptarse a nuevas tecnologías, procesos o estrategias organizacionales. Los cambios en el personal pueden influir en la cultura corporativa, la moral del equipo y la eficacia general de la organización, ya que afectan la manera en que se realizan las tareas, se colabora y se alcanzan los objetivos. Es fundamental gestionar estos cambios de manera cuidadosa y estratégica para garantizar una transición suave y minimizar cualquier impacto negativo en el desempeño y la cohesión del equipo.

Figura 3
Adaptación en los cuatro tipos de cambio



Nota. Tomado de Robbins & Coulter (2018, p.213).

Resistencia al Cambio. Davis y Newstrom (como se citó en Alles, 2017) señalan que la resistencia al cambio es aquella conducta de un colaborador que se caracteriza por desacreditar, demorar o impedir la estructuración de un cambio en la organización. Por lo general, los colaboradores se resisten al cambio porque perciben que esta amenaza su seguridad personal y laboral, prestigio, autoestima, interacción, entre otros.

Los jefes, supervisores y demás colaboradores pueden resistirse al cambio por tres razones:

1. Porque el cambio no les agrada o afecta sus valores o ética, o porque perciben que el cambio a implementar es técnicamente incorrecto, o bien porque perciben miedo o incertidumbre. Actualmente, con los altos índices de desempleo, los trabajadores sienten que, con cualquier cambio aplicado en las organizaciones, este pueda desembocar despidos de personal o afectarlos de algún modo. Bajo esta perspectiva, sienten que deben aceptar cual escenario de cambio, aunque les desagrada, solo porque será difícil encontrar otras oportunidades laborales.
2. Por problemas suscitados por el modo en el que se introduce el cambio, como, por ejemplo, mala comunicación o por el hecho de que el involucrado siente que no ha sido consultado, percibiendo que el cambio se le está imponiendo.
3. Por inequidad, ya que los involucrados sienten que se les obliga a cambiar y que la totalidad de beneficios o los más importantes los recibirán otros.

Si estas tres causas se presentan al unísono, entonces, la resistencia será más profunda y más difícil de administrar.

Ferrer (2014) puntualiza diferentes herramientas para vencer la resistencia al cambio:

Informar. Implica proporcionar una comunicación clara, honesta y transparente sobre las razones del cambio, los beneficios que se aguardan y cómo afectará a los involucrados en sus roles y responsabilidades. Al informar de manera efectiva, se reduce la incertidumbre y se crea un sentido de comprensión y compromiso entre el personal, lo que puede ayudar a mitigar el miedo y la ansiedad asociados con el cambio. Además, al brindar la oportunidad para que los involucrados expresen sus preocupaciones y hacer preguntas, se fomenta la participación y se construye confianza en el proceso de cambio.

Formación. Al entregar programas de formación y desarrollo adecuados, se capacita a los colaboradores hacia la adaptación y progreso necesario para responder al nuevo entorno o procesos resultantes del cambio. Esta formación puede abarcar desde el aprendizaje de nuevas tecnologías y herramientas hasta el desarrollo de competencias interpersonales y de liderazgo necesarias para trabajar de manera efectiva en equipos renovados o estructuras organizativas modificadas. Al invertir en el desarrollo profesional de los colaboradores, se aumenta su confianza en sus capacidades para enfrentar los desafíos del cambio, lo que a su vez reduce la resistencia y fomenta una cultura de aprendizaje continuo y adaptabilidad en la empresa.

Escuchar. Al brindar un espacio seguro y receptivo para que los involucrados expresen sus preocupaciones, opiniones y emociones sobre el cambio propuesto, se fomenta un sentido de participación y pertenencia en el proceso de transformación. Al escuchar activamente las inquietudes y perspectivas de los involucrados, los líderes y gerentes pueden comprender mejor las razones detrás de la resistencia y abordarlas de manera efectiva. Esto puede incluir la identificación de malentendidos, la clarificación de expectativas, la mitigación de riesgos percibidos y la búsqueda de soluciones

colaborativas que cumplan con las necesidades de la empresa como de ellos. Al demostrar empatía y disposición para ajustar el curso del cambio en función del feedback recibido, se construye confianza y se fortalece la relación entre la dirección y el personal, lo que facilita una transición más suave y exitosa hacia el cambio.

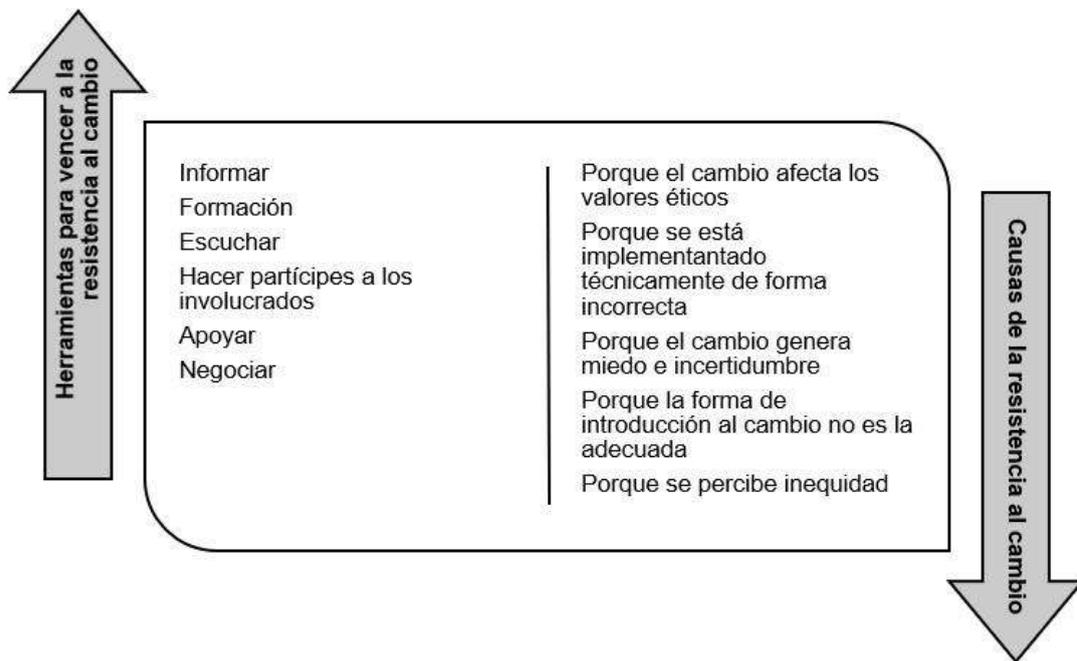
Hacerles Partícipes. Al involucrar de manera activa a los colaboradores en el proceso de cambio, ya sea solicitando sus ideas, opiniones o contribuciones, se les hace sentir valorados y respetados. Al permitir que los involucrados participen en el abordaje de decisiones asociadas al cambio, se les da un significado de propiedad y responsabilidad sobre el resultado final, lo que puede aumentar su compromiso y motivación para apoyar y contribuir al éxito del cambio propuesto. Además, al proporcionar oportunidades para que los colaboradores contribuyan con sus habilidades, conocimientos y experiencias únicas, se pueden identificar soluciones innovadoras y obtener una mayor aceptación del cambio en toda la organización.

Apoyar en el Proceso. Significa estar disponibles para responder preguntas, abordar preocupaciones y proporcionar orientación individualizada a medida que surgen desafíos durante la transición al cambio. Al mostrar un compromiso genuino durante el cambio, se fortalece la relación entre la dirección y el personal, lo que fomenta una mayor colaboración y cooperación en todo el proceso.

Negociar. Implica establecer un diálogo abierto y colaborativo entre la dirección y los colaboradores para identificar áreas de preocupación, explorar posibles soluciones y llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos. Al encontrar un terreno común y llegar a compromisos aceptables para ambas partes, se fomenta la aceptación y el compromiso de los trabajadores con el cambio, lo que conduce a una implementación más exitosa y menos conflictiva del cambio organizacional.

Figura 4

Causas generan resistencia al cambio y herramientas para vencerla



Administración de la Resistencia. Bateman et al. (2017) aseveran que existe un modelo para administrar la resistencia, el cual consta de tres etapas:

Descongelamiento. La dirección repara que las prácticas que se están implementando actualmente en la organización son inadecuadas y que, por ende, la empresa debe descongelar matriz actual, llevando a cabo las cosas de una manera distinta. Asimismo, los colaboradores e involucrados deben identificar que ciertas maneras de pensar, percibir y actuar son obsoletas. Para ello, es esencial que la dirección comunique de manera efectiva las consecuencias negativas que está trayendo consigo las formas actuales de hacer las cosas y que, además, compare el desempeño organizacional con el de la competencia.

Una contribución fundamental para el descongelamiento es identificar la brecha de desempeño, la cual indica la divergencia entre el desempeño real y el que debe ser. Cuando se identifica esta brecha, los colaboradores comprenden por qué deben

desprenderse de técnicas, herramientas, métodos, procesos actuales y poner en práctica nuevos que ayuden a conseguir el desempeño que se desea alcanzar.

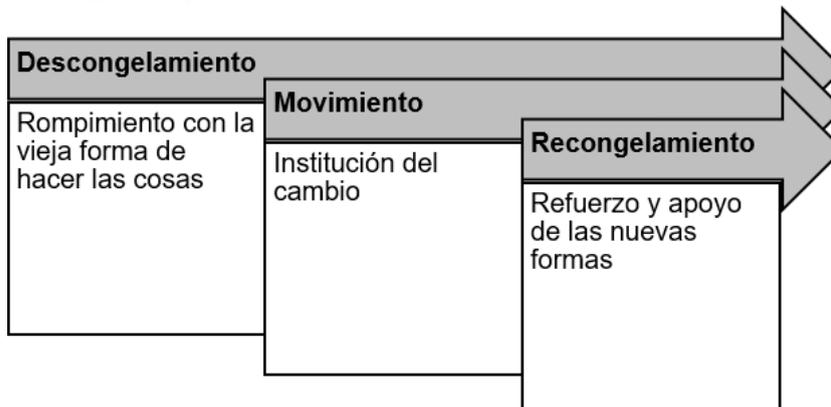
Movimiento. Comprende el inicio del cambio. Para ello, se debe definir una visión que formule la dirección a la que se quiere dirigir la empresa. La visión puede ejecutarse a través del cambio estratégico, de estructura, y a nivel cultural e individual.

Una técnica que ayuda en esta etapa es la de análisis de fuerza-campo, la cual busca reconocer las fuerzas que obstaculizan a las que los individuos cambien y aquellas que contribuyen a que los individuos se dirijan hacia el cambio.

Recongelamiento. Comprende fortalecer los nuevos comportamientos que soportan el cambio. Para ello, es fundamental que los cambios se difundan y establezcan en toda la organización. En síntesis, el recongelamiento involucra diseñar sistemas de control que sostengan el cambio, la gestión de acciones correctivas y el refuerzo del desempeño organizacional.

Figura 5

Modelo general para administrar la resistencia al cambio



Nota. Tomado de Bateman et al. (2017, p.581).

Técnicas Para Adaptarse al Cambio Organizacional. Murillo et al. (2017) señalan que existe tres técnicas que contribuyen a adaptarse al cambio organizacional, las cuales han sido diseñadas para transformar la conducta de los individuos.

Modificación de la Conducta Organizacional. Debido a que el cambio organizacional interfiere de forma directa en los individuos de una empresa, produciendo una transformación en su conducta, es clave indagar sobre la conducta organizacional, teniendo en cuenta sus resultados. Cuando un comportamiento es recompensado se eliminan conductas negativas; de este modo, se puede reforzar positivamente ciertas actuaciones y comportamientos para motivar y dirigir a los individuos hacia la transición del cambio.

Administración por Objetivos (APO). Se caracteriza por ser colaboradora, debido a que superiores y subordinados se juntan para conversar sobre las labores de los últimos hacia el futuro, disminuyendo así diferencias acerca de objetivos y planes.

Desarrollo Gerencial. Consiste en entrenar al gerente para mejorar su actuación y prepararlo para un nivel más alto. El entrenamiento busca que el gerente mejore el abordaje de decisiones, asignación de tareas, delegación de poderes, entre otros.

Asimismo, existe otras tres técnicas que mediante su aplicación conllevarán a cambios en toda la organización.

Desarrollo Organizacional. Consigue cambios más amplios. Se origina como una opción para gestionar las rivalidades, conflictos destructivos y carencia de cooperación. Es esencial su aplicación cuando los integrantes de una empresa no encuentran la adaptabilidad a trabajar entre sí.

Auditoría Administrativa. La efectúan consultores externos, aunque también puede ser realizada por consultores internos. Los problemas organizacionales que atiende esta técnica están vinculados con los procesos, estructura y actividades organizacionales.

Ciclo de Control. Predice los cambios ambientales, así como la adaptación de la empresa a estos, enfocándose, generalmente, en los procesos, estructura y actividades. Esta técnica ocasiona una armonía dinámica entre las demandas por productos y las capacidades de oferta que tiene la empresa.

2.3. Bases filosóficas

2.3.1. Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico se fundamenta en la idea de que el liderazgo eficaz no solo ve gestión y dirección de personas y recursos, sino que, además, requiere de una comprensión profunda y una visión holística. Esta filosofía reconoce la importancia de la anticipación, la adaptabilidad y la innovación.

Además, abraza la noción de que el liderazgo estratégico implica no solo la capacidad de formular y ejecutar planes a corto plazo, sino también la habilidad de definir una visión a largo plazo y alinear la determinación de los integrantes de la organización hacia metas comunes y significativas.

En última instancia, el liderazgo estratégico se sustenta en la integridad, la transparencia, la colaboración y el aprendizaje continuo, y busca crear organizaciones resilientes y adaptativas que puedan prosperar en un entorno turbulento y competitivo.

2.3.2. Adaptación al cambio

La adaptación al cambio se sustenta en la comprensión de que el cambio es una constante ineludible en la vida y en las organizaciones. Esta filosofía abraza la idea de que la resistencia al cambio es natural, pero que la capacidad de adaptarse y evolucionar es clave para crecer y sobrevivir. Reconoce que el cambio puede presentar desafíos y oportunidades, y que la actitud frente a él puede determinar el triunfo o caída de una persona u organización. Asimismo, promueve la flexibilidad, la resiliencia y la apertura a nuevas ideas y perspectivas como pilares fundamentales para navegar eficazmente por los cambios en el entorno, las circunstancias y las demandas del mercado.

En última instancia, la adaptación al cambio se basa en la aceptación de la impermanencia y la voluntad de aprender, crecer y transformarse continuamente para alcanzar nuevos niveles de desarrollo y excelencia.

2.4. Definición de términos básicos

Adaptación al Cambio

Comprende aquella capacidad que tienen las personas, equipos u organizaciones para ajustar su comportamiento a modificaciones a nivel de personal, estructural o tecnológica, con la intención de responder a nuevas tendencias, circunstancias o desafíos (Robbins y Coulter, 2018).

Alinear

Significa conseguir un denominador común y alcanzar un acuerdo entre todas las partes interesadas, incluso para aquellas que tienen puntos de vista diferentes o agendas dispares. Para conseguir esto es importante un permanente intercambio de comunicación (Harvard Business Review, 2022).

Anticiparse a los Acontecimientos

Comprende la capacidad de estar permanentemente atento, puliendo su competencia de previsión, indagando el entorno para anticiparse a señales de cambio (Harvard Business Review, 2022).

Aprender Continuamente

Los líderes estratégicos son el núcleo del aprendizaje organizativo, puesto que fomentan la investigación y aprendizaje, extrayendo lecciones. Analizan los fracasos de una forma abierta y edificante para conseguir y poner en práctica las lecciones (Harvard Business Review, 2022).

Cambios en la Estrategia

Son las modificaciones deliberadas que se realizan a los planes, objetivos y enfoques estratégicos de una organización, con el designio de adaptarse a condiciones cambiantes del entorno, aprovechar nuevas oportunidades o abordar desafíos emergentes (Robbins y Coulter, 2018).

Cambios en la Estructura

Comprende modificaciones planificadas o emergentes en cómo se organizan los recursos, roles y responsabilidades en una entidad u organización. Tienen como propósito mejorar la eficiencia y adaptación de la organización a las demandas del exterior o a las necesidades internas que están en permanente evolución (Robbins y Coulter, 2018).

Cambios en el Personal

Reúne las modificaciones en la composición, expectativas, habilidades, roles, comportamientos y dinámicas a nivel individual y grupal dentro de una organización (Robbins y Coulter, 2018).

Cambio Organizacional

Es un componente esencial en la viabilidad de una empresa. Cuando este se aplica correctamente, el cambio contribuye a que la organización sea viable y competitiva, garantizando, además, nuevos comportamientos, tecnología y procesos que estimulen a la misma (Chiavenato, 2022).

Cambios Tecnológicos

Engloba aquellas transformaciones en los sistemas, procesos y herramientas digitales utilizadas para efectuar actividades comerciales, gestionar información y comunicarse tanto interna como externamente (Robbins y Coulter, 2018).

Cuestionar lo Establecido

Significa reflexionar cuidadosamente, examinar un problema desde diferentes ángulos, abordar medidas decisivas y promover puntos de vista divergentes. Para gestionar todo esto, un líder estratégico necesita de paciencia, mantener una mente abierta y de mucho valor (Harvard Business Review, 2022).

Decidir

Los líderes estratégicos persisten en valorar diferentes opciones antes de tomar una decisión importante, es decir, no se apresuran a decidir, sino que se dirigen hacia un proceso que reúne rigor y rapidez, que analiza las ventajas y desventajas, así como los objetivos. En este sentido, encaran sus propias ideas, sustentadas en un firme procedimiento decisorio (Harvard Business Review, 2022).

Interpretar la Información

Los líderes cuestionadores siempre consiguen información engorrosa y conflictiva. Por este motivo, también deben saber cómo interpretarla. Tienen la responsabilidad de sintetizar toda la información que reciben, captar patrones, imponerse a la ambigüedad y buscar ideas novedosas (Harvard Business Review, 2022).

Liderazgo

Es visto y analizado desde diferentes tintes y dimensiones. Además, se relaciona con un conjunto de características y cualidades, como elegancia, humildad, deber, integridad, diversión, entre otros (Gregory & Willis, 2019).

Liderazgo Estratégico

Comprende la capacidad de adaptarse, es decir, de ser un líder flexible, que persista ante las vicisitudes y, además, que reaccione de manera estratégica ante las

transformaciones de su entorno para conseguir que su equipo y organización consiga sobrevivir y mantenerse en el escenario organizacional turbulento y competitivo (Harvard Business Review, 2022).

2.5. Hipótesis de la investigación

2.5.1. Hipótesis general

El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

2.5.2. Hipótesis específicas

- El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.
- El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.
- El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.
- El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima, 2024.

2.6. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	MEDIDA
VARIABLE 1: LIDERAZGO ESTRATÉGICO	El liderazgo estratégico comprende la capacidad de adaptarse, es decir, de ser un líder flexible, que persista ante las vicisitudes y, además, que reaccione de manera estratégica ante las transformaciones de su entorno para conseguir que su equipo y organización consiga sobrevivir y mantenerse en el escenario organizacional turbulento y competitivo (Harvard Business Review, 2022).	Esta variable fue medida en 6 dimensiones y 12 indicadores. Asimismo, se formularon 12 ítems durante la elaboración del cuestionario en escala Likert.	Anticiparse a los acontecimientos	- Reunir información - Predecir movimientos	1 – 2	Ordinal, escala de Likert
			Cuestionar lo establecido	- Análisis de los problemas - Diversos puntos de vista	3 – 4	
			Interpretar la información	- Curiosidad y mente abierta - Hipótesis	5 – 6	
			Decidir	- Prioridad - Riesgos y consecuencias	7 – 8	
			Alinear	- Evaluar la aceptación al cambio - Identificar inquietudes ante el cambio	9 – 10	
			Aprender continuamente	- Historias sobre éxitos y fracasos - Corrección del camino marcado a seguir	11 – 12	
VARIABLE 2:	La adaptación al cambio comprende aquella capacidad que tienen las personas,	Esta variable fue medida en 4 dimensiones y 8	Estrategia	- Planes - Objetivos	13 – 14	Ordinal, escala de Likert

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	equipos u organizaciones para ajustar su comportamiento a modificaciones a nivel de personal, estructural o tecnológica, con la intención de responder a nuevas tendencias, circunstancias o desafíos (Robbins y Coulter, 2018).	indicadores. Asimismo, se formularon 8 ítems durante la elaboración del cuestionario en escala Likert.	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Componentes de la estructura - Diseño estructural 	15 – 16
			Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos y métodos - Equipamiento para el trabajo 	17 – 18
			Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Actitudes y conductas - Percepciones y expectativas 	19 – 20

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Enfoque

Se siguió un estudio cuantitativo.

El enfoque cuantitativo se basa en la reunión y análisis de datos numéricos para comprender y explicar fenómenos, patrones o relaciones. Utiliza técnicas estadísticas y matemáticas para obtener resultados objetivos y generalizables (Pimienta & De la Orden, 2017).

3.1.2. Diseño

Se efectuó una investigación no experimental de corte transversal.

Este diseño se caracteriza por la observación y la reunión de datos sin alterar premeditadamente a las variables. En otras palabras, sin intervenciones, pero realizando observaciones a los fenómenos en su entorno natural. Por otro lado, un estudio transversal se encarga de reunir datos de una muestra de individuos o elementos en un solo punto en el tiempo (Hernández & Mendoza, 2018).

3.1.3. Nivel

Se llevó a cabo un estudio de alcance correlacional.

La investigación correlacional se emplea para identificar la fuerza y dirección de la asociación entre variables mediante técnicas estadísticas, como el coeficiente de correlación (Pimienta & De la Orden, 2017).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Comprende a los individuos, objetos o eventos que poseen las características específicas que se están estudiando y de los cuales se espera que los resultados de la investigación sean aplicables o generalizables (Hernández & Mendoza, 2018).

En esta investigación, la población abarca a los 563 trabajadores de las diversas unidades orgánicas del Gobierno Regional de Lima.

3.2.2. Muestra

Representa una selección de la población. Esta se elige con el propósito de que los resultados se empleen para hacer inferencias sobre la población más amplia (Arias et al., 2022).

La muestra es hallada por medio de la fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2PQN}{(N - 1)e^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = cada uno tiene un valor de 0.5
- **Z** = valor estándar de 1.96
- **N** = total de la población
- **e** = error estándar de 0.05

Reemplazando los datos:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(563)}{(563 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = 229$$

La muestra consta de un subconjunto de 229 trabajadores.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnica

Se empleó la encuesta.

Una encuesta se utiliza para reunir datos a través de la formulación de preguntas estandarizadas a una muestra representativa de individuos. Con esta técnica se consigue información acerca de las opiniones, actitudes y comportamientos de un grupo de personas (Arias et al., 2022).

3.3.2. Instrumento

Se elaboró un cuestionario, el mismo que contuvo 20 ítems y fue diseñado en escala Likert.

Un cuestionario engloba un conjunto de preguntas que buscan compilar información específica acerca de un tema. Se utiliza en encuestas y otros métodos de investigación para conseguir datos de los participantes de manera estandarizada y sistemática (Bernal, 2016).

3.4. Técnicas para el procedimiento de la información

La gestión de los datos se efectuó utilizando dos softwares: Excel para el análisis descriptivo de las variables e IBM SPSS Statistics para la contrastación de las hipótesis de este estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de Liderazgo estratégico y sus dimensiones

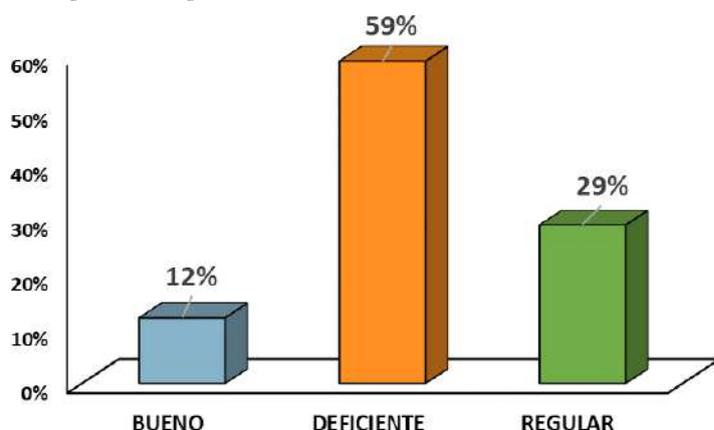
Tabla 1

Liderazgo estratégico

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	27	12%
DEFICIENTE	135	59%
REGULAR	67	29%
TOTAL	229	100%

Figura 6

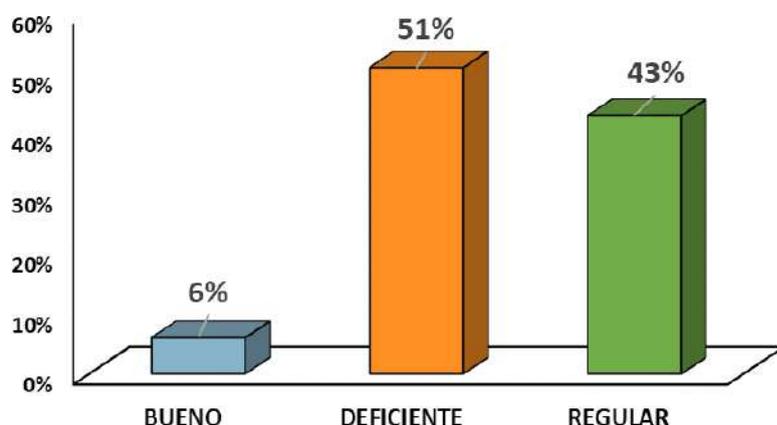
Liderazgo estratégico



El 59% determina que en el Gobierno Regional de Lima se ejerce un liderazgo estratégico deficiente, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben que sus líderes no vienen anticipando oportunamente cada acontecimiento, cuestionando lo establecido, interpretando la información correctamente, tomando decisiones efectivas, alineando recursos y personal, ni aprendiendo de forma constante. En cambio, el 29% determina que en dicha institución se viene ejerciendo un liderazgo estratégico regular, pese al 12% que determina un liderazgo estratégico que resulta ser bueno y efectivo.

Tabla 2*Anticiparse a los acontecimientos*

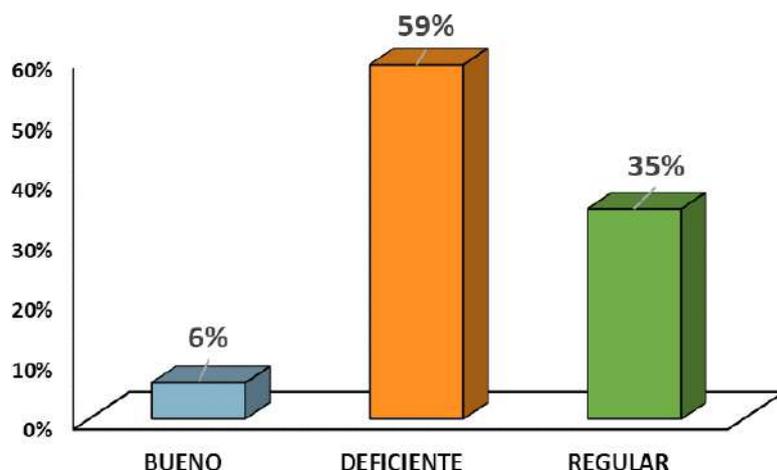
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	13	6%
DEFICIENTE	117	51%
REGULAR	99	43%
TOTAL	229	100%

Figura 7*Anticiparse a los acontecimientos*

El 51% determina que en el Gobierno Regional de Lima se ejerce una deficiente anticipación a los acontecimientos, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben una ausencia significativa de proactividad en la recolección de información sobre las funciones y servicios públicos que se brindan, junto a una carencia crítica en la capacidad de predecir movimientos políticos o sociales que podrían impactar sobre las operaciones de la entidad. En cambio, el 43% determina que en dicha institución se viene ejerciendo una regular anticipación a los acontecimientos, es decir, una cierta práctica intermitente de anticipación y recolección de información. Y solo el 6% determina que la anticipación a los acontecimientos ejercida en el Gobierno Regional de Lima resulta ser buena y efectiva.

Tabla 3*Cuestionar lo establecido*

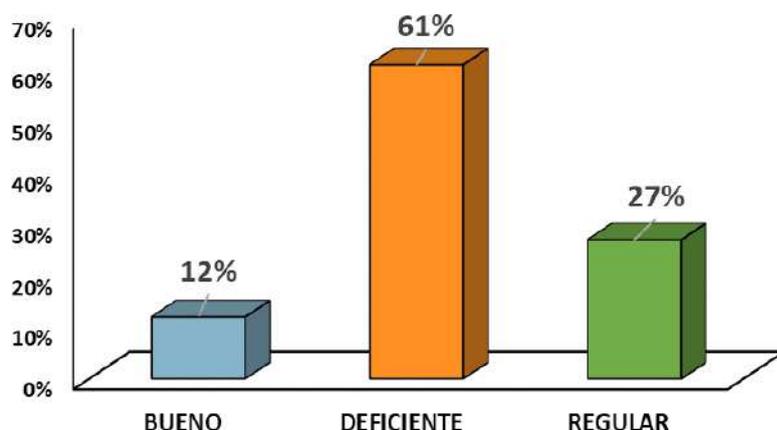
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	13	6%
DEFICIENTE	135	59%
REGULAR	81	35%
TOTAL	229	100%

Figura 8*Cuestionar lo establecido*

El 59% indica que en el Gobierno Regional de Lima se ejerce un deficiente cuestionamiento de lo establecido, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben una ausencia significativa del enfoque crítico y profundo en los análisis de problemas, junto a una notoria falta de apertura a distintas opiniones y enfoques que limita la creatividad e innovación en la resolución de problemas de la entidad. En cambio, el 35% indica que en dicha institución se viene ejerciendo un regular cuestionamiento de lo establecido, es decir, que existe inclinación de que algunas prácticas de cuestionamiento y análisis crítico están presentes, más no de forma consistente. Y solo el 6% indica que el cuestionamiento de lo establecido ejercido en el Gobierno Regional de Lima resulta ser buena y efectiva.

Tabla 4*Interpretar la información*

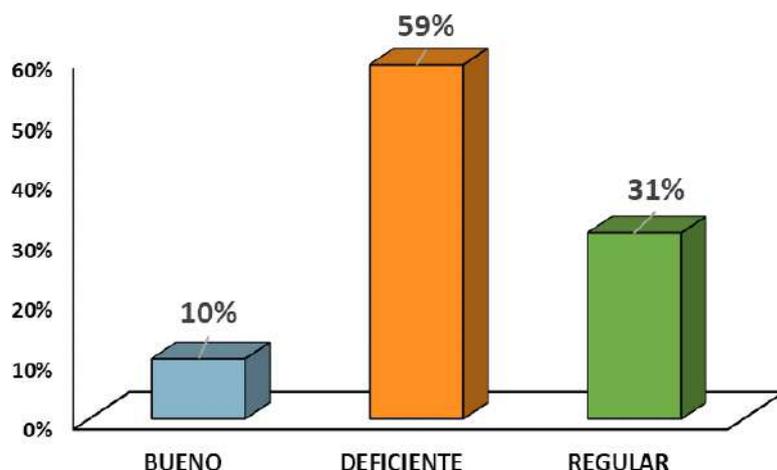
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	27	12%
DEFICIENTE	139	61%
REGULAR	63	27%
TOTAL	229	100%

Figura 9*Interpretar la información*

El 61% establece que en el Gobierno Regional de Lima se ejerce una deficiente interpretación de la información, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben una baja promoción de la curiosidad y el desarrollo de una mente abierta en el trabajo, junto a una carencia en el enfoque científico y metódico para la resolución de problemas que direcciona a decisiones apresuradas y soluciones ineficientes o incorrectas. En cambio, el 27% establece que en dicha institución se viene ejerciendo una regular interpretación de la información, es decir, que algunas prácticas de fomento de la curiosidad y la prueba de hipótesis están presentes más no de manera consistente. Y solo el 12% determina que la interpretación de la información ejercida en el Gobierno Regional de Lima resulta ser buena y efectiva.

Tabla 5*Decidir*

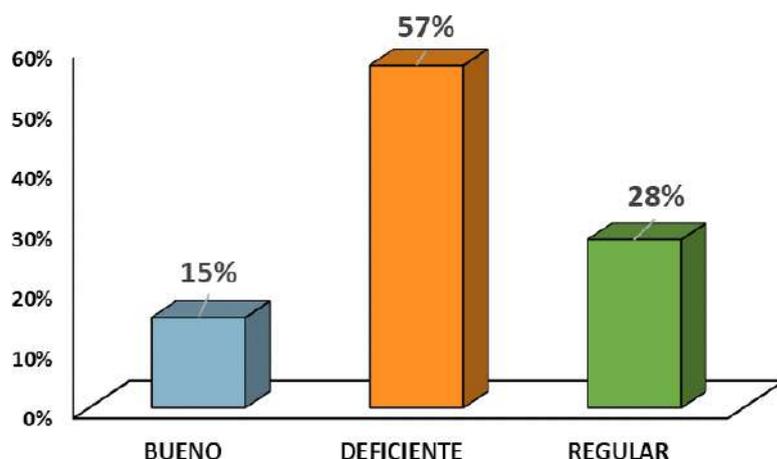
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	23	10%
DEFICIENTE	135	59%
REGULAR	71	31%
TOTAL	229	100%

Figura 10*Decidir*

El 59% determina que en el Gobierno Regional de Lima se ejerce una deficiente toma de decisiones, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben una pésima planificación estratégica y toma de decisiones en las distintas áreas de trabajo, junto a una ausencia de análisis y previsión de cada medida tomada que llega a impactar sobre la sostenibilidad y el desarrollo duradero del gobierno. En cambio, el 31% determina que en dicha institución se viene ejerciendo una regular toma de decisiones, es decir, una cierta consideración y gestión de los problemas sociales y ambientales, así como de los riesgos asociados. Y solo el 10% determina que la toma de decisiones ejercida en el Gobierno Regional de Lima resulta ser buena y efectiva.

Tabla 6*Alinear*

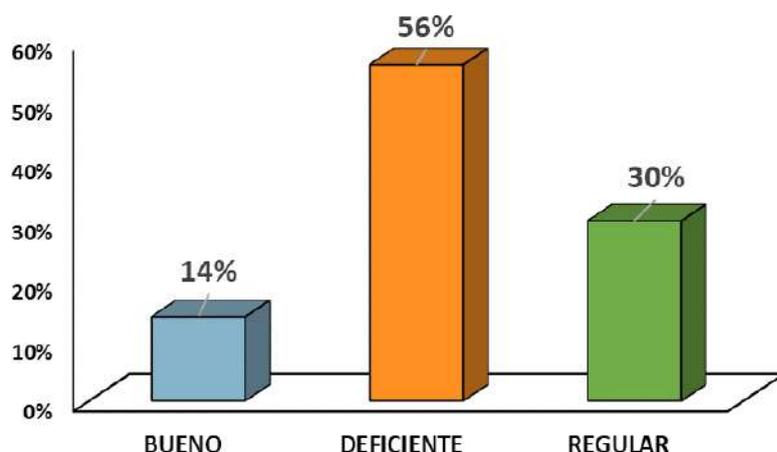
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	34	15%
DEFICIENTE	131	57%
REGULAR	64	28%
TOTAL	229	100%

Figura 11*Alinear*

El 57% determina que en el Gobierno Regional de Lima se ejerce una deficiente alineación de personal, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben una carencia significativa de enfoque en la evaluación de la aceptación y motivación del trabajador para el cambio, junto a una ausencia de comunicación efectiva y gestión de conflictos que terminan por dificultar la implementación de mayores cambios organizacionales. En cambio, el 28% determina que en dicha institución se viene ejerciendo una regular alineación de personal, es decir, una cierta consideración y manejo de la aceptación e inquietudes de los trabajadores, más no de forma consistente. Y solo el 15% determina que la alineación de personal ejercida en el Gobierno Regional de Lima resulta ser buena y efectiva.

Tabla 7*Aprender continuamente*

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	33	14%
DEFICIENTE	127	56%
REGULAR	69	30%
TOTAL	229	100%

Figura 12*Aprender continuamente*

El 56% determina que en el Gobierno Regional de Lima se ejerce un deficiente aprendizaje continuo, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben una ausencia significativa en la cultura de aprendizaje de la entidad, junto a una falta en la receptividad y adaptabilidad del liderazgo que termina por generar una baja alineación y compromiso organizacional. En cambio, el 30% determina que en dicha institución se viene ejerciendo un regular aprendizaje continuo, es decir, una cierta consideración y aplicación de las experiencias y opiniones de los trabajadores, más no de forma consistente. Y solo el 14% determina que el aprendizaje ejercido en el Gobierno Regional de Lima resulta ser bueno y continuo.

4.1.2 Resultados de Adaptación al cambio y sus dimensiones

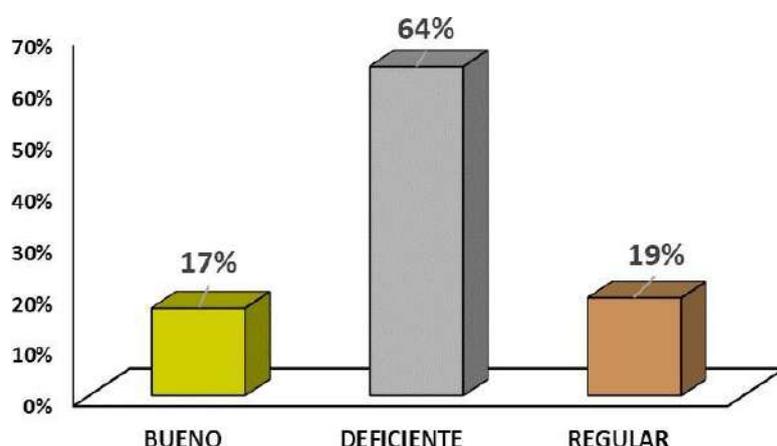
Tabla 8

Adaptación al cambio

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	38	17%
DEFICIENTE	147	64%
REGULAR	44	19%
TOTAL	229	100%

Figura 13

Adaptación al cambio

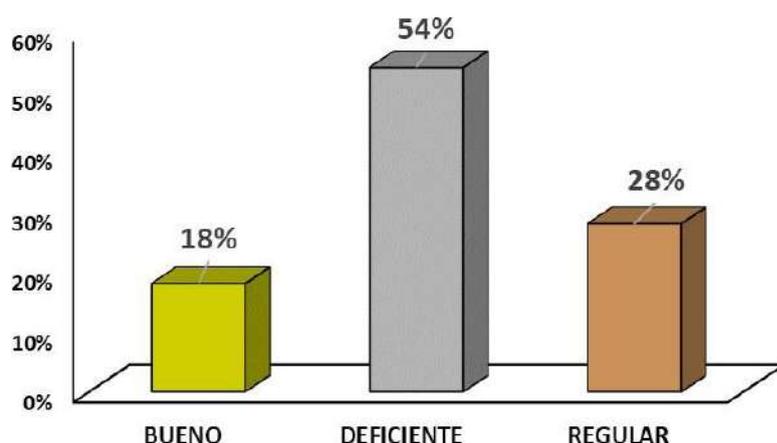


El 64% determina que en el Gobierno Regional de Lima se afronta una deficiente adaptación al cambio, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben que la entidad no viene ajustando oportunamente sus estrategias en respuesta a los cambios externos e internos, la estructura organizativa vigente les resulta inadecuada para el manejo de cambios, no se viene adoptando o integrando nuevas tecnologías de forma efectiva, y la adaptación del personal a los cambios les resulta insuficiente. En cambio, el 19% determina que en dicha institución se viene afrontando una regular adaptación al cambio, pese al 17% que determina una adaptación al cambio que resulta ser buena y efectiva.

Tabla 9
Estrategia

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	42	18%
DEFICIENTE	123	54%
REGULAR	64	28%
TOTAL	229	100%

Figura 14
Estrategia

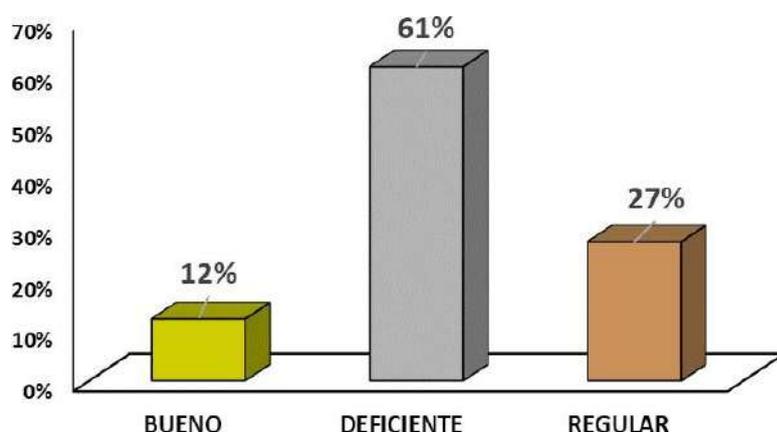


El 54% determina que en el Gobierno Regional de Lima se afronta una deficiente adaptación al cambio en la estrategia, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben que los planes estratégicos no se ajustan en absoluto ante los cambios, junto a unos objetivos que no se ajustan cuando las metas institucionales no se cumplen. En cambio, el 28% determina que en dicha institución se viene afrontando una regular adaptación al cambio en la estrategia, es decir que, aunque haya intentos de adaptación y ajustes esporádicos, estos no resultan ser suficientes. Y solo el 18% determina que la adaptación al cambio en la estrategia del Gobierno Regional de Lima resulta ser buena y efectiva.

Tabla 10
Estructura

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	28	12%
DEFICIENTE	139	61%
REGULAR	62	27%
TOTAL	229	100%

Figura 15
Estructura

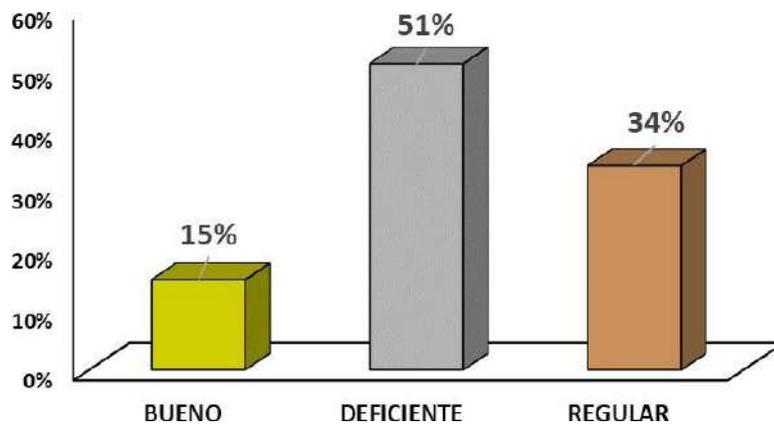


El 61% determina que en el Gobierno Regional de Lima se afronta una deficiente adaptación al cambio en la estructura, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben que las funciones y responsabilidades no se modifican en absoluto de acuerdo a los objetivos o planes estratégicos, junto a una falta de estructuras flexibles que mejoren la organización de tareas, procesos y canales de comunicación. En cambio, el 27% determina que en dicha institución se viene afrontando una regular adaptación al cambio en la estructura, es decir que, aunque haya intentos de ajuste esporádicos, estos no resultan ser suficientes. Y solo el 12% determina que la adaptación al cambio en la estructura del Gobierno Regional de Lima resulta ser buena y efectiva.

Tabla 11
Tecnología

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	35	15%
DEFICIENTE	117	51%
REGULAR	77	34%
TOTAL	229	100%

Figura 16
Tecnología

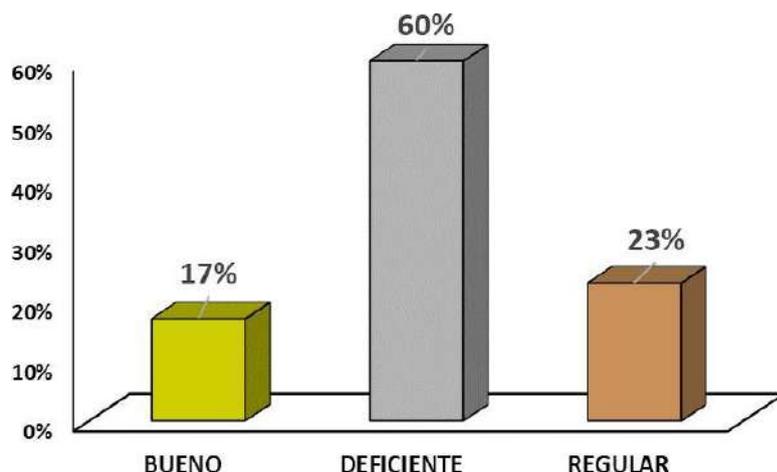


El 51% determina que en el Gobierno Regional de Lima se afronta una deficiente adaptación al cambio tecnológico, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben que no se viene implementando herramientas tecnológicas para la mejora de los procesos y métodos organizacionales, junto a una falta de implementación de equipamiento ergonómico para la mejora de la comodidad, seguridad y eficiencia del trabajador. En cambio, el 34% determina que en dicha institución se viene afrontando una regular adaptación al cambio tecnológico, es decir que, aunque haya ciertos esfuerzos esporádicos de adaptación tecnológica, estos no resultan ser suficientes. Y solo el 15% determina que la adaptación al cambio tecnológico del Gobierno Regional de Lima resulta ser buena y efectiva.

Tabla 12
Personal

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	39	17%
DEFICIENTE	137	60%
REGULAR	53	23%
TOTAL	229	100%

Figura 17
Personal



El 60% determina que en el Gobierno Regional de Lima se afronta una deficiente adaptación al cambio en el personal, lo que sugiere que muchos de los trabajadores perciben que sus actitudes y conductas no son analizadas cuando se habla de cambios en la entidad, y sienten con ello, que sus percepciones y expectativas no son tomados en cuenta, generando así, una resistencia al cambio y disminución de la moral. En cambio, el 23% determina que en dicha institución se viene afrontando una regular adaptación al cambio en el personal, es decir que, aunque haya cierto nivel de conciencia y esfuerzo en marcha, esto no resulta ser suficiente e integral. Y solo el 17% determina que la adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima resulta ser buena y efectiva.

4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

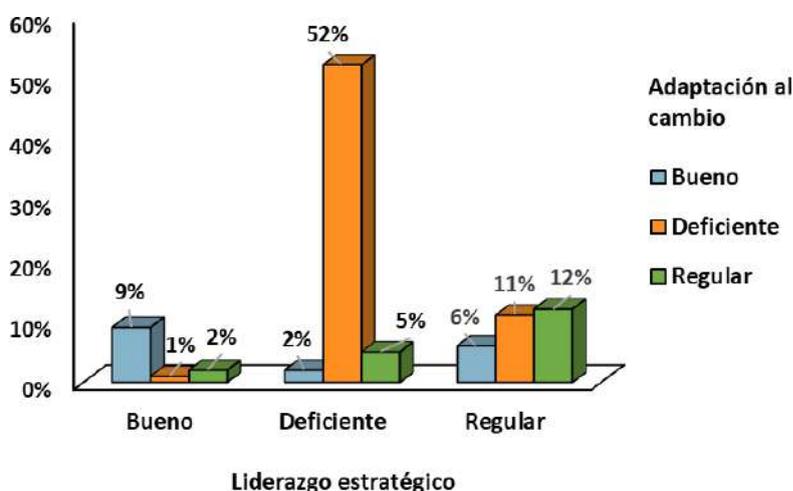
Tabla 13

Liderazgo estratégico en relación a la Adaptación al cambio

		Adaptación al cambio			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Liderazgo estratégico	Bueno	9%	1%	2%	12%
	Deficiente	2%	52%	5%	59%
	Regular	6%	11%	12%	29%
Total		17%	64%	19%	100%

Figura 18

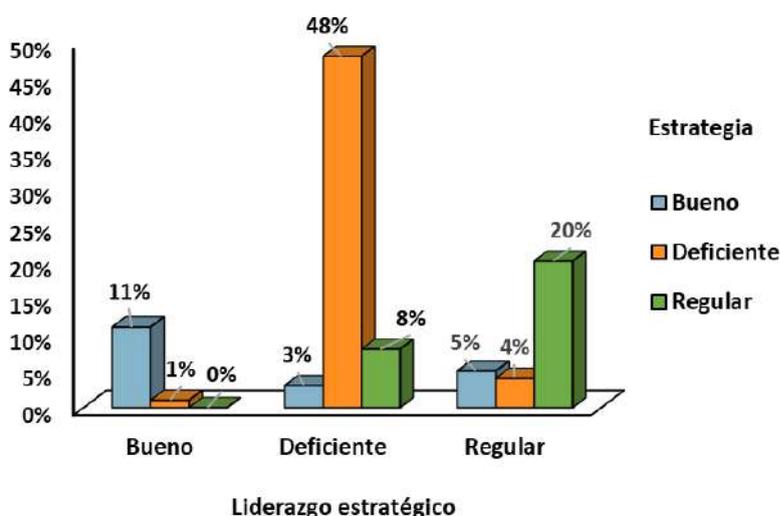
Liderazgo estratégico en relación a la Adaptación al cambio



El 49% indica que en el Gobierno Regional de Lima se presenta una deficiencia tanto en el liderazgo estratégico como en la adaptación al cambio de los trabajadores. El 12% indica que se presentan regularidades en ambos aspectos, y solo el 9% indica una efectividad total. Para el 11% dicha institución viene ejerciendo un regular liderazgo estratégico, y una deficiente adaptación al cambio. El 6% indica también, que se ejerce un regular liderazgo estratégico, pero una buena adaptación al cambio. Para el 5%, la institución viene ejerciendo un deficiente liderazgo estratégico, junto a una regular adaptación al cambio. El 2% indica por su parte que, el liderazgo estratégico ejercido podría ser bueno o deficiente, dependiendo si la adaptación al cambio resulta ser regular o bueno, respectivamente. Y solo para el 1%, se ejerce un buen liderazgo estratégico, pese a una deficiente adaptación al cambio.

Tabla 14*Liderazgo estratégico en relación a la Estrategia*

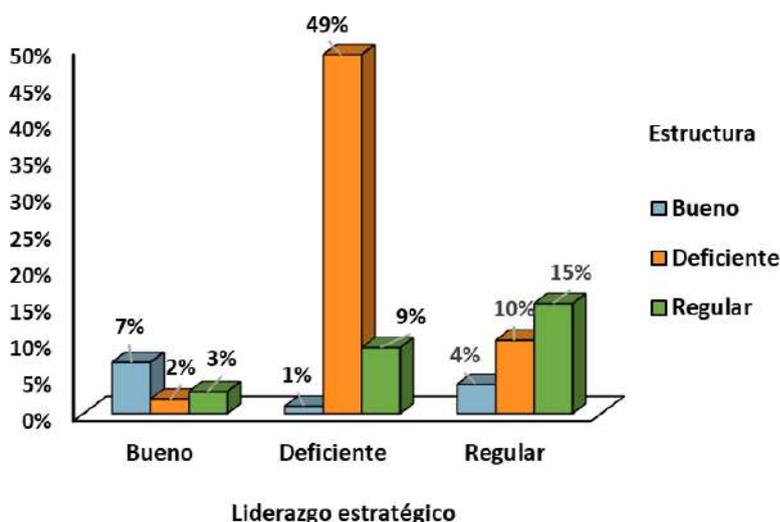
		Estrategia			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Liderazgo estratégico	Bueno	11%	1%	0%	12%
	Deficiente	3%	48%	8%	59%
	Regular	5%	4%	20%	29%
Total		19%	53%	28%	100%

Figura 19*Liderazgo estratégico en relación a la Estrategia*

El 48% indica que en el Gobierno Regional de Lima se presenta una deficiencia tanto en el liderazgo estratégico como en la adaptación al cambio en la estrategia. El 20% indica que se presentan regularidades en ambos aspectos, y solo el 11% indica una efectividad total. Para el 8% dicha institución viene ejerciendo un deficiente liderazgo estratégico, y una regular adaptación al cambio en la estrategia. El 5% aunque indique, un regular liderazgo estratégico, resalta la buena adaptación al cambio en la estrategia. Para el 4%, se viene ejerciendo un regular liderazgo estratégico, junto a una deficiente adaptación al cambio en la estrategia. El 3% indica que, el liderazgo estratégico ejercido es deficiente, aunque la adaptación al cambio en la estrategia resulte ser buena. Y solo para el 1%, se ejerce un buen liderazgo estratégico, pese a una deficiente adaptación al cambio en la estrategia.

Tabla 15*Liderazgo estratégico en relación a la Estructura*

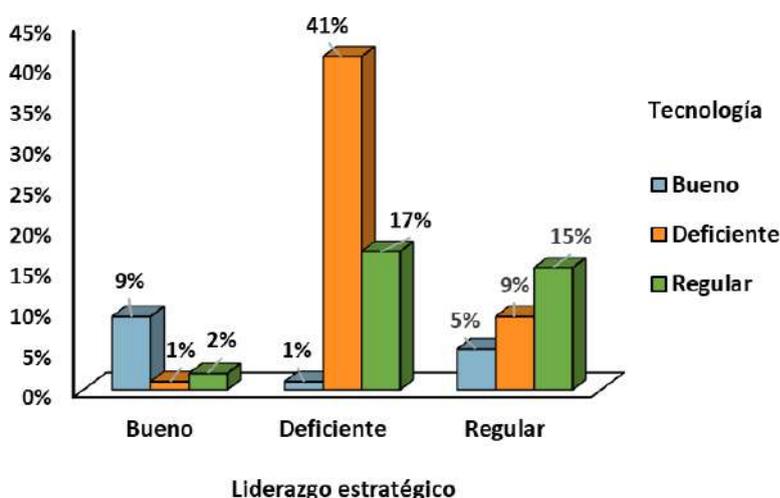
		Estructura			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Liderazgo estratégico	Bueno	7%	2%	3%	12%
	Deficiente	1%	49%	9%	59%
	Regular	4%	10%	15%	29%
Total		12%	61%	27%	100%

Figura 20*Liderazgo estratégico en relación a la Estructura*

El 489% indica que en el Gobierno Regional de Lima se presenta una deficiencia tanto en el liderazgo estratégico como en la adaptación al cambio en la estructura. El 15% indica que se presentan regularidades en ambos aspectos, y solo el 7% indica una efectividad total. Para el 10% dicha institución viene ejerciendo un regular liderazgo estratégico, y una deficiente adaptación al cambio en la estructura. El 9% indica un deficiente liderazgo estratégico, junto a una regular adaptación al cambio en la estructura. Para el 4%, se viene ejerciendo un regular liderazgo estratégico, pese a una buena adaptación al cambio en la estructura. El 3% indica que el liderazgo estratégico ejercido es bueno, aunque la adaptación al cambio en la estructura resulte ser regular. Para el 2%, se ejerce un buen liderazgo estratégico, pese a una deficiente adaptación al cambio en la estructura. Y solo el 3% indica que, el liderazgo estratégico ejercido es deficiente, aunque la adaptación al cambio en estructura resulte ser buena.

Tabla 16*Liderazgo estratégico en relación a la Tecnología*

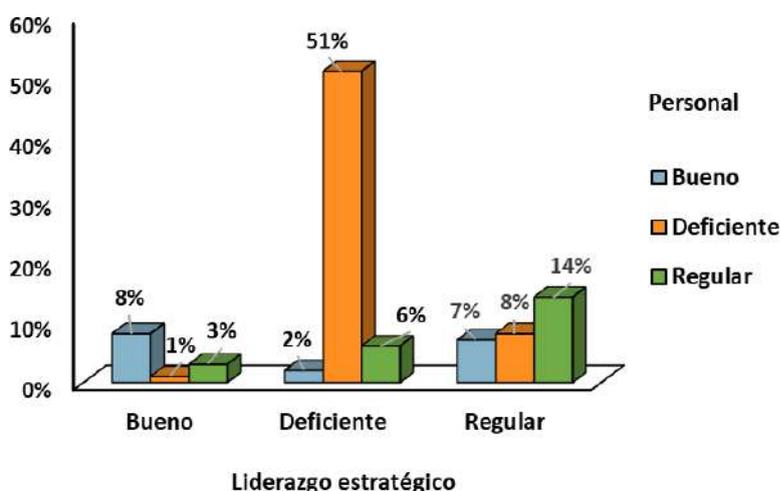
		Tecnología			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Liderazgo estratégico	Bueno	9%	1%	2%	12%
	Deficiente	1%	41%	17%	59%
	Regular	5%	9%	15%	29%
Total		15%	51%	34%	100%

Figura 21*Liderazgo estratégico en relación a la Tecnología*

El 41% indica que en el Gobierno Regional de Lima se presenta una deficiencia tanto en el liderazgo estratégico como en la adaptación al cambio tecnológico. El 15% indica que se presentan regularidades en ambos aspectos, y solo el 9% indica una efectividad total. Para el 17%, dicha institución viene ejerciendo un deficiente liderazgo estratégico, y una regular adaptación al cambio tecnológico. El 9% indica un regular liderazgo estratégico, junto a una deficiente adaptación al cambio tecnológico. Para el 5%, se viene ejerciendo un regular liderazgo estratégico, pese a una buena adaptación al cambio tecnológico. El 2% indica que el liderazgo estratégico ejercido es bueno, aunque la adaptación al cambio tecnológico resulte ser regular. Y solo para el 1%, puede ejercerse un liderazgo estratégico bueno o deficiente, dependiendo si la adaptación al cambio tecnológico resulte ser lo contrario.

Tabla 17*Liderazgo estratégico en relación al Personal*

		Personal			Total
		Bueno	Deficiente	Regular	
Liderazgo estratégico	Bueno	8%	1%	3%	12%
	Deficiente	2%	51%	6%	59%
	Regular	7%	8%	14%	29%
Total		17%	60%	23%	100%

Figura 22*Liderazgo estratégico en relación al Personal*

El 51% indica que en el Gobierno Regional de Lima se presenta una deficiencia tanto en el liderazgo estratégico como en la adaptación al cambio en el personal. El 14% indica que se presentan regularidades en ambos aspectos, y solo el 8% indica una efectividad total. Para otro 8% dicha institución viene ejerciendo un regular liderazgo estratégico, y una deficiente adaptación al cambio en el personal. El 7% aunque indique, un regular liderazgo estratégico, resalta la buena adaptación al cambio en el personal. Para el 6%, se viene ejerciendo un deficiente liderazgo estratégico, junto a una regular adaptación al cambio en el personal. El 3% indica que, el liderazgo estratégico ejercido es bueno, aunque la adaptación al cambio en el personal resulte ser regular. Para el 2%, se ejerce un deficiente liderazgo estratégico, pese a una buena adaptación al cambio en el personal. Y solo el 1% resalta el buen liderazgo estratégico ejercido, pese a una deficiente adaptación al cambio en el personal.

4.1.4 Prueba de Normalidad

Al tenerse una muestra conformada por 229 trabajadores de las diversas unidades orgánicas del Gobierno Regional de Lima, siendo una cifra mayor a 50, se aplica Kolmogorov Smirnov para la prueba.

Tabla 18
Prueba de normalidad

Variable y Dimensiones	Kolmogorov – Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo estratégico	0.164	229	0.000
Adaptación al cambio	0.142	229	0.000
Anticiparse a los acontecimientos	0.143	229	0.000
Cuestionar lo establecido	0.185	229	0.000
Interpretar la información	0.184	229	0.000
Decidir	0.182	229	0.000
Alinear	0.183	229	0.000
Aprender continuamente	0.188	229	0.000
Estrategia	0.175	229	0.000
Estructura	0.228	229	0.000
Tecnología	0.164	229	0.000
Personal	0.198	229	0.000

Las significancias resultaron ser igual a cero e inferior al 5%, indicando que variables y dimensiones no cumplen con la normalidad; y, por ende, se aplica Rho de Spearman para la correlación respectiva.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación general

Tabla 19

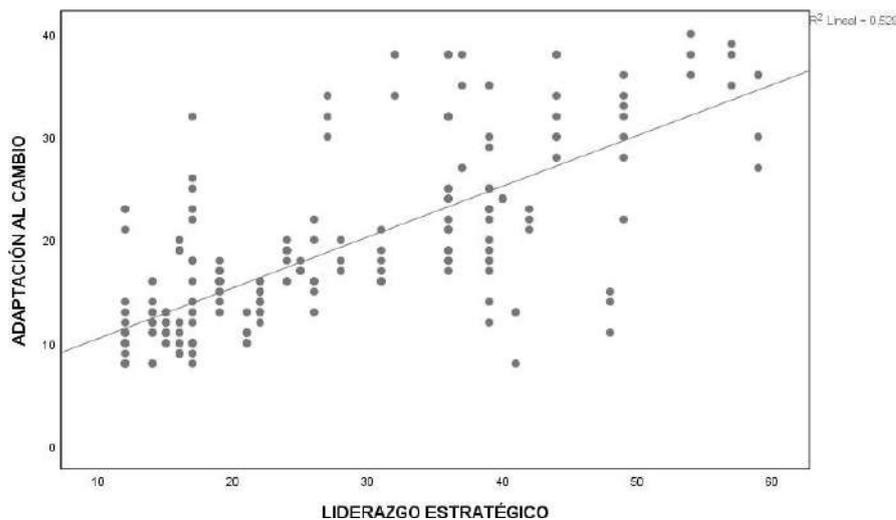
Liderazgo estratégico correlacionado con Adaptación al cambio

		V1	V2
Rho de Spearman	V1	Correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	229
	V2	Correlación	0.721
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	229

En la tabla 19 se identifica una sig. = $0 < 5\%$, por ello se rechaza la “**H₀**”: El liderazgo estratégico no se relaciona con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024; aceptándose así, la “**H_a**”: El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

Figura 23

Liderazgo estratégico correlacionado con Adaptación al cambio



En la figura 23, se representa una correlación moderada de nivel Rho de 0.721 entre el liderazgo estratégico y la adaptación al cambio en el Gobierno Regional de Lima.

4.2.2 Contrastación de la primera hipótesis específica

Tabla 20

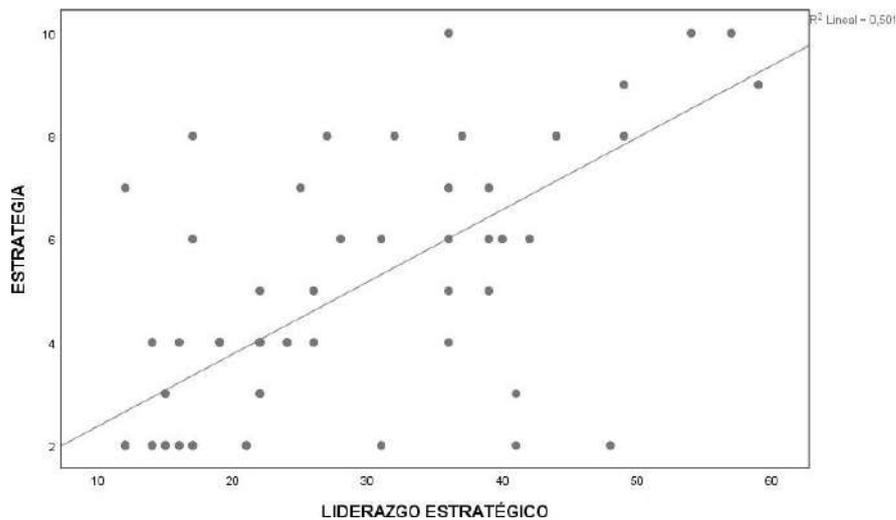
Liderazgo estratégico correlacionado con Estrategia

		V1	D1(V2)
Rho de Spearman	V1	Correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
	D1 (V2)	N	229
		Correlación	0.694
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	229

En la tabla 20 se indica una sig. = 0 < 5%, por ello se rechaza la “**H₀₁**”: El liderazgo estratégico no se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024; aceptándose así, la “**H_{a1}**”: El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

Figura 24

Liderazgo estratégico correlacionado con Estrategia



En la figura 24, se representa una correlación moderada de nivel Rho de 0.694 entre el liderazgo estratégico y la dimensión adaptación al cambio en la estrategia.

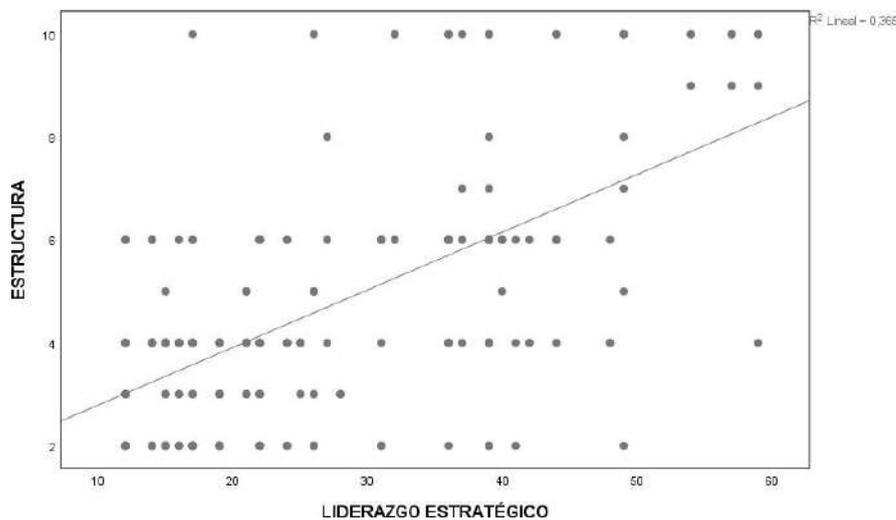
4.2.3 Contrastación de la segunda hipótesis específica

Tabla 21
Liderazgo estratégico correlacionado con Estructura

		V1	D2(V2)
Rho de Spearman	V1	Correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
	D2 (V2)	N	229
		Correlación	0.535
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	229

En la tabla 21 se indica una sig. = 0 < 5%, por ello se rechaza la “**H₀₂**”: El liderazgo estratégico no se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024; aceptándose así, la “**H_{a2}**”: El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

Figura 25
Liderazgo estratégico correlacionado con Estructura



En la figura 25, se representa una correlación moderada de nivel Rho de 0.535 entre el liderazgo estratégico y la dimensión adaptación al cambio en la estructura.

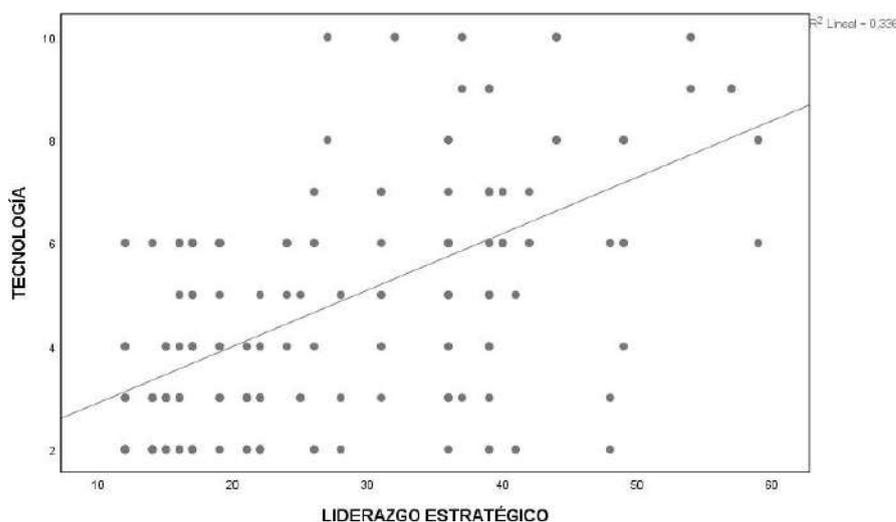
4.2.4 Contrastación de la tercera hipótesis específica

Tabla 22
Liderazgo estratégico correlacionado con Tecnología

		V1	D3(V2)
Rho de Spearman	V1	Correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
	D3 (V2)	N	229
		Correlación	0.550
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	229

En la tabla 22 se indica una sig. = 0 < 5%, por ello se rechaza la “**H₀₃**”: El liderazgo estratégico no se relaciona con la dimensión adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024; aceptándose así, la “**H_{a3}**”: El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.

Figura 26
Liderazgo estratégico correlacionado con Tecnología



En la figura 26, se representa una correlación moderada de nivel Rho de 0.550 entre el liderazgo estratégico y la dimensión adaptación al cambio tecnológico.

4.2.5 Contrastación de la cuarta hipótesis específica

Tabla 23

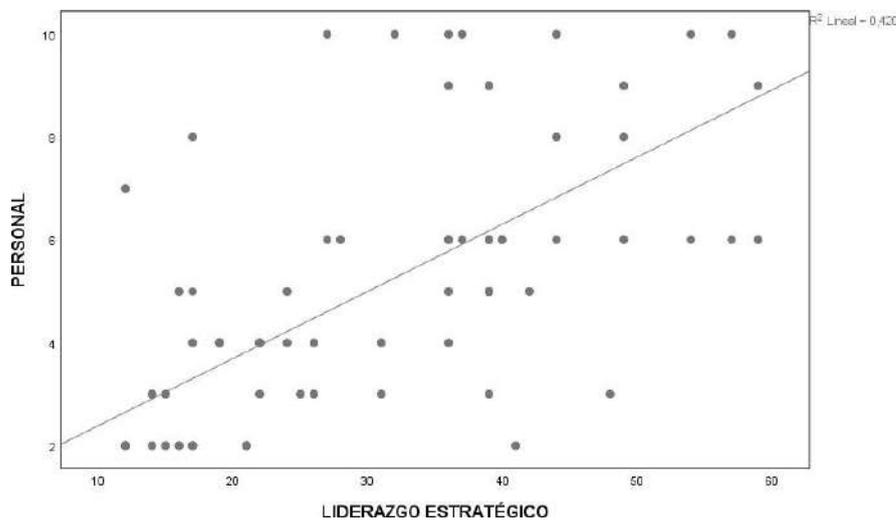
Liderazgo estratégico correlacionado con Personal

		V1	D4(V2)
Rho de Spearman	V1	Correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	229
	D4 (V2)	Correlación	0.676
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	229	

En la tabla 23 se indica una sig. = 0 < 5%, por ello se rechaza la “**H04**”: El liderazgo estratégico no se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima, 2024; aceptándose así, la “**Ha4**”: El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima, 2024.

Figura 27

Liderazgo estratégico correlacionado con Personal



En la figura 27, se representa una correlación moderada de nivel Rho de 0.676 entre el liderazgo estratégico y la dimensión adaptación al cambio en el personal.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Sobre el liderazgo estratégico, y su relación significativa con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima 2024, se obtuvo una correlación moderada de 0.721 en Rho de Spearman. Este resultado se asemeja al del autor Díaz (2022) quien comprobó la relación entre el liderazgo estratégico y la gestión de los aprendizajes en una I.E. de Cutervo, con un valor Rho de 0.929. Asimismo, se cita el resultado de Rubio et al. (2021) por su afinidad, la cual indica que la antigüedad laboral influye sobre la adaptación al cambio organizacional en los colaboradores de una empresa de energía eléctrica en Colombia.

Sobre el liderazgo estratégico, y su relación significativa con la dimensión adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima 2024, se obtuvo una correlación moderada de 0.694 en Rho de Spearman. Este resultado se asemeja al del autor Zapata (2020) quien confirmó la relación entre el liderazgo estratégico y la gestión del recurso humano en la Dirección de Planeamiento del Ejército Peruano, San Borja 2020, con un valor de Pearson igual a 0.950.

Sobre el liderazgo estratégico, y su relación significativa con la dimensión adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima 2024, se obtuvo una correlación moderada de 0.535 en Rho de Spearman. Este resultado se asemeja al del autor Viera (2023) quien confirmó la influencia del liderazgo estratégico en la competitividad de la Empresa de Productos Lácteos El Ranchito, con un valor Rho igual a 0.804.

Sobre el liderazgo estratégico, y su relación significativa con la dimensión adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima 2024, se obtuvo una correlación moderada de 0.550 en Rho de Spearman. Este resultado se asemeja al del autor Tejada (2024) quien confirmó la relación entre la adaptación al cambio para el manejo de la tecnología con el desempeño laboral en FONCODES 2019, con un valor Rho igual a 0.841.

Sobre el liderazgo estratégico, y su relación significativa con la dimensión adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima 2024, se obtuvo una correlación moderada de 0.676 en Rho de Spearman. Este resultado se asemeja al del autor Flores (2021) quien confirmó que el compromiso laboral del personal administrativo influye en el cambio organizacional en la UNJFSC, con un valor Rho igual a 0.469.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Por medio de la presente se revela y concluye que, el liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima 2024, tras rechazarse la “Ho” y aceptarse la “Ha” ante una $\text{Sig.} = 0 < 5\%$, y tras obtenerse un nivel moderado Rho de 0.721. Esto sugiere que, la capacidad de los líderes para anticipar acontecimientos, cuestionar lo establecido, interpretar información, tomar decisiones efectivas, alinear al personal, y aprender de forma continua, está estrechamente vinculada a la forma en que la institución ajusta sus estrategias, estructura, tecnología y personal en respuesta a cada cambio interno y externo.

Se revela concluye además que, el liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima 2024, tras rechazarse la “Ho₁” y aceptarse la “Ha₁” ante una $\text{Sig.} = 0 < 5\%$, y tras hallarse un nivel moderado Rho de 0.694. Aquello sugiere que, mejorar el liderazgo estratégico podría tener un impacto positivo en la capacidad de la organización para adaptar sus estrategias a los cambios organizacionales.

Se revela concluye además que, el liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima 2024, tras rechazarse la “Ho₂” y aceptarse la “Ha₂” ante una $\text{Sig.} = 0 < 5\%$, y tras hallarse un nivel moderado Rho de 0.535. Aquello sugiere

que, mejorar el liderazgo estratégico podría tener un impacto positivo en la capacidad de la organización para adaptar su estructura a los cambios organizacionales.

Se revela concluye además que, el liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima 2024, tras rechazarse la “H₀₃” y aceptarse la “H_{a3}” ante una Sig. = 0 < 5%, y tras obtenerse un nivel moderado Rho de 0.550. Aquello sugiere que, mejorar el liderazgo estratégico podría tener un impacto positivo en la capacidad de la organización para adaptar su tecnología a los cambios organizacionales.

Se revela concluye además que, el liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima 2024, tras rechazarse la “H₀₄” y aceptarse la “H_{a4}” ante una Sig. = 0 < 5%, y tras obtenerse un nivel moderado Rho de 0.676. Aquello sugiere que, mejorar el liderazgo estratégico podría tener un impacto positivo en la capacidad de la organización para adaptar su personal a los cambios organizacionales.

6.2. Recomendaciones

Finalmente, para abordar cada problema identificado en esta investigación, relacionado con el miedo a lo desconocido, la falta de habilidades y conocimientos, el estrés y la ansiedad, así como los conflictos internos debidos a la percepción de inequidad o falta de comunicación efectiva de la dirección; recomiendo que se implemente un programa integral de desarrollo organizacional, la cual se enfoque a potenciar el liderazgo estratégico de los trabajadores y la adaptación al cambio del Gobierno Regional de Lima.

Dicho programa deberá de incluir el desarrollo y mantenimiento de un programa de capacitación continua en el que se aborden las nuevas demandas del trabajo, ya sea por medio de talleres, cursos o seminarios, a fin de que el trabajador adquiera habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a los cambios.

Incluir la implementación de un plan de comunicación claro y transparente sobre cada cambio que se avecina, a fin de asegurarse que cada trabajador comprenda el propósito, y los pros y contras de los cambios organizacionales. Asimismo, involucrar a cada trabajador en estos procesos de cambio, incluyendo a representantes de distintas áreas, asegurando que la preocupación y sugerencia del personal sea escuchada y tomada en cuenta.

Incluir programas de apoyo psicológico y programas de bienestar que ayuden a los trabajadores a manejar adecuadamente el estrés y la ansiedad asociadas con el trabajo, ya sea por medio de consejerías, talleres de manejo del estrés, u otras actividades de bienes físico y mental. Mediante estas medidas se busca promover un balance oportuno entre el trabajo y la vida personal, a fin de reducir el estrés y potenciar la satisfacción laboral.

E incluir evaluaciones continuas de la equidad interna con las cuales se identifiquen y aborden aquellas percepciones de inequidad. Se debe asegurar que cada política y práctica de recursos humanos sea justa y transparente, y para ello sería oportuno que se incluyan reuniones constantes de equipo, boletines informativos, y plataformas digitales de comunicación interna.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Flores, C. (2021). *Compromiso laboral del personal administrativo y su influencia en el cambio organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión). Repositorio Institucional Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Gómez, M., & Giraldo, C. (2021). *Actitudes de los empleados frente al cambio organizacional en la Secretaría de Educación del distrito de Barrancabermeja* (Tesis de Maestría, Universidad EAFIT). Repositorio Institucional Universidad EAFIT.
- Ruiz, M. (2020). *Gestión de procesos y adaptación al cambio de los colaboradores de la Universidad Alas Peruanas, Jesús María, 2020* (Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo). Repositorio Institucional Universidad César Vallejo.
- Tejada, S. (2024). *Adaptación al cambio para el manejo de la tecnología por los trabajadores y el desempeño laboral en la Unidad de Recursos Humanos en el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social - FONCODES, 2019* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Repositorio Institucional Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Viera, R. (2023). *Liderazgo estratégico y su influencia en la competitividad de la Empresa de Productos Lácteos El Ranchito* (Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Cotopaxi). Repositorio Institucional Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Zapata, F. (2020). *El liderazgo estratégico y la gestión del recurso humano en la Dirección de Planeamiento del Ejército Peruano, San Borja, 2020* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Repositorio Institucional Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle).

7.2 Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2017). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica.
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis* (1ª ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Bateman, T., Snell, S., & Konopaske, R. (2017). *Management. Leading & Collaborating in a Competitive World* (12a ed.). McGraw Hill.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento organizacional. Dinámica del éxito de las organizaciones* (4ª ed.). McGraw Hill.
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. LID Editorial.
- Gregory, A., & Willis, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Cengage Learning.
- Harvard Business Review. (2022). *Piensa estratégicamente*. Editorial Reverté.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed.). McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw Hill.
- Huber, L. (2011). *Fundamentos de Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos*. Bookbaby.
- Méndez, C. (2018). *Cultura y clima: fundamentos para el cambio en la organización*. Alfaomega.
- Murillo, G., González, C., & García, M. (2017). *Cambio institucional y organizacional. Perspectivas teóricas para el análisis* (1ª ed.). Programa Editorial Universidad del Valle.

Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Ciudad de México, México: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administration* (13a ed.). Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson.

Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración* (10ª ed.). Pearson.

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15ª ed.). McGraw Hill.

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (9ª ed.). Pearson.

7.3 Fuentes hemerográficas

Aboudahr, S., & Mohamad, M. (2021). strategic leadership as a mediating variable between organisational climate and quality improvement in higher education. *Journal Of Southwest Jiaotong University*, 56(2), 618-637. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.56.2.50>

Arenas, A., & Bayón, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid - España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1463-1477. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34274>

López, J., & De la Garza, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>

Pérez, L., Vilariño, C., & Ronda, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360453131009>

Rubio, G., De Almeida, F., Zapata, J., Morea, M., & Rodríguez, S. (2021). Adaptación al cambio organizacional en los colaboradores de una empresa de energía eléctrica. *Revista Científica E-Locução*, 1(19), 230-256. <https://periodicos.faex.edu.br/index.php>

/e-Locucaao/article/view/337

Ruiz, V., & Álvarez, D. (2023). Estrategias aplicadas durante la pandemia bajo el entorno VUCA en empresas de Guanajuato, México. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 19(1), 48-64. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/658/6583875005/>

Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 28-43. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.556/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024?	Determinar si el liderazgo estratégico se relaciona con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la adaptación al cambio de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	<p>LIDERAZGO ESTRATÉGICO (Variable 1)</p> <p>Dimensión 1: Anticiparse a los acontecimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunir información - Predecir movimientos <p>Dimensión 2: Cuestionar lo establecido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los problemas - Diversos puntos de vista <p>Dimensión 3: Interpretar la información</p> <ul style="list-style-type: none"> - Curiosidad y mente abierta - Hipótesis <p>Dimensión 4: Decidir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prioridad - Riesgos y consecuencias <p>Dimensión 5: Alinear</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la aceptación al cambio - Identificar inquietudes ante el cambio <p>Dimensión 6: Aprender continuamente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historias sobre éxitos y fracasos - Corrección del camino marcado a seguir 	<p>1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo</p> <p>2. Diseño de investigación: No experimental, transversal</p> <p>3. Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>4. Población: 563 trabajadores Muestra: 229 trabajadores</p> <p>5. Técnica e instrumento de recolección de datos: Encuesta, cuestionario</p> <p>6. Unidad de medida: Cualitativa</p> <p>7. Nivel de medición: Ordinal</p>
ESPECÍFICOS	¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024?	Establecer si el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio en la estrategia de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	<p>ADAPTACIÓN AL CAMBIO (Variable 2)</p> <p>Dimensión 1: Cambio en la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planes - Objetivos 	
	¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024?	Establecer si el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.	El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio en la estructura de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.		

<p>¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024?</p>	<p>Establecer si el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.</p>	<p>El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio tecnológico de los trabajadores en el Gobierno Regional de Lima, 2024.</p>	<p>Dimensión 2: Cambio en la estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Componentes de la estructura - Diseño estructural <p>Dimensión 3: Cambio tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos y métodos - Equipamiento para el trabajo <p>Dimensión 4: Cambio en el personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actitudes y cambios - Percepciones y expectativas 	<p>8. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26</p>
<p>¿De qué manera el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima, 2024?</p>	<p>Establecer si el liderazgo estratégico se relaciona con la dimensión adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima, 2024.</p>	<p>El liderazgo estratégico se relaciona significativamente con la dimensión adaptación al cambio en el personal del Gobierno Regional de Lima, 2024.</p>		

Anexo 2: Instrumento



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión *Escuela de Posgrado*

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Estimado trabajador, el presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión sobre el liderazgo estratégico y la adaptación al cambio. Para ello, se le pide contestar con sinceridad a los ítems que se ubican en el cuadro de abajo. Sus respuestas serán anónimas. Muchas gracias.

I. DATOS DEL ENCUESTADO

1. Sexo:

- a) Femenino
- b) Masculino

ÍTEMS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
LIDERAZGO ESTRATÉGICO					
DIMENSIÓN 1: ANTICIPARSE A LOS ACONTECIMIENTOS					
1. Se reúne la información de una amplia red de expertos y fuentes, sobre las funciones y servicios públicos que se brindan y la reacción ante ellos.					
2. Se predicen los posibles movimientos políticos o sociales y sus posibles reacciones que puedan afectar a las operaciones de la entidad.					
DIMENSIÓN 2: CUESTIONAR LO ESTABLECIDO					
3. Los problemas que surgen en las diferentes unidades orgánicas de la entidad son analizados desde varios ángulos para comprender las causas fundamentales.					
4. Se buscan diversos puntos de vista para conocer los múltiples ángulos de una cuestión.					
DIMENSIÓN 3: INTERPRETAR LA INFORMACIÓN					
5. Se fomenta la curiosidad y el desarrollo de una mente abierta.					

6. Se prueban diferente hipótesis en el trabajo sobre un problema en la entidad antes de llegar a conclusiones.					
DIMENSIÓN 4: DECIDIR					
7. Se prioriza y gestiona a largo plazo las problemáticas sociales y ambientales de la región para conseguir resultados que beneficien a la misma.					
8. Se determinan los riesgos y consecuencias de gestionar un desarrollo integral y sostenible para la región.					
DIMENSIÓN 5: ALINEAR					
9. Se evalúa la aceptación de los colaboradores y su motivación para el cambio.					
10. Se identifica y aborda las inquietudes contrapuestas de los colaboradores ante el cambio.					
DIMENSIÓN 6: APRENDER CONTINUAMENTE					
11. Se explican historias sobre éxitos y fracasos para promover el aprendizaje empresarial.					
12. Se corrige el camino marcado a seguir en la entidad, atendiendo la disconformidad y las opiniones de los colaboradores.					
ADAPTACIÓN AL CAMBIO					
DIMENSIÓN 1: CAMBIO EN LA ESTRATEGIA					
13. Los planes estratégicos de la entidad son ajustados según los cambios que vayan surgiendo en la región.					
14. Los objetivos son ajustados, teniendo en cuenta las metas institucionales que no se han podido cumplir.					
DIMENSIÓN 2: CAMBIO EN LA ESTRUCTURA					
15. Los roles y responsabilidades dentro de las unidades orgánicas de la entidad se modifican según los objetivos o planes estratégicos a alcanzar.					
16. Se adoptan estructuras flexibles para mejorar la organización de tareas, procesos y canales de comunicación dentro de la entidad.					
DIMENSIÓN 3: CAMBIO TECNOLÓGICO					
17. Se implementan herramientas tecnológicas para mejorar los procesos y métodos organizacionales en la entidad.					
18. Se implementa equipamiento ergonómico que permita mejorar la comodidad, seguridad y eficiencia de los colaboradores.					
DIMENSIÓN 4: CAMBIO EN EL PERSONAL					
19. Se analizan las actitudes y conductas de los colaboradores cuando se habla de cambios en la entidad.					
20. Se toma en cuenta las percepciones y expectativas que tienen los colaboradores cuando se habla de cambios en la entidad.					

Anexo 3: Baremaciones

I. Proceso de baremación de las variables

V1: Liderazgo estratégico

- Máximo: $12(5) = 60$
- Mínimo: $12(1) = 12$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 60 - 12 = 48$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 48/3 = 16$

V2: Adaptación al cambio

- Máximo: $8(5) = 40$
- Mínimo: $8(1) = 8$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 40 - 8 = 32$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 32/3 = 10.667$

II. Proceso de baremación de las dimensiones

Para D1: Anticiparse a los acontecimientos; D2: Cuestionar lo establecido; D3: Interpretar la información; D4: Decidir; D5: Alinear; D6: Aprender continuamente; D7: Estrategia; D8: Estructura; D9: Tecnología; y D10: Personal

- Máximo: $2(5) = 10$
- Mínimo: $2(1) = 2$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 10 - 2 = 8$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 8/3 = 2.667$

Anexo 4: Base de datos

N°	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
1	49	34	5	6	9	9	10	10	9	8	8	9
2	37	27	6	6	6	7	6	6	8	6	3	10
3	17	8	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2
4	16	10	3	3	2	4	2	2	2	3	3	2
5	14	12	2	2	3	2	2	3	2	4	3	3
6	39	29	7	7	6	7	6	6	7	4	9	9
7	15	13	2	2	4	2	2	3	2	4	4	3
8	59	27	10	9	10	10	10	10	9	4	8	6
9	25	17	3	3	2	3	8	6	7	4	3	3
10	21	10	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2
11	22	13	2	2	2	5	6	5	5	2	3	3
12	17	12	4	3	2	2	3	3	2	3	5	2
13	15	10	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2
14	31	19	5	5	6	5	4	6	2	6	7	4
15	36	32	5	6	6	6	7	6	10	4	8	10
16	31	18	6	5	4	3	7	6	6	6	3	3
17	36	25	6	6	5	7	6	6	7	6	3	9
18	36	22	7	7	5	6	6	5	7	6	3	6
19	40	24	7	7	6	7	6	7	6	6	6	6
20	12	9	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
21	19	14	2	3	4	3	4	3	4	3	3	4
22	12	11	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2
23	19	17	4	4	2	3	4	2	4	3	6	4
24	19	17	4	4	2	3	4	2	4	3	6	4
25	36	19	6	6	6	6	6	6	5	6	3	5
26	17	18	5	4	2	2	2	2	6	2	6	4
27	24	19	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5
28	14	14	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3
29	39	22	7	7	6	7	6	6	5	8	4	5
30	12	10	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2
31	22	13	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4
32	44	34	6	6	8	6	8	10	8	6	10	10
33	17	23	5	4	2	2	2	2	8	4	6	5
34	16	19	3	3	2	4	2	2	4	4	6	5
35	32	34	5	6	6	6	5	4	8	6	10	10
36	42	23	6	6	5	7	8	10	6	6	6	5
37	28	18	2	2	6	2	6	10	6	3	3	6
38	27	30	5	5	4	5	4	4	8	6	10	6
39	48	14	5	6	8	10	10	9	2	6	3	3

40	21	10	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2
41	12	23	2	2	2	2	2	2	7	3	6	7
42	57	35	10	10	9	10	9	9	10	10	9	6
43	15	11	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3
44	26	13	4	4	4	4	4	6	5	3	2	3
45	54	36	8	8	10	8	10	10	10	10	10	6
46	41	8	7	7	7	7	7	6	2	2	2	2
47	49	30	8	8	8	8	8	9	8	10	6	6
48	36	18	6	6	6	7	6	5	4	6	4	4
49	39	17	7	6	6	7	6	7	5	6	3	3
50	12	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	19	15	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4
52	12	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
53	22	13	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4
54	22	13	4	4	4	4	4	2	4	3	2	4
55	36	24	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
56	17	10	5	4	2	2	2	2	2	2	4	2
57	24	16	4	4	4	4	4	4	4	2	6	4
58	14	8	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
59	39	25	7	7	6	7	6	6	6	6	7	6
60	22	16	4	4	4	4	4	2	4	6	2	4
61	44	28	6	6	8	6	8	10	8	6	8	6
62	17	10	5	4	2	2	2	2	2	2	4	2
63	16	12	3	3	2	4	2	2	2	4	4	2
64	39	23	6	6	7	10	6	4	7	6	5	5
65	26	20	4	4	4	4	4	6	4	5	7	4
66	49	28	5	6	9	9	10	10	9	5	8	6
67	37	27	6	6	6	7	6	6	8	4	9	6
68	17	13	5	4	2	2	2	2	2	4	5	2
69	16	11	3	3	2	4	2	2	2	4	3	2
70	14	12	2	2	3	2	2	3	2	4	3	3
71	39	30	7	7	6	7	6	6	7	7	7	9
72	15	11	2	2	4	2	2	3	2	3	3	3
73	59	30	10	9	10	10	10	10	9	9	6	6
74	25	18	3	3	2	3	8	6	7	3	5	3
75	21	13	4	4	3	4	3	3	2	5	4	2
76	22	15	2	2	2	5	6	5	5	2	5	3
77	17	14	4	3	2	2	3	3	2	4	6	2
78	15	10	2	2	3	2	3	3	2	2	4	2
79	31	17	5	5	6	5	4	6	2	4	7	4
80	36	32	5	6	6	6	7	6	10	6	6	10
81	31	21	6	5	4	3	7	6	6	6	6	3
82	36	19	6	6	5	7	6	6	7	4	2	6
83	36	25	7	7	5	6	6	5	7	6	6	6

84	40	24	7	7	6	7	6	7	6	5	7	6
85	12	11	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2
86	19	16	2	3	4	3	4	3	4	3	5	4
87	12	13	2	2	2	2	2	2	2	6	3	2
88	19	16	4	4	2	3	4	2	4	2	6	4
89	19	18	4	4	2	3	4	2	4	4	6	4
90	36	21	6	6	6	6	6	6	5	4	7	5
91	17	22	5	4	2	2	2	2	6	6	6	4
92	24	20	4	4	4	4	4	4	4	6	5	5
93	14	16	2	2	2	2	2	4	4	6	3	3
94	39	20	7	7	6	7	6	6	5	4	6	5
95	12	14	2	2	2	2	2	2	2	6	4	2
96	22	15	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
97	44	32	6	6	8	6	8	10	8	4	10	10
98	17	26	5	4	2	2	2	2	8	4	6	8
99	16	20	3	3	2	4	2	2	4	6	5	5
100	32	38	5	6	6	6	5	4	8	10	10	10
101	42	22	6	6	5	7	8	10	6	4	7	5
102	28	20	2	2	6	2	6	10	6	3	5	6
103	27	34	5	5	4	5	4	4	8	8	8	10
104	48	15	5	6	8	10	10	9	2	4	6	3
105	21	11	4	4	3	4	3	3	2	5	2	2
106	12	21	2	2	2	2	2	2	7	3	4	7
107	57	38	10	10	9	10	9	9	10	9	9	10
108	15	10	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3
109	26	22	4	4	4	4	4	6	5	10	4	3
110	54	38	8	8	10	8	10	10	10	9	9	10
111	41	13	7	7	7	7	7	6	2	4	5	2
112	49	22	8	8	8	8	8	9	8	2	4	8
113	36	18	6	6	6	7	6	5	4	4	6	4
114	39	12	7	6	6	7	6	7	5	2	2	3
115	12	12	2	2	2	2	2	2	2	6	2	2
116	19	13	2	3	4	3	4	3	4	3	2	4
117	12	11	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2
118	22	12	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4
119	22	14	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4
120	36	18	6	6	6	6	6	6	6	2	4	6
121	17	16	5	4	2	2	2	2	2	6	6	2
122	24	18	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4
123	14	16	2	2	2	2	2	4	2	6	6	2
124	39	19	7	7	6	7	6	6	6	2	5	6
125	22	16	4	4	4	4	4	2	4	6	2	4
126	44	30	6	6	8	6	8	10	8	6	8	8
127	17	10	5	4	2	2	2	2	2	2	4	2

128	16	9	3	3	2	4	2	2	2	2	3	2
129	39	23	6	6	7	10	6	4	7	6	5	5
130	26	16	4	4	4	4	4	6	4	2	6	4
131	49	33	5	6	9	9	10	10	9	7	8	9
132	37	35	6	6	6	7	6	6	8	7	10	10
133	17	9	5	4	2	2	2	2	2	3	2	2
134	16	9	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2
135	14	11	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3
136	39	35	7	7	6	7	6	6	7	10	9	9
137	15	12	2	2	4	2	2	3	2	4	3	3
138	59	36	10	9	10	10	10	10	9	10	8	9
139	25	17	3	3	2	3	8	6	7	4	3	3
140	21	11	4	4	3	4	3	3	2	4	3	2
141	22	14	2	2	2	5	6	5	5	3	3	3
142	17	10	4	3	2	2	3	3	2	4	2	2
143	15	11	2	2	3	2	3	3	2	4	3	2
144	31	16	5	5	6	5	4	6	2	6	4	4
145	36	38	5	6	6	6	7	6	10	10	8	10
146	31	16	6	5	4	3	7	6	6	2	5	3
147	36	32	6	6	5	7	6	6	7	10	6	9
148	36	24	7	7	5	6	6	5	7	6	5	6
149	40	24	7	7	6	7	6	7	6	6	6	6
150	12	10	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
151	19	16	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4
152	12	10	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
153	19	16	4	4	2	3	4	2	4	2	6	4
154	19	16	4	4	2	3	4	2	4	2	6	4
155	36	21	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5
156	17	18	5	4	2	2	2	2	6	2	6	4
157	24	19	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5
158	14	13	2	2	2	2	2	4	4	4	2	3
159	39	18	7	7	6	7	6	6	5	4	4	5
160	12	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
161	22	14	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4
162	44	38	6	6	8	6	8	10	8	10	10	10
163	17	25	5	4	2	2	2	2	8	3	6	8
164	16	19	3	3	2	4	2	2	4	4	6	5
165	32	38	5	6	6	6	5	4	8	10	10	10
166	42	21	6	6	5	7	8	10	6	4	6	5
167	28	17	2	2	6	2	6	10	6	3	2	6
168	27	32	5	5	4	5	4	4	8	4	10	10
169	48	11	5	6	8	10	10	9	2	4	2	3
170	21	10	4	4	3	4	3	3	2	4	2	2
171	12	23	2	2	2	2	2	2	7	3	6	7

172	57	39	10	10	9	10	9	9	10	10	9	10
173	15	13	2	2	3	2	3	3	3	5	2	3
174	26	15	4	4	4	4	4	6	5	5	2	3
175	54	40	8	8	10	8	10	10	10	10	10	10
176	41	13	7	7	7	7	7	6	3	6	2	2
177	49	32	8	8	8	8	8	9	8	10	6	8
178	36	17	6	6	6	7	6	5	4	6	3	4
179	39	14	7	6	6	7	6	7	5	4	2	3
180	12	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
181	19	15	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4
182	12	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
183	22	16	4	4	4	4	4	2	4	6	2	4
184	22	16	4	4	4	4	4	2	4	6	2	4
185	36	24	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
186	17	10	5	4	2	2	2	2	2	2	4	2
187	24	16	4	4	4	4	4	4	4	2	6	4
188	14	8	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2
189	39	25	7	7	6	7	6	6	6	6	7	6
190	22	16	4	4	4	4	4	2	4	6	2	4
191	44	30	6	6	8	6	8	10	8	6	8	8
192	17	10	5	4	2	2	2	2	2	2	4	2
193	16	9	3	3	2	4	2	2	2	2	3	2
194	39	23	6	6	7	10	6	4	7	6	5	5
195	26	16	4	4	4	4	4	6	4	2	6	4
196	49	36	5	6	9	9	10	10	9	10	8	9
197	37	38	6	6	6	7	6	6	8	10	10	10
198	17	10	5	4	2	2	2	2	2	4	2	2
199	16	10	3	3	2	4	2	2	2	4	2	2
200	14	11	2	2	3	2	2	3	2	4	2	3
201	39	35	7	7	6	7	6	6	7	10	9	9
202	15	12	2	2	4	2	2	3	2	4	3	3
203	59	36	10	9	10	10	10	10	9	10	8	9
204	25	17	3	3	2	3	8	6	7	4	3	3
205	21	11	4	4	3	4	3	3	2	4	3	2
206	22	15	2	2	2	5	6	5	5	4	3	3
207	17	10	4	3	2	2	3	3	2	4	2	2
208	15	11	2	2	3	2	3	3	2	4	3	2
209	31	16	5	5	6	5	4	6	2	6	4	4
210	36	38	5	6	6	6	7	6	10	10	8	10
211	31	16	6	5	4	3	7	6	6	2	5	3
212	36	32	6	6	5	7	6	6	7	10	6	9
213	36	24	7	7	5	6	6	5	7	6	5	6
214	40	24	7	7	6	7	6	7	6	6	6	6
215	12	10	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2

216	19	16	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4
217	12	10	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
218	19	16	4	4	2	3	4	2	4	2	6	4
219	19	16	4	4	2	3	4	2	4	2	6	4
220	36	21	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5
221	17	18	5	4	2	2	2	2	6	2	6	4
222	24	19	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5
223	14	13	2	2	2	2	2	4	4	4	2	3
224	39	18	7	7	6	7	6	6	5	4	4	5
225	12	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
226	22	14	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4
227	44	38	6	6	8	6	8	10	8	10	10	10
228	17	32	5	4	2	2	2	2	8	10	6	8
229	16	19	3	3	2	4	2	2	4	4	6	5

Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera
ASESOR

Dr. Abraham Cesar Neri Ayala
PRESIDENTE

Dr. Felix Gil Caro Soto
SECRETARIO

Dr. José Luis Ausejo Sánchez
VOCAL