



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado

El liderazgo adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional
José Faustino Sánchez Carrión, 2024

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestra en Administración
Estratégica

Autora

Maria Elena Bazan Maya

Asesora

Dra. Maribel Lourdes Grados Cavero


Dra. Maribel Lourdes Grados Cavero
Docente Universitario
CLAD N° 1909

Huacho – Perú

2026



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 licenciente 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

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

METADATOS

DATOS DEL AUTOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Maria Elena Bazan Maya	42566417	14/04/2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dra. Maribel Lourdes Grados Cavero	15615960	https://orcid.org/0000-0001-8352-7868
DATOS DE LOS MIEMBROS DEL JURADO - PREGRADO		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	https://orcid.org/0000-0003-3674-0302
M(o). Pedro Javier Yovera Rodríguez	15742103	https://orcid.org/0000-0002-2365-0175
Dr. Ider Walter Alor Bellon	15737214	https://orcid.org/0000-0001-8355-7960

Maria Elena Bazan Maya 2025-089256

EL LIDERAZGO ADAPTATIVO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUS...

- Quick Submit
- Quick Submit
- DGI_Tesis Posgrado 2025

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trnoid::1:3425424625

Fecha de entrega

26 nov 2025, 9:18 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

26 nov 2025, 9:32 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

E_LA_UNIVERSIDAD_NACIONAL_JOS_FAUSTINO_S_NCHEZ_CARRI_N_2024.pdf

Tamaño del archivo

1.7 MB

117 páginas

27.811 palabras

161.751 caracteres



Página 2 de 129 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trnoid::1:3425424625

20% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas
- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 19% Fuentes de Internet
- 9% 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 revisarlo.

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

DEDICATORIA

A mis amados padres, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia para alcanzar mis metas.

A mis hermanas, quienes me han acompañado a lo largo de este camino, incluso en los momentos más difíciles, alentándome a seguir preparándome para asumir nuevos retos.

Maria Bazan

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a quienes han sido parte fundamental en mi formación académica y personal.

A mis docentes quienes contribuyeron en mi formación profesional no solo con conocimientos, sino también con inspiración, por exigir con empatía y por creer en el potencial que a veces una misma no logra ver con claridad.

A mis seres queridos por su apoyo, consejos y aliento constante.

Maria Bazan

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	16
1.2. Formulación del Problema	17
1.2.1. Problema General.....	17
1.2.2. Problemas Específicos	17
1.3. Objetivos de la Investigación	18
1.3.1. Objetivo General.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Justificación de la Investigación.....	18
1.5. Delimitaciones del estudio	21
1.6. Viabilidad del estudio.....	23
CAPITULO II MARCOT TEÓRICO	24
2.1. Antecedentes de la investigación.....	24
2.1.1. Internacionales	24
2.1.2. Nacionales.....	26
2.2. Bases teóricas	28
2.3. Bases filosóficas.....	44
2.4. Definiciones de los términos básicos	45
2.5. Hipótesis de la Investigación.....	47
2.5.1. Hipótesis General.....	47
2.5.2. Objetivos Específicos.....	47
2.6. Operacionalización de las variables	47

CAPITULO III METODOLOGÍA	49
3.1. Diseño de la investigación.....	49
3.1.1. Tipo de investigación	49
3.1.2. Nivel.....	49
3.1.3. Diseño	49
3.1.4. Enfoque	49
3.2. Población y muestra	50
3.2.1. Población.....	50
3.2.2. Muestra.....	50
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	51
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información.....	51
CAPITULO IV RESULTADOS	54
4.1. Análisis de Resultados.....	54
4.2. Contrastación de hipótesis	97
CAPITULO V DISCUSIÓN	101
5.1. Discusión de Resultados.....	101
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
6.1. Conclusiones.....	104
6.2. Recomendaciones	105
REFERENCIAS	107
7.1. Fuentes documentales.....	107
7.2. Fuentes bibliográficas.....	107
7.3. Fuentes hemerográficas	108
7.4. Fuentes electrónicas.....	109
ANEXOS	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de desafíos (Heifetz, Grashow y Linsky, 2012)	35
Tabla 2. Operacionalización de las variables.	48
Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos.....	51
Tabla 4. Fiabilidad de liderazgo adaptativo.....	51
Tabla 5. Fiabilidad satisfacción	52
Tabla 6. Pruebas de normalidad.....	52
Tabla 7. Pregunta 1 hasta la pregunta 6 de la dimensión Abordar un problema adaptativo	54
Tabla 8. Pregunta 7 hasta la pregunta 12 de la dimensión gestión del cambio adaptativo.	57
Tabla 9. Pregunta 13 hasta la pregunta 18 de la dimensión intervenciones efectivas	60
Tabla 10. Dimensión Abordar un problema adaptativo.....	63
Tabla 11. Dimensión gestión del cambio	65
Tabla 12. Dimensión intervenciones efectivas	67
Tabla 13. Variable de liderazgo adaptativo	69
Tabla 14. Pregunta 1 hasta la pregunta 5 de la dimensión Las condiciones físicas y/o materiales.....	71
Tabla 15. Pregunta 6 hasta la pregunta 10 de la dimensión Beneficios laborales y/o remunerativos	74
Tabla 16. Pregunta 11 hasta la pregunta 15 de la dimensión Políticas administrativas	77
Tabla 17. Pregunta 16 hasta la pregunta 19 de la dimensión Desarrollo personal	80
Tabla 18. Pregunta 20 hasta la pregunta 24 de la dimensión relación con la autoridad	82
Tabla 19. Dimensión las condiciones físicas y/o materiales	85
Tabla 20. Dimensión beneficios laborales y/o remunerativos.....	87
Tabla 21. Dimensiones políticas administrativas	89
Tabla 22. Dimensión Desarrollo personal	91
Tabla 23. Dimensión relación con la autoridad	93
Tabla 24. Variable satisfacción.....	95
Tabla 25. Correlaciones de la dimensión abordar un problema adaptativo y la variable satisfacción	97

Tabla 26. Correlaciones de la dimensión gestión del cambio adaptativo y la variable satisfacción	98
Tabla 27. Correlaciones de la dimensión intervenciones efectivas y la variable satisfacción	99
Tabla 28. Correlaciones de las variables el liderazgo adaptativo y satisfacción	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pregunta 1 hasta la pregunta 6 de la dimensión Abordar un problema adaptativo	56
Figura 3. Pregunta 7 hasta la pregunta 12 de la dimensión gestión del cambio adaptativo	59
Figura 4. Pregunta 13 hasta la pregunta 18 de la dimensión intervenciones efectivas	62
Figura 5. Dimensión Abordar un problema adaptativo	64
Figura 6. Dimensión gestión del cambio	66
Figura 7. Dimensión intervenciones efectivas.....	68
Figura 8. Variable de liderazgo adaptativo.....	70
Figura 9. Pregunta 1 hasta la pregunta 5 de la dimensión Las condiciones físicas y/o materiales	73
Figura 10. Pregunta 6 hasta la pregunta 10 de la dimensión Beneficios laborales y/o remunerativos.....	76
Figura 11. Pregunta 11 hasta la pregunta 15 de la dimensión Políticas administrativas....	79
Figura 12. Pregunta 16 hasta la pregunta 19 de la dimensión Desarrollo personal.....	81
Figura 13. Pregunta 20 hasta la pregunta 24 de la dimensión relación con la autoridad ...	84
Figura 14. Dimensión las condiciones físicas y/o materiales.....	86
Figura 15. Dimensión beneficios laborales y/o remunerativos	88
Figura 16. Dimensiones políticas administrativas.....	90
Figura 17. Dimensión Desarrollo personal.....	92
Figura 18. Dimensión relación con la autoridad	94
Figura 19. Variable satisfacción	96

RESUMEN

Su objetivo es “Demostrar la relación que existe entre el liderazgo adaptativo en la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024”. Respecto a la metodología, su tipo de investigación fue aplicada de nivel correlacional, de diseño no experimental, de enfoque cuantitativo. La población es de 637 trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión -2024. La muestra es de 177 trabajadores. El alfa de Cronbach es de 0,821 y 0,840 del liderazgo adaptativo y satisfacción. La prueba de normalidad determinó el uso del Rho de Spearman Resultados: Respecto a la variable liderazgo adaptativo es valorado positivamente por algunos, un 43,5% de los trabajadores no tiene claro su impacto, lo que sugiere falta de información o involucramiento. Además, un 10,2% percibe su aplicación como rara, mientras que un 34,5% lo ve frecuente. Aunque hay una respuesta alentadora, aún persiste un 11,9% que considera que el liderazgo adaptativo no es lo suficientemente visible ni consistente. Respecto a la variable satisfacción es mayormente positiva en la universidad, con un 63.8% de trabajadores satisfechos "casi siempre". Además, un 23.7% está completamente satisfecho, lo que refuerza la percepción favorable del entorno laboral. Solo un 7.4% reporta insatisfacción "casi nunca", mientras que el 5.1% de los trabajadores no tiene una opinión clara sobre su satisfacción. En general, la mayoría de los empleados experimentan un nivel constante o frecuente de satisfacción. Concluyó en que, los resultados de la correlación entre el liderazgo adaptativo y la satisfacción laboral indican una relación positiva fuerte, con un coeficiente de correlación de 0.707 y un nivel de significancia de 0.000. Esto sugiere que un liderazgo efectivo y adaptativo tiene un impacto significativo en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Palabras clave: Abordar un problema, gestión del cambio, intervenciones efectivas, satisfacción laboral

ABSTRACT

Its objective is to “Demonstrate the relationship between adaptive leadership and employee satisfaction at the José Faustino Sánchez Carrión National University – 2024.” Regarding methodology, the research was applied at a correlational level, with a non-experimental design and a quantitative approach. The population consists of 637 employees at the José Faustino Sánchez Carrión National University – 2024. The sample consists of 177 employees. Cronbach's alpha is 0.821 and 0.840 for adaptive leadership and satisfaction. The normality test determined the use of Spearman's Rho. Results: Regarding the adaptive leadership variable, it is positively valued by some, while 43.5% of employees are unclear about its impact, suggesting a lack of information or involvement. In addition, 10.2% perceive its application as rare, while 34.5% see it as frequent. Although there is an encouraging response, 11.9% still consider that adaptive leadership is not sufficiently visible or consistent. With regard to the satisfaction variable, it is mostly positive at the university, with 63.8% of workers satisfied “almost always.” Furthermore, 23.7% are completely satisfied, which reinforces the favorable perception of the work environment. Only 7.4% report dissatisfaction “almost never,” while 5.1% of employees do not have a clear opinion about their satisfaction. Overall, most employees experience a consistent or frequent level of satisfaction. He concluded that the results of the correlation between adaptive leadership and job satisfaction indicate a strong positive relationship, with a correlation coefficient of 0.707 and a significance level of 0.000. This suggests that effective and adaptive leadership has a significant impact on employee satisfaction levels.

Keywords: Addressing a problem, change management, effective interventions, job satisfaction

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de transformación constante que se puede observar en las instituciones públicas, el liderazgo organizacional es fundamental para el bienestar de los trabajadores y la efectividad de los procesos internos. Por lo tanto, en la Universidad Nacional, José Faustino Sánchez Carrión también enfrenta desafíos y necesidades de formas flexibles de liderazgo que sean abiertas y fiables al mismo tiempo.

En este sentido, el liderazgo adaptativo ofrece nuevas perspectivas de conducción que fomentan la participación, el compromiso y la posibilidad de adaptarse a la incertidumbre y la dificultad. Vale la pena mencionar que el liderazgo adaptativo no se limita a la autoridad formal, sino que están vinculados a la capacidad de un individuo de agrupar a personas en una determinada unidad para que puedan encontrar una solución.

Asimismo, la satisfacción de los trabajadores es un criterio definitorio en el desempeño de la institución, al vincularse directa e indirectamente con procesos de motivación, clima laboral, producción y permanencia. Dado el ámbito universitario en que confluyen múltiples niveles de administración, academia y gestión, satisfacer tales necesidades supone también un reto. Muchos estudios concuerdan en que el estilo de liderazgo que se aplique en una organización influye en el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo. Pero los efectos del liderazgo adaptativo en organizaciones públicas como la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión están poco estudiados.

De esta manera, este estilo de liderazgo se fundamenta en valores como la empatía, la escucha activa, la colaboración, la gestión del cambio desde la pluralidad de enfoques en los equipos. En el ámbito universitario, donde enfrentamos diversos desafíos como las reformas educativas, los recortes presupuestarios y las crecientes exigencias de mejora en la calidad de los servicios, el liderazgo adaptativo es una herramienta para afrontar y manejar las tensiones. La habilidad de este tipo de liderazgo para adaptarse y transformarse de acuerdo a los desafíos de un entorno es fundamental para apoyar a las instituciones educativas a

desarrollar nuevas estrategias que den respuesta a los desafíos del entorno actual.

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, situada en la región Lima Provincias, es un agente educativo que contribuye en la formación profesional de miles de jóvenes; por lo tanto, es un soporte para el desarrollo y progreso regional.

Pero la universidad también tiene que afrontar varios problemas estructurales difíciles y polifacéticos que exigen análisis profundos y sistemáticos para identificar los elementos más susceptibles de mejora y elaborar las estrategias que fortalezcan la eficacia organizacional de la universidad y su funcionamiento en general.

El objetivo de la investigación es analizar la jerarquía de los jefes y la forma de relacionarse con sus trabajadores en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el año 2024 para poder analizar y aplicar la teoría del liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores en la universidad. También percepción de los empleados, el tipo de relaciones y la administración de las prácticas, y por último las estructuras de liderazgo son del interés de la organización

Entre los factores que influyen en la satisfacción laboral en la universidad se encuentran: el ambiente organizacional y laboral, las condiciones contractuales, el reconocimiento y los títulos profesionales, la sobrecarga de trabajo y, por supuesto, un buen liderazgo. En las circunstancias correctas, un liderazgo flexible podría ayudar a la organización a trazar el camino correcto.

Estudios anteriores determinarán la necesidad de estudiar la relación entre el liderazgo adaptativo y la satisfacción de los trabajadores universitarios y el propósito de acompañar la formulación de propuestas para sistematizar políticas internas que promuevan el desarrollo de carrera, el bienestar laboral y la orientación al liderazgo transformacional en la gestión pública universitaria.

La realidad de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, al estudiar la influencia de la satisfacción laboral sobre el liderazgo adaptativo, permitirá conocer su confinamiento y, por lo tanto, plantear un conjunto de propuestas de intervención institucional para mejorar el trabajo, el esfuerzo y los servicios de la educación superior.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En la actualidad, la globalización, el cambio constante de las formas de educación y la demanda en la práctica de esta última son factores que plantean serios desafíos a las universidades. Por lo tanto, el liderazgo tradicional no logra responder efectivamente a los requerimientos que presenta la organización. Esta situación se torna complicada en una universidad, donde los alumnos, docentes y/o administrativos, están insatisfechos en el trabajo debido a una mala gestión y liderazgo.

Uno de los principales problemas que enfrentan las universidades es la incapacidad de sus líderes para adaptarse a las necesidades de los grupos de trabajo y a los cambios del entorno. El liderazgo transformador en la educación superior no solo se entiende como el conjunto de funciones que desempeñan los líderes, sino como la capacidad de comprender las realidades cambiantes, generar confianza y fomentar la participación de los empleados en los procesos.

En todo el mundo se reconoce que el liderazgo adaptativo es una herramienta clave para dirigir con éxito a las organizaciones en medio de tantos cambios, especialmente cuando hablamos de universidades.

Las universidades públicas como la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión tienen que afrontar la falta de recursos, los problemas de políticas laborales, la rigidez y la excesiva jerarquización de las estructuras. Por lo tanto, resulta difícil contar con un liderazgo que sea un poco más flexible y que se puedan adaptar más las circunstancias.

En esta Casa Superior de Estudios, empieza a ser evidente la falta de una estructura que permita la implementación de un liderazgo más adaptativo, cuya

inefectividad se manifiesta en la incapacidad de responder a los complejos problemas que conllevan el avance de la tecnología, la optimización de la modernización de las estructuras laborales y la necesaria adecuación a las constantes variaciones en el ámbito académico y en la administración. La falta de una estrategia cohesiva y clara causa una sensación de desconfianza y de incertidumbre en el personal, lo que afecta el clima organizacional y la moral del grupo.

Las políticas administrativas internas son vistas como un entramado burocrático inorgánico y estático, con una falta de flexibilidad y un enfoque ausente del bienestar del personal. Esta situación genera tensiones entre los empleados y las autoridades, y, además, complica la colaboración interdepartamental, debilitando la estructura de la organización y la cohesión organizacional.

Del mismo modo, la falta de oportunidades de desarrollo y capacitación profesional contribuye a la estancación de las carreras profesionales de los empleados, aumentando la percepción de la indiferencia de los líderes con respecto al crecimiento y bienestar de sus equipos. Así, las relaciones con las autoridades se caracterizan por una alarmante falta de empatía y por una comunicación insuficiente, lo que resulta en un ambiente laboral lleno de tensiones y disputas.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida el liderazgo adaptativo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿De qué manera el abordar un problema adaptativo se relaciona con la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024?
- b) ¿De qué manera la gestión del cambio adaptativo se relaciona con la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024?

- c) ¿De qué manera las intervenciones efectivas se relacionan con la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Demostrar la relación que existe entre el liderazgo adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación que existe entre abordar un problema adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.
- b) Explicar la relación que existe entre la Gestión del cambio adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- 2024.
- c) Demostrar la relación que existe entre las intervenciones efectivas y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- 2024.

1.4. Justificación de la Investigación

a) Justificación por valor teórico o de conocimiento

Esta investigación posee un alto valor desde el punto de vista teórico, ya que busca enriquecer el marco conceptual existente sobre el liderazgo y su relación con el entorno laboral, particularmente en instituciones públicas de educación superior como la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

El liderazgo adaptativo representa un enfoque innovador dentro de los estudios organizacionales, dado que se enfoca en cómo los líderes pueden enfrentar desafíos complejos, fomentar la participación y generar soluciones colaborativas. A diferencia de los modelos tradicionales, este estilo de liderazgo se basa más en la influencia y la adaptabilidad que en la autoridad formal, lo cual abre nuevas líneas de análisis en el campo del liderazgo organizacional.

La investigación tiene como propósito brindar información que haya sido actualizada y/o enriquecida mediante la implementación de este enfoque en un contexto como el de una universidad pública a la par de la verificación de los datos en el campo de la adaptabilidad de los liderazgos, por lo que el estudio pretende disminuir un vacío que se considera como importante frente a la aportación de los liderazgos que se desprenden adaptativamente, así como su impacto en la percepción y bienestar de los trabajadores.

A su vez se intenta contribuir a las diferentes comprensiones que abarcan el campo del liderazgo y la satisfacción en el trabajo. Al respecto de este asunto se han desarrollado varias investigaciones, pero aún se sigue considerando desde el liderazgo adaptativo en universidades públicas como un enfoque que carece de estudios.

Por último, se intenta contribuir a la construcción de una base que sirva para llevar a cabo estudios sobre liderazgo y la gestión del talento humano en el contexto de las organizaciones públicas que resultan ser complejas y se tornan como un aporte valioso en la administración pública, educación superior y desarrollo organizacional.

b) Conveniencia.

Este estudio reviste importancia, dado que examina un tema que influye de manera directa en el bienestar y la productividad del personal de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El análisis del liderazgo adaptativo y su correlación con la satisfacción laboral facilitará la identificación de elementos fundamentales para optimizar la gestión interna de la institución

El acceso a ciertos requisitos como el manejo de cambios y el cierre de brechas es fundamental en escenarios en los que las universidades públicas tienen que lidiar con cambios normativos, nuevas demandas sociales y con limitaciones estructurales. Por lo que esta investigación intenta ofrecer insumos que contribuyan a mejorar la implementación de prácticas de liderazgo en la universidad y, como resultado, mejorar el clima organizacional.

El principal problema de la universidad es la toma de decisiones que no están bien informadas, aunque siempre tengan buenas intenciones. Debido a esto, la universidad sigue teniendo insatisfacción en el lugar de trabajo que es el resultado de la presencia de estrés, desmotivación y alta rotación de recursos humanos. Dentro del claro desempeño institucional, esta investigación puede servir como muestra de insumo que ayude a mejorar la gobernabilidad y el entorno laboral de otras universidades públicas que tienen problemas similares, para que el sistema universitario de carácter nacional.

Finalmente, al abordar una necesidad específica de la institución, esta investigación se alinea con los objetivos de mejora continua y gestión eficiente que muchas universidades públicas están adoptando. Por lo tanto, su desarrollo no solo es pertinente, sino también esencial para fomentar una cultura organizacional más resiliente, comprometida y orientada a resultados.

c) Justificación por implicaciones prácticas y de desarrollo

Este análisis busca comprender, desde un ángulo práctico, las aportaciones de esta investigación, que se cristalizan en propuestas de intervención de tipo operativo en el ámbito de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, a la que se le encuentra la intención de proveer recursos que le permitan a los directivos de esta institución gestionar un liderazgo más orientado a optimizar las condiciones y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Resulta de vital importancia, en el entorno de la universidad, que sus líderes sean competentes en la flexibilidad para llevar a cabo los cambios que se requieren y en la habilidad para mantener un clima laboral positivo y saludable. Esta obra se orienta a brindar directrices que permitan a los directivos acceder a un liderazgo más flexible y empático, además de un liderazgo estratégico.

Sin lugar a duda, los beneficios a mediano y largo plazo que se pueden esperar de contar con jefes que ejerzan un liderazgo flexible, es la posibilidad de la construcción de una cultura organizativa que se base en la confianza, el compromiso, e la mejora continua, que potencie aún más la integración del

equipo y los sitúe en el clima adecuado para un desarrollo organizacional sostenible.

d) Justificación por utilidad metodológica

La metodología consiste en confirmar la idoneidad de cada instrumento y utilizar métodos de análisis apropiados para obtener datos fiables y de alta calidad que permitan una interpretación precisa del contexto de la universidad.

La metodología incorpora herramientas multidimensionales para recopilar datos de los participantes de forma fluida. Este enfoque no solo aborda la situación actual del liderazgo, sino también los factores que contribuyen a la problemática de la universidad en lo que respecta al bienestar de sus empleados.

Además, el diseño de la investigación se caracteriza por su compromiso con el rigor metodológico y con los principios éticos de participación voluntaria y confidencialidad de los datos, lo que garantiza la credibilidad y fiabilidad de los resultados.

En conclusión, el principal beneficio de este enfoque metodológico es proporcionar coherencia a los marcos y modelos técnicos y científicamente valorados que se utilizarán en otras investigaciones académicas, así como en la evaluación interna de la institución. De esta manera, se fortalece la cultura de la investigación aplicada dentro de la universidad y en otras organizaciones similares.

1.5. Delimitaciones del estudio

a) Delimitación temporal.

La presente investigación se llevará a cabo desde diciembre de 2024 hasta febrero de 2025. El periodo considerado abarca las actividades institucionales realizadas durante dicho año, siendo este el intervalo elegido para recopilar la información necesaria, aplicar los instrumentos de medición y realizar el análisis de los datos obtenidos.

Esta delimitación responde a la necesidad de estudiar las dinámicas actuales

entre el estilo de liderazgo ejercido por los responsables de áreas y la percepción que tienen los trabajadores sobre su nivel de satisfacción laboral, en un contexto específico y contemporáneo. Además, permite contextualizar los hallazgos dentro de las condiciones sociales, administrativas y organizacionales vigentes en ese periodo.

b) Delimitación geográfica.

La presente investigación se circunscribe geográficamente al ámbito de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, institución ubicada en la ciudad de Huacho, provincia de Huaura, región Lima, Perú. El estudio se enfocará exclusivamente en las dependencias administrativas, facultades, oficinas y unidades académicas que forman parte de esta casa superior de estudios.

La elección de esta universidad como espacio de análisis se justifica por su relevancia como institución pública de educación superior, así como por la necesidad de evaluar el estilo de liderazgo ejercido en su estructura organizacional y su impacto en la satisfacción de los trabajadores que la integran.

Esta delimitación territorial permitirá centrar el estudio en un entorno institucional específico, facilitando la observación directa, el acceso a la información y la aplicación eficiente de los instrumentos de investigación a los colaboradores que laboran en las distintas áreas de la universidad.

c) Delimitación Social.

Esta investigación se orienta socialmente al conjunto de personas que integran la comunidad trabajadora de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. En particular, se centrará en el personal administrativo y docente que cumple funciones dentro de las distintas dependencias de la institución, excluyéndose a estudiantes y autoridades externas al ámbito operativo.

Se busca conocer la percepción de estos trabajadores respecto al tipo de liderazgo que se ejerce en sus áreas y cómo este se relaciona con su nivel de satisfacción con el entorno laboral. La elección de este grupo responde al interés de identificar cómo el estilo de dirección, específicamente el adaptativo, afecta el bienestar, la motivación y el compromiso del recurso humano que sostiene las

actividades académicas y administrativas de la universidad.

Al focalizar el estudio en este segmento específico de la comunidad universitaria, se garantiza la pertinencia de los datos recogidos y la posibilidad de formular propuestas de mejora que respondan directamente a las necesidades y realidades del personal involucrado en el funcionamiento diario de la institución.

1.6. Viabilidad del estudio

La ejecución de esta investigación es factible tanto en términos operativos como técnicos, debido a que se dispone de los recursos humanos, materiales y académicos necesarios para su desarrollo. Asimismo, se cuenta con el acceso institucional a la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, lo que permitirá aplicar los instrumentos de recolección de datos de manera directa a los trabajadores de diversas áreas.

También, se planea usar encuestas bien hechas, y aplicarlas no costará mucho ni será un lío, lo cual hace que el método sea factible, sabes.

Por otro lado, tendremos apoyo de los profes y asesoría, con gente experta, para hacer bien el diseño, el análisis de datos y explicar lo que salga. Esto es importante, pues asegura que el estudio sea bueno, y no lo va a retrasar.

En cuanto a los aspectos éticos, se respetarán los principios de confidencialidad, voluntariedad y consentimiento informado, lo que facilita una relación de confianza con los participantes, promoviendo su colaboración activa durante la recolección de datos.

En resumen, el estudio es viable porque existen las condiciones logísticas, técnicas, humanas y éticas que hacen posible su realización dentro del contexto institucional, sin requerir recursos extraordinarios ni generar riesgos para los participantes.

CAPITULO II

MARCO TÉORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

Sjahruddin, Sari y Hakiki (2024) en su trabajo de investigación titulado “Dynamics of Employee Engagement and Implementation of Adaptive Leadership in Increasing Work Productivity: The Mediating Role of Job Satisfaction” (Dinámica del compromiso de los empleados y aplicación del liderazgo adaptativo en el aumento de la productividad laboral: El papel mediador de la satisfacción laboral). Tuvo como objetivo general “Examinar cómo la interacción entre el compromiso de los empleados, el liderazgo adaptativo y la satisfacción laboral influye en la productividad laboral en la oficina de PT Gangking Raya en Makassar, Indonesia”. Metodología: Se tomó una muestra aleatoria de 47 colaboradores que fue objeto de un análisis cuantitativo, mediante la modelación de ecuaciones estructurales, con la ayuda del software SmartPLS 3, que permitió el estudio de las relaciones directas e indirectas de las variables: compromiso de los empleados, el liderazgo adaptativo, y la satisfacción laboral, para obtener una adecuada conceptualización de los resultados. Se constató que el compromiso de los empleados impacta de manera directa y positiva en la productividad laboral, a la vez que cumple un rol relevante de mediación en la satisfacción laboral, lo que implica que el compromiso y la satisfacción laboral que experimentan los empleados se reflejan en un aumento significativo de sus niveles de desempeño y productividad. Empero, el liderazgo adaptativo tuvo relación con la satisfacción laboral sin que se encontrará un efecto directo en la productividad laboral. Este hallazgo es clave, ya que sugiere que un ambiente que favorezca el compromiso y el bienestar de los empleados, con estrategias orientadas a mejorar la satisfacción en el trabajo, puede ser muy beneficioso. Los resultados sugieren que las organizaciones deberían dar prioridad a promover estos factores, ya que maximizarían la productividad y contribuirían a mantener un

ambiente de trabajo saludable y eficiente.

Santiago (2021) en su trabajo de investigación titulada “La relación entre liderazgo adaptativo y calidad de vida en una organización del sector eléctrico colombiano bajo el contexto pandemia covid-19”. Tiene como objetivo: examinar la relación entre el liderazgo adaptativo existente en una organización del sector eléctrico colombiano y los cambios en la calidad de vida de sus empleados bajo el contexto pandemia covid-19”. En esta investigación, el diseño es no experimental, transversal y correlacional, con un enfoque cuantitativo. La población de estudio está compuesta por 113 personas, y la muestra es poblacional. Las relaciones fueron determinadas en base a tres de los tipos de liderazgo adaptativo que se midieron, y fueron relaciones que en su mayor parte presentaban verificar un nivel del coeficiente de correlación que correlacionan de forma positiva, con el coeficiente de $r_1 = 0,831, 0,783$ y $0,754$ de forma que, si se convirtieran en el liderazgo adaptativo de un nivel mayor a los de $0,754$, se encontrarían a relaciones con un nivel denominaría elevado en este sistema educativo, lo que significa que el liderazgo de adaptativo, se debe a $= 0,901, 0,837, 0,828$ y $0,791$, lo que, en este sistema educativo, sería $= 0,854$, en este caso. Es un sistema en el que se puede encontrar, en este caso, que se puede encontrar un sistema de nivel $= 0,854$, y que se puede denominar elevado como se puede denominar como elevado. El liderazgo adaptativo posee una correlación de $r_1 = 0,934$ y $0,788$ a la que se puede denominar supervisión como elevado de parte de la investigación sistema educativo y que se pueden denominar como nivel de $0,934$ y $0,788$, a lo que nivel educativo se denomina como nivel. Se evidenció una relación considerable con la integración en la comunidad laboral, con coeficientes de $\Gamma_1 = 0,776$ y $0,519$, lo que refleja una fuerte conexión entre el liderazgo y la colaboración en el entorno de trabajo. Se encontró una correlación. Finalmente, se identificó una relación débil entre el liderazgo adaptativo y las relaciones familiares y sociales, con un coeficiente de $\Gamma = 0,260$, lo que indica que este aspecto de la calidad de vida es menos influenciado por el estilo de liderazgo en el sector eléctrico.

Niehaus y Rodríguez (2022) en su tesis titulada “Influencia de la

satisfacción laboral en la productividad de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas del municipio de Ipiales, Nariño”. Tiene como objetivo: Determinar la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del talento humano de las instituciones prestadoras de salud del municipio de Ipiales, Nariño. Se realizó un trabajo de investigación con el método descriptivo, enfoque mixto. La población estuvo conformada por 30 empleados, la muestra fue poblacional. Se concluyó que se muestra una relación directa entre la productividad y la satisfacción laboral. A través de la correlación obtenida con el método de Pearson, se observa que un valor de -0.621798804 indica que una menor productividad está asociada con un nivel reducido de satisfacción, mientras que un valor positivo de 0.621798804 sugiere que a mayor productividad se incrementa la satisfacción, lo cual contribuye a mejorar la efectividad organizacional. Este vínculo también se ve influido por la motivación generada por los líderes, quienes implementan estrategias que fomentan la productividad, sin perder de vista la importancia de mantener la estabilidad y el desarrollo emocional de los empleados en su entorno laboral.

2.1.2. Nacionales

Huaman (2021) En su tesis titulada “Programa de liderazgo adaptativo para potenciar la resiliencia laboral en docentes de nivel primaria de una institución educativa pública del Callao”. Tiene como objetivo: Proponer un ‘Programa de liderazgo adaptativo’ para potenciar la resiliencia laboral en los docentes de nivel primaria de una institución educativa pública del Callao. Por sus características, esta investigación se enmarca dentro del paradigma socio crítico, de enfoque holístico y es del tipo aplicada educacional, diseño no experimental, de corte transversal descriptivo. La población de estudio estuvo integrado por 16 personas, la muestra es poblacional. En este estudio se concluye que la recomendación de varios autores sobre la aplicación del liderazgo adaptativo en el ámbito educativo resulta viable y genera beneficios comprobables.

Alderete y Joel (2023) en su tesis titulada “El liderazgo adaptativo y la

gestión educativa ambiental en la UGEL Junín”. Tiene como objetivo: Comprobar la relación que hay entre el liderazgo adaptativo y la gestión educativa ambiental en la UGEL Junín.. La metodología fue básico, correlacional, con diseño descriptivo correlacional. La población de estudio es 50 trabajadores, la muestra fue poblacional. En este estudio se concluye que: 1 Se identificó una correlación directa y significativa entre el liderazgo adaptativo y la gestión de la educación ambiental por parte de los integrantes de la Unidad de Administración Educativa. 2. Se determinó una relación directa y altamente significativa entre el liderazgo adaptativo y la gestión institucional de los miembros de la Unidad de Gestión. 3.La investigación también mostró una correlación directa de nivel moderado entre el liderazgo adaptativo y la gestión pedagógica de los miembros de esta unidad en el mismo periodo. 4. En contraste, el estudio no halló ninguna correlación entre el liderazgo adaptativo y la gestión administrativa de los integrantes de la Unidad de Gestión Pedagógica Local de Junín durante el año 2019.

Salvatierra (2019) en su tesis titulada “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Viajes Muchik, Trujillo-2019”. Tiene como objetivo: Determinar la influencia de satisfacción laboral en la productividad laboral, de los colaboradores de la mencionada empresa. El presente estudio es de tipo correlacional causal, se desarrolló bajo un diseño no experimental, de corte transversa. La población de estudio estuvo integrado por 72 personas, la muestra fue de 70. En este estudio se concluye que: 1. existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores de la empresa Viajes Muachik-Trujillo, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman de 0.848**. Este resultado indica que un aumento en el nivel de satisfacción del personal está asociado con un incremento en su productividad. 2. se identificó una correlación positiva entre las condiciones físicas y/o materiales y la productividad laboral, con un coeficiente de Spearman de 0.835**. Esto sugiere que mejoras en la infraestructura y recursos disponibles para el desempeño de las tareas impactan directamente en el rendimiento de los colaboradores. 3. El estudio evidenció una relación significativa entre los

beneficios laborales y/o remunerativos y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Viajes Muachik-Trujillo, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.834**. Esto sugiere que a medida que se incrementan los beneficios legales, compensaciones e incentivos, también aumenta la productividad de los empleados. 4. Asimismo, se identificó una relación positiva entre las políticas administrativas y la productividad laboral, reflejada en un coeficiente de 0.833**. Esto implica que el fortalecimiento y la claridad de las normativas y procedimientos organizacionales contribuyen directamente a un mejor desempeño laboral de los colaboradores. 5. El análisis permitió establecer una relación significativa entre el desarrollo personal y la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Viajes Muachik-Trujillo, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.830**. Este resultado sugiere que cuando se fomenta el crecimiento y la autorrealización del personal, su nivel de productividad tiende a incrementarse. 6. Asimismo, se determinó que la relación con la autoridad también guarda una conexión positiva con la productividad laboral, evidenciada por un coeficiente de Spearman de 0.842**. Esto indica que, a medida que mejora la interacción y el respeto entre colaboradores y sus superiores jerárquicos, el rendimiento laboral experimenta un aumento proporcional.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo adaptativo

a) Definiciones

Santiago (2021) cita a Heifetz (1994) quien dice que el liderazgo adaptativo se define como la habilidad para movilizar a los individuos con el fin de que aborden y superen desafíos complejos, tanto en el ámbito personal como en el laboral. Estos desafíos se caracterizan por ser novedosos, es decir, no se han experimentado previamente.

Gutierrez (2019) Cita a Contreras y Castro (2013) quien concibe al liderazgo adaptativo como un fenómeno social y relacional que surge de la interacción entre las personas, orientándose hacia varios objetivos: primero, facilitar la interpretación de visiones y expectativas colectivas de los agentes

involucrados, tanto de manera directa como indirecta, en la organización; segundo, fomentar la adaptación del sistema al entorno mediante la movilización del poder entre sus integrantes; tercero, fortalecer la diversidad personal a través del reconocimiento de habilidades individuales; y cuarto, crear, mediante la comunicación, un ambiente favorable a la creatividad e innovación, donde la confianza es la virtud central. En consecuencia, según el autor, el liderazgo, además de guiar a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos, debe alinearse estrechamente con la motivación que el líder infunde en ellos.

Liderazgo adaptativo como señala Sandoval (2023), es aquel que permite (y abarca las competencias necesarias) que, tales líderes gestionen (en su papel) eficientemente, las problemáticas y cambios que se presentan a su cargo. Gracias a que el liderazgo adaptativo permite a las entidades no solo romper las fronteras que las limitan, sino que también les permite aprovechar las oportunidades que se presentan, esto les da una ventaja. En un entorno que cambia constantemente la flexibilidad y apertura a cambios son las características que permiten a los líderes guiar a sus equipos hacia un éxito sostenible.

Budon (2024) señala que el liderazgo adaptativo es una técnica que se torna útil en el empoderamiento de los individuos, de modo que puedan adaptarse y salir airoso en un contexto desafiante (hace triunfar a las personas en un contexto desafiante). La metodología se enfoca en la detección de la importancia y de lo que debe descartarse, lo que facilita la búsqueda de una opción innovadora. Se privilegia la integración de definiciones, lo que lleva a un enfoque proteico que responde a las necesidades de la organización.

b) Teorías del liderazgo adaptativo:

Apaza (2024) Indica que se debe revisar más a fondo, asegurándose de que comunique la complejidad: Aborde la Teoría del Liderazgo Relacional más dentro de la capa compleja de la Teoría del Liderazgo

Adaptativo en su contexto.

b.1. Uhl-Bien y Marion (2008):

Presentan este enfoque como un enfoque basado en las interacciones de los diferentes participantes dentro de un sistema, capaces de ajustar y catalizar la creatividad ante lo desconocido. Este modelo valora la contribución de los líderes formales e informales y sugiere tres etapas principales de acción. La primera se centra en la adaptación y la introducción de nuevas estrategias operativas ante cambios complejos

b.2 Heifetz, Grashow y Linsky (2009):

Las investigaciones destacan que gestionar la incertidumbre y facilitar el aprendizaje dentro de la organización son pilares fundamentales del concepto. Este enfoque de liderazgo ha demostrado su eficacia en diversos ámbitos, como los negocios, la salud y la gestión de crisis, lo que pone de relieve la importancia de la flexibilidad y la consolidación del cambio para promover el desarrollo continuo y el sostenimiento de la organización.

c) Características del liderazgo adaptativo:

Carranza (2023) Algunas características del liderazgo adaptativo son:

c.1. Moviliza a las personas para resolver sus propios problemas:

Este liderazgo desafía las formas convencionales y capacita a otros para resolver problemas y desarrollar una mentalidad creativa.

c.2. Motiva, organiza, orienta y focaliza la atención:

Se interesa en la motivación individual y de equipo para alcanzar las metas de la organización y planifica, orienta al equipo en el trabajo.

c.3. Aborda problemas complejos:

El líder adaptativo debe saber responder a los cambios de un mundo globalizado para ser competitivo.

d) Principios del liderazgo adaptativo:

Carranza (2023) se señala que los principios del liderazgo adaptativo se pueden entender a través de cuatro elementos clave para una implementación efectiva.

d.1. Justicia organizacional:

Los líderes adaptativos crean un espacio donde todos Los integrantes de la organización pueden publicar sus puntos de vista. Esta mirada desde la justicia y la igualdad Fundamental en el liderazgo adaptable, ya que crea una cultura inclusiva que impulse los cambios en la organización.

d.2. Inteligencia emocional:

El liderazgo adaptativo, por ser un estilo que aprecia en gran medida las relaciones entre personas requieren que los líderes se garanticen de que los integrantes de la organización se sientan respaldados y comprendidos en la solución de problemas. Esto exige el desarrollo de una alta inteligencia emocional, que les posibilite manejar las relaciones con sensibilidad y empatía. Asimismo, los líderes adaptativos conservan una comunicarse de manera abierta con los grupos de interés para asegurar que estén conscientes de las modificaciones y capaces de ofrecer su retroalimentación, lo que Fortalece las relaciones y hace más sencillo el proceso de adaptación.

d.3. Desarrollo:

Este estilo de liderazgo hace énfasis en que las organizaciones deben de cambiar y transformarse continuamente para mantenerse vigentes en el mercado. En este sentido, los líderes adaptativos se preocupan por el crecimiento de sus colaboradores y el cambio en la

organización, aprendiendo y desarrollándose en el proceso.

d.4. Carácter:

Estos se distinguen por ser responsables, transparentes y éticos. Se ajustan a sus valores, tanto personales como de equipo, fortaleciendo la confianza y la integridad de su liderazgo y construyendo una cultura de confianza y respeto en la organización.

e) Beneficios del liderazgo adaptativo:

Como señala Budon (2024) desde una perspectiva administrativa, el liderazgo adaptativo proporciona:

e.1. Mayor resiliencia:

Mayor resiliencia: Refuerza la capacidad de la organización y de sus miembros para superar obstáculos.

e.2. Mejora en la toma de decisiones:

Permite una mejor toma de decisiones al combinar datos de diferentes fuentes y perspectivas.

e.3. Fomento de la innovación y creatividad:

Estimula un ambiente propicio para la generación de ideas nuevas y soluciones originales.

e.4. Alta capacidad de adaptación:

Permite una flexibilidad organizacional que facilita la adaptación a distintos contextos.

e.5. Apreciación de diversas perspectivas:

Valora y respeta las opiniones de todos los miembros, enriqueciendo el proceso de cambio.

e.6. Respuesta proactiva a cambios del mercado:

Ayuda a la organización a anticiparse y adaptarse eficazmente a las fluctuaciones del mercado.

e.7 Desarrollo de habilidades de aprendizaje constante:

Incentiva la formación y el perfeccionamiento continuo de las competencias de los colaboradores.

f) Dimensiones:**f.1. Problema adaptativo:**

Vásquez (2022) cita a Heifetz, et al. (2016) afirma que la solución de los problemas requiere observarlos desde distintas perspectivas. Para ello, la metáfora de "dejar la pista de baile y subir al palco" permite que el líder se desidentifique de la situación y pueda ver el problema desde una perspectiva más amplia.

Apaza (2024) a Heifetz (1994, p. 276) afirma que "observar los patrones de comportamiento y los sucesos que ocurren en el mundo interno y externo de la organización". Esta mirada permite al líder conocer la realidad y los retos de la organización. También permite identificar patrones, conocer al equipo, aprender, descubrir problemas y oportunidades, innovar y medir el progreso. Al estar atento a lo que ocurre a su alrededor, el líder se adelanta a las necesidades, proporciona el apoyo, toma mejores decisiones y guía a la organización hacia la mejora continua.

Ríos (2013) dice que, el proceso diagnóstico de un problema adaptativo supone observarlo y recoger información para elaborar una estrategia. Esta mirada implica abordar el problema de manera realista, desde una perspectiva amplia y sistémica, que permita definir con precisión el desafío adaptativo, utilizando capacidades analíticas de alto nivel. También, es preciso reconocer y cartografiar los stakeholders, sus valores, intereses, convicciones, paradigmas y lo que pueden perder con el cambio.

Carranza (2023) afirma que un líder adaptativo debe de dar respuesta a los cambios que se van generando en el mundo globalizado y de esta manera asegurar que la organización siga siendo competitiva en el mercado.

f.1.1. Tipos de problemas o retos:

Como López (2019) recoge de Heifetz (1997), los retos pueden ser de tres tipos:

f.1.1.1. Desafío técnico

En los que puede ser una solución ya probada y con resultados demostrados.

f.1.1.2. Desafío adaptativo

Exigen un cambio adaptativo, es decir, una situación totalmente nueva para la que no hay respuestas conocidas ni expertos que puedan proporcionarlas. Los problemas adaptativos son complejos, distintos de los que puede resolver un experto. Estos problemas requieren de un proceso de experimentación, prueba y error y aprendizaje. Además, su solución requiere tiempo y aprendizaje por parte de quienes lo padecen.

f.1.1.3 Reto técnico y adaptativo.

En la mayoría de las situaciones se mezclan los dos componentes, el técnico y el adaptativo.

f.2. Gestión del cambio adaptativo:

Vásquez (2022) hace referencia a Heifetz et al. (2016), que señala que la interpretación permite una explicación o hipótesis de lo que se está observando, buscando posibles soluciones y factores pertinentes. Este proceso permite al líder analizar todas las posibilidades y de esta manera afrontar el cambio con éxito.

Apaza (2024) cita a Heifetz et al. (2009) señala que el líder adaptativo debe dar sentido a la información que ha recogido. "El trabajo del liderazgo adaptativo es darle sentido a lo que está ocurriendo y descifrar qué problema está intentando resolver". Este proceso

interpretativo requiere de un análisis y comprensión de las fuerzas sociales, políticas y afectivas que están en juego en la situación actual.

Tabla 1. Tipos de desafíos (Heifetz, Grashow y Linsky, 2012)

Tipo de desafío	Definición del problema	Solución	Locus de la tarea
Técnico	<i>Clara</i>	<i>Clara</i>	<i>Autoridad</i>
Técnico y adaptativo	<i>Clara</i>	<i>Requiere aprendizaje</i>	<i>Autoridad y partes interesadas</i>
Adaptativo	<i>Requiere aprendizaje</i>	<i>Requiere aprendizaje</i>	<i>Partes interesadas</i>

Fuente : López (2019)

f.3. Intervenciones efectivas:

Según Vásquez (2022), citando a Heifetz et al. (2016), en las intervenciones exitosas "la intervención es hacer algo concreto para resolver el problema/desafío, de una manera en que todos reconozcan sus perspectivas en la solución". Una buena intervención saca a los miembros de la organización de su zona de confort, por lo que el diseño de intervenciones debe ser una práctica continua en la organización.

Apaza (2024) dice que "el trabajo adaptativo significa desafiar los mecanismos de negación en uno mismo y en el sistema". Esto implica tomar decisiones difíciles e impopulares pero necesarias para solucionar los problemas de fondo y permitir el cambio. El líder adaptativo navega entre la estabilidad y la adaptación, desafiando a otros a resolver problemas difíciles.

f.3.1. Liderazgo adaptativo en el cambio:

Aurea (2021). No hay una forma correcta de hacer liderazgo adaptativo, pero hay algunas cosas que se debe tener en cuenta.

f.3.1.1. Perspectiva:

Tus tareas diarias para reflexionar sobre el trabajo de los demás, identificando quién está llevando a cabo cada actividad, quién podría estar actuando de manera inapropiada y asegurándote de que se estén realizando las acciones correctas.

f.3.1.2. Observación:

Mantén una mentalidad abierta y observa quiénes están más comprometidos con el proceso de cambio y quiénes no. Tener esta perspectiva te ayudará a gestionar distintos escenarios según las necesidades de los diferentes grupos.

f.3.1.3. Presión:

Un nivel elevado de presión puede disminuir la eficiencia de tu equipo, mientras que una presión demasiado baja puede impedir que se reconozca la necesidad de cambio. El desafío radica en encontrar el equilibrio adecuado.

f.3.1.4 Empoderar y delegar:

Es fundamental involucrar a los miembros en el proceso de cambio. Lo ideal es que tus colaboradores estén alineados, lo que puede lograrse a través de un proceso de inducción.

f.3.1.5. Aprendizaje continuo:

Contar con el apoyo de un coach puede

proporcionarte nuevas perspectivas que te ayuden a guiar a tus colaboradores de manera más efectiva.

2.2.2. Satisfacción

a) Definiciones

Peralta (2024) cita a Boluarte (2014) quien lo define como el nivel de aceptación y comodidad que los empleados experimentan en su entorno laboral, considerando tanto factores intrínsecos como extrínsecos que influyen en su percepción general del lugar de trabajo.

Portillo (2022) cita a Locke (1996) quien ha conceptualizado este fenómeno como un estado emocional positivo o placentero que surge de la percepción subjetiva que un individuo tiene respecto a sus experiencias laborales. No se limita a una actitud específica, sino que constituye una disposición general derivada de una serie de actitudes particulares que el trabajador desarrolla hacia su empleo y los factores vinculados a este.

b) Factores que influyen en la satisfacción laboral

b.1. Factores interpersonales:

Entre ellas encontramos:

b.1.1. La motivación laboral:

Tocas (2024) cita a Peña & Villón (2018) quien menciona que puede entenderse como la energía que impulsa a los empleados a actuar de manera que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

La motivación laboral se divide en dos tipos principales:

b.1.1.1. Motivación Intrínseca:

Tocas (2024) cita a Huichi (2019) quien menciona que la motivación intrínseca se refiere a la satisfacción personal y las emociones internas que los empleados experimentan en su entorno laboral, incluyendo aspectos como el desarrollo personal, la

creatividad y la autoexpresión. Según Carcasi (2018) dentro de sus componentes encontramos:

- ◆ **Desarrollo profesional:** Impulso para el crecimiento en habilidades y el alineamiento con la vocación.
- ◆ **Satisfacción laboral:** Sensación de satisfacción que se experimenta al lograr metas y vivir experiencias positivas.
- ◆ **Autorrealización:** Alcance del máximo potencial tanto personal como profesional.

b.1.1.2. Motivación extrínseca:

Tocas (2024) cita a Carcasi (2018) dice que se produce a partir de estímulos externos, tales como recompensas o sanciones. Entre los elementos que la componen se incluyen:

- Salario y bonificaciones: Remuneración económica que refleja el desempeño del empleado.
- Políticas corporativas: La cultura organizacional y las estrategias éticas establecidas por la empresa.
- Condiciones físicas y ambientales: Factores ambientales del lugar de trabajo, como la ventilación o la iluminación, que favorecen en un ambiente de trabajo apropiado.
- Oportunidades de crecimiento: Espacios de crecimiento y desarrollo profesional.

b.1.1.3. Actitudes hacia el trabajo:

Tocas (2024) a Ansa P. & Acosta (2008) las actitudes hacia el trabajo son un conjunto de sentimientos y creencias que determinan la forma en

que los trabajadores ven su entorno laboral, quienes se involucran y actúan. Estas actitudes son un reflejo del comportamiento de los trabajadores, una predisposición a comportarse de una manera específica, la cual puede afectar de manera positiva o negativa a la organización.

b.2. Factores intrapsíquicos:

Entre ellas tenemos:

b.2.1. La motivación laboral:

Como lo cita Tocas (2024) a Quero (2014), la comunicación es la base de las relaciones laborales, que permite interactuar, entenderse y coordinar acciones para realizar las actividades diarias y lograr las responsabilidades laborales. La comunicación efectiva permite a las organizaciones recibir información en consonancia con sus objetivos, mejorar sus procesos y dar una imagen favorable; pero crear un sistema de comunicación en constante movimiento no es tarea fácil por los distintos enfoques de comunicación interna descendente, ascendente, horizontal.

b.2.2. Relaciones con los superiores:

Tocas (2024), citando a Villanueva & Santos (2019), en sus estudios indican que los trabajadores que tienen con sus líderes relaciones de alta calidad en las que éstos les conceden autonomía, los apoyan, muestran tener mayores niveles de satisfacción, compromiso y desempeño.

b.2.3 Comunicación Organizacional:

Tocas (2024) cita a Calero (2015) dice que la comunicación organizacional implica estrategias optimizan interacción tanto nivel interno como externo; se divide dos tipos principales:

- Comunicación interna: Se centra en el fortalecimiento de las relaciones, cohesión entre los miembros de la organización asegurando que el personal este informado, comprometido en sus objetivos corporativos.
- Comunicación externa: Está enfocada en la interacción con el público externo, clientes, proveedores y medios con el objetivo de mantener una imagen positiva.

b3 Factores Organizacionales Entre ellas encontramos

b.3.1 Cultura Organizacional

Tocas 2024 cita Calero 2015 quien se enfoca en el análisis de los comportamientos que se desarrollan dentro de una organización, considerando los aspectos de valores, creencias, necesidades, expectativas, normas, políticas compartidas entre los miembros empresa

b.3.2. Políticas de recursos humanos:

Tocas (2024) menciona a Macías et al (2020) quien expresa que la gestión del talento humano inicia desde la selección de personal hasta la creación de incentivos para retener a los empleados, siendo esta gestión fundamental para garantizar que la empresa cuente con el equipo adecuado para cumplir sus objetivos. A través de políticas de recursos humanos se promueven cambios organizacionales y se valora el potencial de los colaboradores, quienes al ser considerados como clave para el éxito contribuyen a alcanzar beneficios mutuos y niveles de satisfacción.

b.3.3. Oportunidades de desarrollo laboral:

Tocas (2024) menciona a Santa Cruz (2021). En el ámbito empresarial actual, las oportunidades de desarrollo profesional son muy importantes, ya que la innovación es un factor clave para el éxito y el avance en las carreras. Los trabajadores quieren

crecer tanto en su trabajo como en su dinero, por lo que es muy importante tener un plan que ayude tanto a la empresa como a las personas. Entre las razones por las cuales quieren subir en su trabajo están: querer mejorar como persona, ser reconocido, tomar más responsabilidades, ganar más dinero, tener un trabajo estable y seguro; estas cosas pueden cambiar y crecer durante la vida laboral de cada persona.

c) Teorías relacionadas con la satisfacción laboral

Salvatierra (2019) Las teorías vinculadas a la satisfacción laboral buscan entender los procesos mediante los cuales se fomenta la motivación y el compromiso en el entorno profesional. Abordaremos las siguientes:

c.1. La teoría Bifactorial de Herzberg:

Salvatierra (2019) cita a Quintar (2005) quien menciona que esta teoría conocida también como la "Teoría de los dos factores", establece dos dimensiones que afectan el comportamiento laboral: los factores de higiene, tales como beneficios regulados por ley, el clima organizacional y la estabilidad, y los factores motivacionales, que abarcan incentivos financieros y no financieros.

c.2. La teoría de Necesidad de Maslow:

Salvatierra (2019) cita a Maslow (1990) quien Organiza cinco niveles jerárquicos de necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, de estima y autorrealización, todos ellos orientados al desarrollo personal y la satisfacción del individuo.

c.3. La teoría de Necesidad de McClelland:

Salvatierra (2019) cita a Ramos (2012) quien plantea que las personas satisfacen sus necesidades en función del contexto en el que se encuentran, lo que impacta su experiencia de satisfacción e insatisfacción laboral. La teoría identifica tres necesidades clave: a) Poder, que se refiere al deseo de influir o ejercer autoridad sobre otras personas; b) Afiliación, impulsada por la necesidad de establecer y mantener relaciones sociales positivas; y c) Logro, que se manifiesta

cuando se alcanzan metas o se obtienen logros específicos.

d) Dimensiones

d.1. Condiciones materiales y/o físicas:

Portillo (2022), citando a Palma (1999), se refiere a los aspectos materiales e infraestructurales donde se desenvuelve la actividad laboral cotidiana, los que constituyen factores que posibilitan o restringen el trabajo. González (2020) refiere a la forma en que se encuentra dispuesto y estructurado el espacio de trabajo, desde las oficinas hasta la infraestructura, los materiales y el equipamiento que la organización pone a disposición. Estas condiciones son esenciales para que los empleados realicen sus labores diarias de manera eficiente y apropiada.

d.2. Beneficios laborales y/o remunerativos:

Salvatierra (2019) Incluye las retribuciones obligatorias por ley y cualquier otra adicional que se otorgue. Valle (2024) Las retribuciones y beneficios laborales son determinantes para atraer, motivar y retener el talento en una organización. Estos no solo se refieren al sueldo base, sino también a los incentivos monetarios y no monetarios que benefician al trabajador, tales como el reconocimiento por el trabajo y desempeño en la empresa.

Lara (2024) hace referencia al grado en que la organización cumple con los acuerdos establecidos con el colaborador, tales como el salario recibido. No obstante, este concepto también abarca otros aspectos, como las oportunidades de ascenso y el desarrollo de una línea de carrera, que influyen en la percepción de cumplimiento y equidad por parte de la empresa.

d.3. Políticas administrativas:

Salvatierra (2019) Se refiere a la normativa y los lineamientos que la empresa establece para regular su gestión interna.

Las políticas empresariales son un conjunto de directrices internas diseñadas para regular y definir las normas de conducta dentro de una organización. Estas establecen las responsabilidades tanto de los empleadores y altos directivos como de los empleados en todos los niveles jerárquicos. Su objetivo es salvaguardar los derechos de los trabajadores y proteger los intereses comerciales de la empresa. Dependiendo de las necesidades específicas de cada organización, las políticas pueden abordar aspectos como la conducta de los empleados, asistencia, código de vestimenta, privacidad, sostenibilidad, cumplimiento de normativas, seguridad y otros elementos relacionados con los términos y condiciones laborales. (DocuSign, 2022)

d.4. Desarrollo Personal:

Portillo (2022) cita a Palma (1999) quien enfatiza en la oportunidad del trabajador para participar en actividades que contribuyan a su autorrealización y crecimiento individual.

El desarrollo o crecimiento personal se refiere al proceso mediante el cual los individuos adquieren nuevas ideas y formas de pensar, lo que les permite modificar o generar nuevos comportamientos y actitudes. Este cambio contribuye a la mejora de la calidad de vida de las personas. El desarrollo personal es aplicable a diversos aspectos de la vida, ya que su objetivo principal es facilitar el logro de los objetivos personales, lo que permite que las personas se sientan más satisfechas tanto en su relación consigo mismas como con los demás (Equipo Editorial de Indeeep, 2024)

d.5. Relación con la autoridad:

Salvatierra (2019) Corresponde al vínculo que se desarrolla con el superior jerárquico, incluyendo el respeto y el reconocimiento.

Lara (2024) La satisfacción con la supervisión se refiere a la relación que los colaboradores mantienen con sus superiores, la

valoración que estos muestran hacia su desempeño, la cercanía y frecuencia con que se realiza la supervisión, así como el nivel de apoyo recibido.

2.3. Bases filosóficas

El liderazgo adaptativo filosóficamente se apoya en pensadores como Heráclito ("todo fluye", el cambio es la única constante). Esta idea se puede aplicar en el entorno organizacional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, donde la adaptabilidad es un factor para la satisfacción de los trabajadores.

Heráclito: "El mundo está en permanente cambio y los líderes deben ser conscientes de este cambio y adaptar sus estilos y estrategias a medida que cambian las necesidades del personal y los estudiantes". El liderazgo adaptativo, entonces, es estar siempre en un proceso de cambio e innovación que mejore la eficacia de la organización y aumenta la satisfacción de los trabajadores al sentir que forman parte de una organización con flexibilidad y aprendizaje continuo (Heráclito 1997). La satisfacción de los empleados desde una perspectiva filosófica también la podemos entender desde el punto de vista del bienestar aristotélico, ya que en su libro *Ética a Nicómaco* planteó que la felicidad se logra cuando las personas pueden poner en práctica sus habilidades y virtudes en un contexto que se lo permita. En la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, un liderazgo adaptativo que promueva un ambiente de desarrollo personal y profesional donde los trabajadores le encuentren un sentido a su trabajo crea satisfacción. Aristóteles también determinó que el bienestar no se basa en necesidades inmediatas sino en realizaciones; cuando los trabajadores sienten que sus contribuciones son apreciadas y tienen oportunidades de crecer en la organización (Aristóteles 2006).

En el ámbito universitario, un liderazgo adaptativo que promueva la participación de los trabajadores en la toma de decisiones sobre políticas y procesos institucionales puede generar una mayor satisfacción, ya que permite a los empleados sentir que tienen control y voz en los aspectos clave de su entorno de trabajo. Este enfoque democrático y participativo es fundamental para un liderazgo que busque no solo la eficiencia institucional sino también el bienestar de los trabajadores (Dewey,

1997).

Por último, la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt, sobre todo las ideas de Jürgen Habermas, pone énfasis en lo importante que es tener comunicación abierta y deliberación para construir un ambiente organizacional saludable. Habermas decía que la interacción racional y participar en el discurso son claves para legitimar las decisiones y crear un espacio donde las personas se sientan respetadas y escuchadas. En este sentido, el liderazgo adaptativo en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión debe enfocarse en promover un diálogo abierto y constructivo; así se deja a los trabajadores expresar sus inquietudes, sugerencias y expectativas. Un liderazgo basado en comunicación y deliberación democrática aumenta satisfacción porque empleados se sienten involucrados y valorados (Habermas 1999).

2.4. Definiciones de los términos básicos

Ambiente laboral:

El ambiente laboral es una extensión directa del bienestar de los empleados, y su calidad influye en los sentimientos de pertenencia y responsabilidad de cada miembro dentro de un proyecto. Aunque este concepto puede asociarse al entorno físico y sus condiciones de calidad y comodidad, también abarca el ambiente emocional y psicológico en el que los empleados se desarrollan, es decir, la atmósfera que caracteriza el espacio de trabajo (Gamarra, 2024).

Cambio Organizacional:

El cambio organizacional se entiende como el proceso mediante el cual se reestructuran, modifican o transforman aspectos clave de una organización. Este proceso puede incluir modificaciones en la estructura, los procesos, la cultura, la estrategia o la tecnología de la entidad. Las motivaciones que impulsan estos cambios pueden ser diversas, desde la necesidad de adaptarse a un mercado dinámico hasta la mejora en la eficiencia operativa (de Arregui, 2023).

Clima Organizacional:

Se describe como un conjunto de políticas, prácticas y estrategias organizacionales que influyen en la experiencia laboral de los empleados. Dicho de

otro modo, es el entorno organizacional percibido por los empleados, el cual puede manifestarse de forma tanto positiva como negativa (SAP Concur Team, 2021).

Comunicación Organizacional:

La comunicación organizacional se refiere a los procesos y estrategias que una empresa utiliza para transmitir mensajes, contenidos y valores tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización. Su propósito es fortalecer las relaciones y construir una imagen de marca coherente y sólida (Molano, 2021).

Compromiso Organizacional:

El compromiso organizacional hace referencia al grado de conexión y afinidad que un empleado experimenta hacia la organización en la que labora, manifestándose en su identificación y congruencia con los objetivos y valores institucionales (Morales, 2020).

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional se compone de las creencias, valores y prácticas compartidas por los miembros de una organización, las cuales sirven para alinear sus actividades y esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes. Esta cultura constituye un recurso fundamental para facilitar el cumplimiento de las metas y propósitos establecidos por la organización (Pursell, 2024).

Desarrollo Profesional:

El desarrollo profesional puede entenderse como un proceso promovido por la organización, orientado a la mejora constante de competencias y la adquisición de conocimientos adicionales en el contexto laboral. Este proceso fomenta el crecimiento de habilidades individuales que contribuyen tanto al desarrollo personal de los empleados como al fortalecimiento de la organización (Reyes, 2023).

Liderazgo Adaptativo:

El liderazgo adaptativo se considera una herramienta clave que permite a los líderes estabilizar sus pensamientos, emociones y acciones frente a escenarios de cambio. Este enfoque les facilita analizar las estrategias convencionales y discernir

cuándo es necesario adaptarlas de forma creativa e innovadora, con el propósito de fomentar habilidades adicionales dentro de sus equipos de trabajo (Carranza, 2023).

Motivación Laboral:

Se entiende como la inclinación de un empleado hacia el cumplimiento eficaz de sus responsabilidades. Esta motivación está influenciada por sus intereses, deseos y aspiraciones, los cuales determinan tanto el nivel de compromiso como el esfuerzo que el trabajador aporta en el logro de objetivos, ya sea motivado por razones personales o en beneficio de la organización (Pursell, 2023).

Satisfacción Laboral:

La satisfacción laboral se refiere a la respuesta emocional de los empleados hacia la empresa en la que laboran. Este nivel de satisfacción puede variar entre individuos, dependiendo de las condiciones internas de la organización y de la facilidad con que los empleados puedan desempeñar sus tareas (Gomez, 2023).

2.5. Hipótesis de la Investigación

2.5.1. Hipótesis General

Existe relación entre el liderazgo adaptativo en la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

2.5.2. Hipótesis Específicas

- a) Existe relación entre abordar un problema adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.
- b) Existe relación entre la Gestión del cambio adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-2024.
- c) Existe relación entre las intervenciones efectivas y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión-2024.

2.6. Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables.

Variables	Dimensión	Indicadores	Escala de Likert
Variable X Liderazgo adaptativo	Abordar un problema	Procesos	1 = No
		Estrategias	
		Incertidumbre	
		Aprendizaje	
	Gestión del cambio	Conflicto	
		Cultura	
		Información	
		Participación	
	Intervenciones efectivas	Cambio	
Decisión			
Solución			
Variable Y Satisfacción	Las condiciones físicas y/o materiales	Espacio físico	2 = Casi Nunca
		Herramientas tecnológicas	
		Ambientación	
		Seguridad y salud	
	Beneficios laborales y/o remunerativos	Sueldo	3 = No Sabe/No Opina
		Beneficios	
		Compensación	
		Programas de capacitación	
	Políticas administrativas	Recursos humanos	4 = Casi Siempre
		Derechos	
		Horarios	
	Desarrollo Personal	Opiniones	5 = Si
		Habilidades	
		Oportunidades	
		Calidad de vida	
Relación con la autoridad	Evaluaciones		
	Respeto		
	Supervisión		
	Trato		
		Ambiente de confianza	

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Es aplicada, según Gómez (2016, p. 18), afirma que su propósito es aplicar los conocimientos, hallazgos y conclusiones obtenidos de la investigación básica para resolver un problema específico, como desarrollar un programa social, crear una máquina, entre otros.

3.1.2. Nivel

Es de nivel correlacional, según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018, p. 109), menciona que, los estudios correlacionales son investigaciones que buscan establecer la relación entre conceptos, fenómenos, hechos o variables. Se encargan de medir las variables y analizar su vínculo mediante métodos estadísticos.

3.1.3. Diseño

De diseño no experimental, Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, (2018, p. 174), lo define como la investigación que se lleva a cabo sin alterar intencionalmente las variables. En otras palabras, son estudios en los que no se modifican de manera deliberada las variables independientes para observar su impacto en otras variables.

3.1.4. Enfoque

De enfoque cuantitativo, Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, (2018, pp. 5-6) afirma que, en la actualidad, constituye una serie de procesos organizados de forma secuencial para verificar determinadas hipótesis. Cada etapa sigue a la anterior de manera obligatoria, sin posibilidad de saltarse

pasos; el orden debe ser estricto, aunque es posible ajustar o redefinir alguna fase.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población es de 637 trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión -2024

3.2.2. Muestra

Es un segmento específico de la población o el universo de interés, sobre el cual se recopilarán los datos relevantes, y debe reflejar de manera representativa a dicha población (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 196)

Se aplicó la siguiente fórmula para hallar la muestra necesaria:

$$m = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z * p * q}$$

Donde:

m= Muestra necesaria

Z = nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de no éxito

N = Población

e = Error muestral

Reemplazando tenemos:

$$Z^2 = 3.84 \quad p = 0.8 \quad q = 0.2 \quad N = 634 \quad e^2 = 0.0025$$

Obtenido como resultado: 177.36

La muestra es de 177 trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

3.3. Técnicas de recolección de datos

El recojo de información se utilizará la técnica de la encuesta.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

El análisis de datos se realizó empleando la técnica descriptiva de distribución de frecuencias. Se aplicó las siguientes herramientas:

- Para procesar datos se utilizó el programa de Excel.
- Para análisis estadístico se utilizó el programa SPSS
- Se realizó la prueba de distribución normal, para elegir la prueba estadística

Asimismo, el cuestionario de Liderazgo adaptativo comprende de 03 dimensiones, las cuales son: Abordar un problema, gestión del cambio e intervenciones efectivas, para ello se usó la escala de Likert con las siguientes opciones: 1 = No, 2 = Casi Nunca, 3 = No Sabe/No Opina, 4 = Casi Siempre y 5 = Si.

Se validaron los instrumentos con el estadístico alfa de Cronbach, obtenido lo siguiente

Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos.

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 4. Fiabilidad de liderazgo adaptativo

Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	18

Tabla 5. Fiabilidad satisfacción

Alfa de Cronbach	N de elementos
,840	24

En las tablas anteriores 4 y 5, los resultados de la fiabilidad para liderazgo adaptativo son de 0.821 y satisfacción es de 0.840 los cuales se ubican en el rango de Bueno

De igual manera, se llevó a cabo la prueba de normalidad, para encontrar la prueba estadística para validar las hipótesis

Tabla 6. Pruebas de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Abordar un problema adaptativo	,082	177	,006	,969	177	,001
Gestión del cambio adaptativo	,087	177	,002	,974	177	,002
Intervenciones efectivas	,111	177	,000	,869	177	,000
Liderazgo adaptativo	,101	177	,000	,963	177	,000
Satisfacción	,068	177	,043	,981	177	,015

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla presenta los resultados de las pruebas de normalidad para tres variables: Abordar un problema adaptativo, gestión del cambio adaptativo e intervenciones efectivas y las variables liderazgo adaptativo y satisfacción. Ambas pruebas, Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk, buscan determinar si los datos de cada variable siguen una distribución normal, lo cual es fundamental para decidir qué tipo de análisis estadístico es apropiado usar posteriormente.

Observamos que, para todas las variables, los valores de significancia (Sig.) en ambas pruebas son menores a 0.05, lo que indica que el valor p es menor que el nivel

común de significancia. Esto nos lleva a rechazar la hipótesis nula de normalidad para cada variable. En términos simples, los datos no se distribuyen normalmente.

Por lo tanto, usamos la prueba estadística de Kolmogórov-Smirnov por que la muestra es mayor a 50, por lo que es una prueba no normal.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

Tabla 7. Pregunta 1 hasta la pregunta 6 de la dimensión Abordar un problema adaptativo

	No		Casi nunca		No sabe/no opina		Casi siempre		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. Se revisan frecuentemente los procesos internos en su oficina.	21	12%	19	11%	25	14%	48	27%	64	36	177	100%
2. El líder mantiene una actitud proactiva frente a los cambios del entorno para anticiparse a los desafíos y necesidades de la Universidad	16	9%	28	16%	25	14%	50	28%	58	33%	177	100%
3. El líder muestra disposición para abandonar estrategias tradicionales cuando estas no funcionan frente a un nuevo desafío	18	10%	25	14%	35	20%	47	27%	52	29%	177	100%
4. Se distingue claramente entre desafíos técnicos, adaptativos y mixtos para definir estrategias de solución adecuadas.	21	12%	26	15%	27	15%	45	25%	58	33%	177	100%
5. Se promueve una mentalidad abierta hacia el cambio y la adaptación en momentos de incertidumbre.	17	10%	34	19%	23	13%	49	28%	54	30%	177	100%
6. Se promueve la experimentación y el aprendizaje continuo como parte de la solución de problemas complejos.	23	13%	32	18%	27	15%	53	30%	42	24%	177	100%

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta basada en los porcentajes y respuestas obtenidas en cada ítem relacionado con la actitud y prácticas de los líderes frente a los desafíos y la adaptación al cambio en una organización, de los cuales 177 trabajadores respondieron lo siguiente: **Respecto a la pregunta 1:** El 36% de los encuestados indican que "si" se revisan frecuentemente los procesos internos, lo que sugiere una actitud positiva hacia la revisión continua dentro de la organización. Sin embargo, el 12% responde "no" y un 11% "casi nunca", lo que

podría señalar que una proporción de la muestra siente que las revisiones no son suficientes o no se realizan de forma regular. El 27% "casi siempre" y el 14% "no sabe/no opina" reflejan una distribución moderada entre quienes perciben que las revisiones son frecuentes y aquellos que no están seguros de ello. **Respecto a la pregunta 2:** Un 33% de los participantes consideran que "sí" el líder mantiene una actitud proactiva, mientras que un 28% indica que "casi siempre" lo hace. Sin embargo, un 16% de los encuestados señala "casi nunca" y un 9% "no", lo que podría reflejar una percepción negativa o que hay áreas donde la proactividad del liderazgo no es percibida de forma constante. Un 14% "no sabe/no opina" podría indicar falta de claridad o información suficiente para juzgar esta actitud. **Respecto a la pregunta 3:** El 29% de los encuestados se sienten identificados con que "sí" el líder tiene disposición para abandonar estrategias tradicionales cuando no funcionan, lo que indica flexibilidad. Sin embargo, también existe una proporción considerable de respuestas neutrales o negativas, ya que el 14% marca "casi nunca", y el 10% "no". Estos resultados sugieren que, aunque hay disposición, no siempre es evidente o generalizada entre todos los encuestados. **Respecto a la pregunta 4:** Un 33% de los encuestados piensan que "sí" se distingue claramente entre los tipos de desafíos para definir estrategias, mientras que un 25% indica que "casi siempre" se hace. Sin embargo, la percepción de que esto ocurre "casi nunca" (12%) o "no sabe/no opina" (15%) podría indicar que una parte de la muestra no tiene claro si se distingue efectivamente entre estos tipos de desafíos, lo que podría ser un área de mejora en la comunicación interna y el liderazgo. **Respecto a la pregunta 5:** El 30% de los encuestados opinan que "sí" se promueve una mentalidad abierta hacia el cambio, y el 28% indica que "casi siempre" se promueve. Esto sugiere que existe una actitud positiva hacia la apertura al cambio, pero también hay un 19% que no está seguro ("no sabe/no opina") y un 10% que señala "no". Este 10% podría indicar una resistencia al cambio o una falta de percepción de apoyo por parte de la organización en momentos de incertidumbre. **Respecto a la pregunta 6:** Un 30% de los encuestados están de acuerdo con que se promueve la experimentación y el aprendizaje continuo, y el 24% adicional está de acuerdo "casi siempre". Sin embargo, un 18% cree que "casi nunca" se promueve, y un 13% responde "no", lo que podría indicar que una parte significativa de los trabajadores siente que la cultura organizacional no favorece la experimentación y el aprendizaje como una forma habitual de resolver problemas

complejos.

Por lo tanto, los resultados indican una percepción mayoritariamente positiva hacia la proactividad y la adaptabilidad de los líderes y la organización en su conjunto. Sin embargo, existen áreas donde los encuestados tienen dudas o muestran una percepción menos favorable, especialmente en cuanto a la revisión constante de los procesos internos, la disposición de los líderes para abandonar estrategias tradicionales, y la promoción de la experimentación y aprendizaje continuo.

Para mejorar la percepción en estos aspectos, se podría considerar fortalecer la comunicación interna sobre los esfuerzos de cambio y adaptación, así como implementar políticas que fomenten un ambiente más claro y visible en cuanto a la flexibilidad y el aprendizaje organizacional.

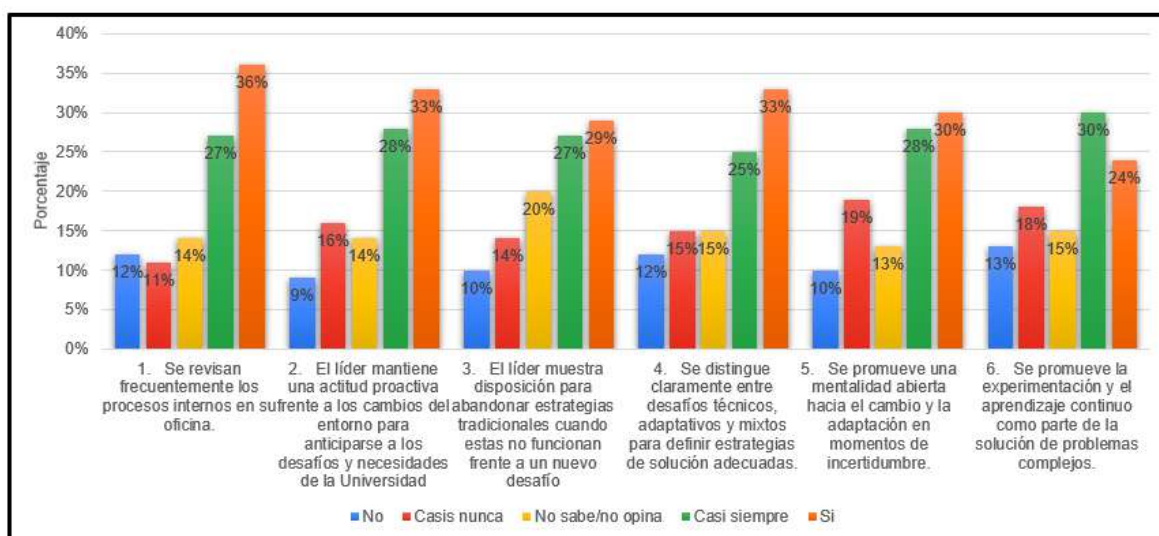


Figura 1. Pregunta 1 hasta la pregunta 6 de la dimensión Abordar un problema adaptativo

Tabla 8. Pregunta 7 hasta la pregunta 12 de la dimensión gestión del cambio adaptativo

	No		Casi nunca		No sabe/no opina		Casi siempre		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
7. El líder identifica los conflictos durante la implementación de procesos de cambio.	20	11%	25	15%	34	19%	46	26%	52	29%	177	100%
8. Se fomenta una cultura organizacional que valora la flexibilidad y la capacidad de adaptación	17	10%	23	13%	30	17%	51	29%	56	31%	177	100%
9. Recibes apoyo y recursos adecuados para adaptarte a nuevas formas de trabajo o procesos.	21	12%	20	11%	28	16%	47	27%	61	34%	177	100%
10. Tienes acceso a la información necesaria para comprender las razones de las decisiones de cambio	20	12%	22	12%	25	14%	64	36%	46	26%	177	100%
11. Se te ha brindado la oportunidad para que tu participación contribuya a la solución de algún problema suscitado en su oficina	26	15%	35	20%	26	15%	52	29%	38	21%	177	100%
12. Se ha reconocido y celebrado tu aporte en el proceso de adaptación al cambio.	23	13%	26	15%	25	14%	57	32%	46	26%	177	100%

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta basada en los porcentajes y respuestas obtenidas en cada ítem relacionado con las Preguntas 7 a 12 de la Dimensión Gestión del Cambio Adaptativo, de los cuales 177 trabajadores respondieron lo siguiente: **Respecto a la pregunta 7:** El 29% de los encuestados cree que "sí", el líder identifica los conflictos durante el proceso de cambio, mientras que un 26% indica "casi siempre". Sin embargo, un 15% considera que "casi nunca" se identifican conflictos y un 11% responde "no", lo que sugiere que hay una porción de la organización que no percibe una adecuada identificación de conflictos por parte del liderazgo. Un 19% no sabe o no opina sobre este aspecto, lo que también podría indicar falta de claridad en la comunicación interna sobre los procesos de cambio. **Respecto a la pregunta 8:** El 31% de los encuestados afirma que "sí", existe un fomento hacia una cultura que valora la flexibilidad, mientras que un 29% lo considera "casi siempre". No obstante, un 13% cree que "casi nunca" se fomenta esta cultura, y un 10% opina que "no" se valora la flexibilidad en la organización. La respuesta "no sabe/no opina" de un 17% sugiere que, aunque la mayoría está de acuerdo, una parte

significativa de la muestra no tiene suficiente información o no está involucrada en este proceso cultural. **Respecto a la pregunta 9:** Un 34% de los encuestados confirma que "sí" reciben apoyo y recursos adecuados para adaptarse a nuevas formas de trabajo, mientras que un 27% lo señala "casi siempre". A pesar de ello, el 12% señala "no" recibir apoyo y un 11% responde "casi nunca", lo que sugiere que una proporción considerable de trabajadores no tiene acceso a los recursos necesarios para adaptarse correctamente. El 16% "no sabe/no opina" podría reflejar falta de comunicación o desconocimiento de los recursos disponibles. **Respecto a la pregunta 10:** Un 36% de los encuestados considera que "sí" tiene acceso a la información necesaria para comprender las decisiones de cambio, mientras que un 26% cree que "casi siempre" tiene esa información. Sin embargo, un 12% señala "no" tener acceso y un 12% adicional indica "casi nunca" tenerla. El 14% que opina "no sabe/no opina" podría indicar que algunos trabajadores no están involucrados de manera directa en los procesos de cambio o carecen de claridad sobre las razones detrás de las decisiones. **Respecto a la pregunta 11:** El 29% de los encuestados afirma que "casi siempre" se les da la oportunidad de participar en la solución de problemas, mientras que un 21% señala "sí", indicando que no todos los trabajadores sienten que tienen la oportunidad de aportar en estos procesos. Un 20% indica "casi nunca" haber tenido esa oportunidad y un 15% responde "no". Esto sugiere que aún hay barreras para la participación de los trabajadores en la resolución de problemas, lo que podría indicar una falta de inclusión en el proceso de toma de decisiones. **Respecto a la pregunta 12:** Un 32% de los encuestados afirma que "casi siempre" se ha reconocido y celebrado su aporte en el proceso de adaptación al cambio, mientras que un 26% indica que "sí" se ha reconocido su contribución. Sin embargo, un 13% señala "no" y un 15% indica "casi nunca" haber recibido tal reconocimiento. Este hallazgo indica que, a pesar de que algunos trabajadores experimentan un reconocimiento, hay una parte significativa que no percibe esta valorización de su participación, lo que podría ser un área de mejora en las prácticas organizacionales.

Finalmente, las respuestas muestran una tendencia positiva hacia la gestión del cambio adaptativo, especialmente en lo que respecta al apoyo y la disponibilidad de recursos, y la flexibilidad organizacional. Sin embargo, existen áreas de mejora, particularmente en la identificación de conflictos durante el cambio, la comunicación

sobre las razones de las decisiones de cambio, y la inclusión activa de los trabajadores en la resolución de problemas. Además, aunque se reconoce el esfuerzo de algunos trabajadores, todavía hay una porción significativa que no percibe el reconocimiento adecuado por su contribución al proceso de adaptación al cambio.

La implementación de estrategias más inclusivas y comunicativas, además de un sistema de reconocimiento más equitativo, podría mejorar aún más la gestión del cambio dentro de la organización.

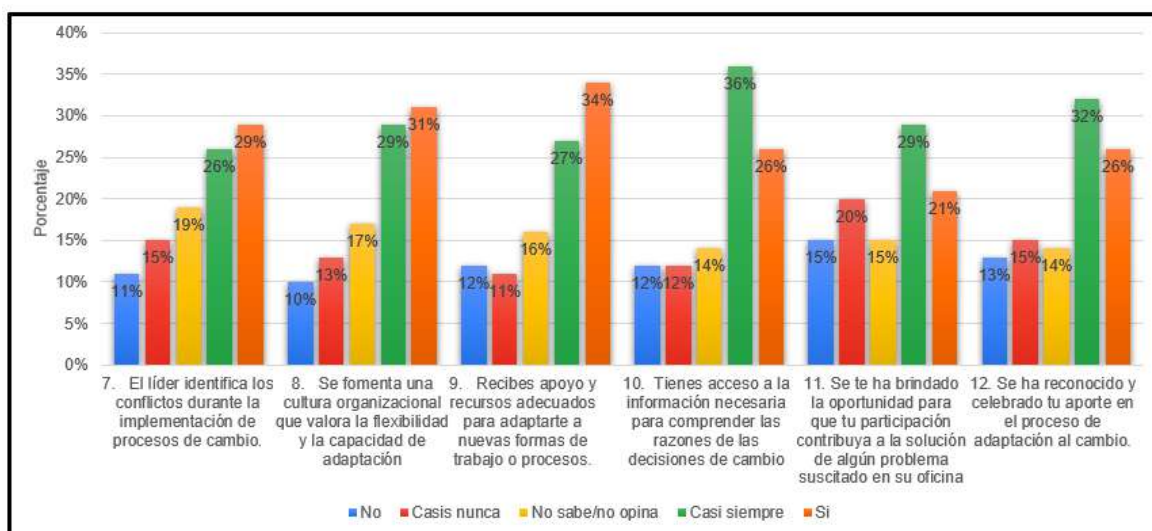


Figura 2. Pregunta 7 hasta la pregunta 12 de la dimensión gestión del cambio adaptativo

Tabla 9. Pregunta 13 hasta la pregunta 18 de la dimensión intervenciones efectivas

	No		Casi nunca		No sabe/no opina		Casi siempre		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
13. Los cambios en su oficina le obligan a salir de su zona de confort	24	14%	31	18%	20	11%	48	27%	54	30%	177	100%
14. A usted le empoderan para que participen activamente en las decisiones y acciones relacionadas con el cambio	18	10%	34	19%	24	14%	53	30%	48	27%	177	100%
15. Existe un seguimiento continuo según las necesidades observadas en su entorno	17	10%	30	17%	31	18%	42	24%	57	31%	177	100%
16. Se realizan algunas interacciones humanas que determinan la identificación y solución a los problemas de la Universidad.	22	12%	34	19%	25	14%	56	32%	40	23%	177	100%
17. Su jefe observa a los trabajadores de manera activa quiénes están más involucrados en el proceso de cambio	23	13%	28	16%	26	15%	51	29%	49	27%	177	100%
18. Su jefe toma decisiones valientes, incluso cuando son impopulares, para abordar los problemas.	18	10%	33	19%	24	14%	46	26%	56	31%	177	100%

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta basada en los porcentajes y respuestas obtenidas en cada ítem relacionado con las Preguntas 13 a 18 de la dimensión **intervenciones efectivas**, con base en las respuestas obtenidas, de los cuales 177 trabajadores respondieron lo siguiente: **Respecto a la pregunta 13:** Un 30% de los encuestados señalan que "sí", los cambios les obligan a salir de su zona de confort, mientras que el 27% opina que "casi siempre" ocurre. Esto refleja una aceptación y adaptación al cambio, aunque el 14% de los participantes indica que "no" experimentan este tipo de desafío y un 18% considera que "casi nunca" se ve en esa situación. Un 11% no tiene una opinión clara sobre el asunto. Esto podría sugerir que, si bien algunos trabajadores se sienten retados por los cambios, otros pueden experimentar menos presión o una menor necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo. **Respecto a la pregunta 14:** El 27% de los encuestados cree que "sí" se les empodera para participar activamente en las decisiones de cambio, y

un 30% considera que "casi siempre" ocurre. Sin embargo, un 19% opina que "casi nunca" se les da la oportunidad de participar, y un 10% indica "no" ser empoderados en este sentido. Un 14% "no sabe/no opina", lo que puede sugerir falta de claridad en la percepción del grado de participación disponible para los trabajadores. Este aspecto refleja una oportunidad para mejorar la inclusión de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones. **Respecto a la pregunta 15:** El 31% de los encuestados afirma que "sí" se realiza un seguimiento adecuado según las necesidades observadas en su entorno, y un 24% considera que "casi siempre" ocurre. Sin embargo, un 10% señala que "no" existe tal seguimiento, y un 17% responde "casi nunca", lo que indica que una parte significativa de los trabajadores no percibe un seguimiento activo en relación con las necesidades del entorno de trabajo. Un 18% no tiene una opinión clara sobre este punto. **Respecto a la pregunta 16:** El 32% de los encuestados considera que "casi siempre" se realizan interacciones humanas que ayudan a identificar y resolver problemas, mientras que el 23% afirma que "sí" se realizan. Sin embargo, un 12% indica "no" y un 19% señala "casi nunca" se dan estas interacciones. Esto sugiere que, aunque muchos trabajadores perciben la colaboración en la resolución de problemas, todavía hay áreas donde las interacciones no son suficientes o efectivas. **Respecto a la pregunta 17:** El 29% de los encuestados piensan que "casi siempre" su jefe observa quiénes están más involucrados en el proceso de cambio, y un 27% considera que "sí" se realiza esta observación. Sin embargo, un 16% señala "casi nunca" y un 13% opina que "no" se da tal observación. Esto podría reflejar una falta de seguimiento o interés en involucrar activamente a todos los trabajadores en el proceso de cambio, lo que puede ser un área de mejora en términos de liderazgo y motivación. **Respecto a la pregunta 18:** El 31% de los encuestados consideran que "sí" su jefe toma decisiones valientes para abordar problemas, y un 26% piensa que "casi siempre" lo hace. No obstante, un 19% indica que "casi nunca" se toman decisiones valientes, y un 10% opina "no" que se tomen este tipo de decisiones. Este patrón sugiere que, aunque una parte significativa de los trabajadores ve a su jefe como una figura decidida, también hay quienes perciben falta de valentía en las decisiones, lo que podría reflejar un enfoque más conservador o temeroso ante decisiones difíciles.

Asimismo, el análisis de estas preguntas revela una percepción mayoritaria de que existen intervenciones efectivas en relación con los cambios organizacionales,

especialmente en cuanto al empoderamiento para participar en decisiones (aunque con espacio para mejorar la participación), el seguimiento continuo de necesidades, y la toma de decisiones valientes por parte del liderazgo.

Sin embargo, también se destacan áreas de oportunidad, como la falta de interacciones humanas suficientes para la resolución de problemas y el seguimiento activo de la participación de los trabajadores en los procesos de cambio. En términos de liderazgo, si bien se observa que muchos perciben decisiones valientes, una proporción significativa considera que no siempre se toman decisiones impopulares o difíciles, lo que podría señalar una falta de liderazgo proactivo en situaciones de crisis o cambios complejos.

Estas áreas de mejora ofrecen un campo fértil para fortalecer la participación de los trabajadores, la comunicación y el liderazgo decidido dentro de la organización.

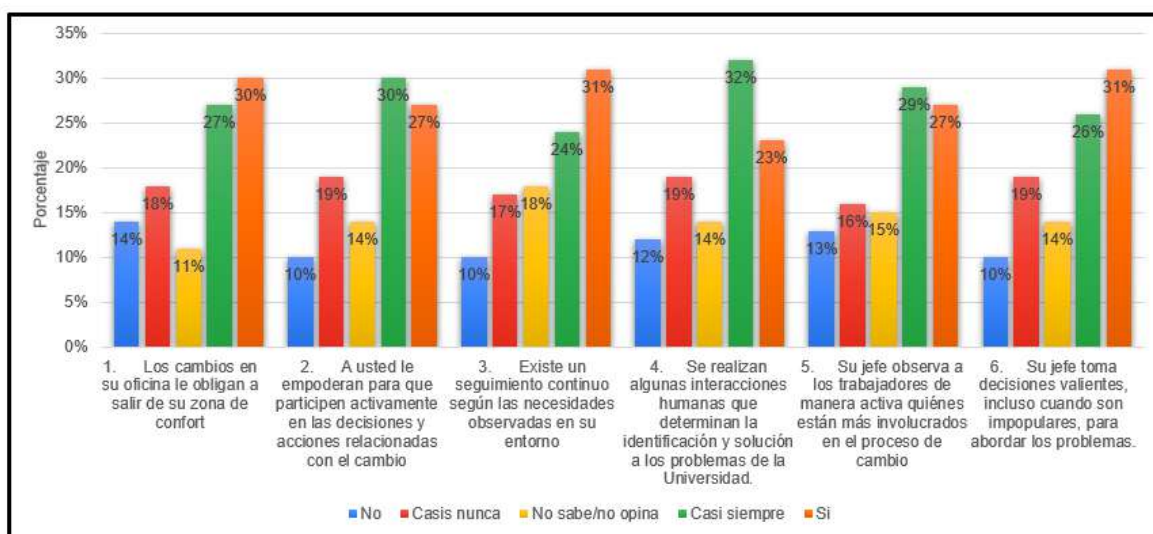


Figura 3. Pregunta 13 hasta la pregunta 18 de la dimensión intervenciones efectivas

Tabla 10. Dimensión Abordar un problema adaptativo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	0	0,0%
	Casi nunca	19	10,7%
	No sabe/no opina	58	32,8%
	Casi siempre	69	39,0%
	Si	31	17,5%
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de la tabla de datos referida a la dimensión Abordar un Problema Adaptativo: se interpreto de la siguiente manera: "No" (0%): No se registraron respuestas en esta categoría, lo que sugiere que ningún encuestado negó la existencia de un problema adaptativo. Esto puede reflejar que todos los participantes perciben al menos en alguna medida un desafío adaptativo en su entorno. "Casi nunca" (10,7%): El 10,7% de los encuestados indicó que "casi nunca" abordan un problema adaptativo. Esto podría señalar que una pequeña parte de los trabajadores no experimenta problemas adaptativos con frecuencia o no se sienten comprometidos con ellos en el contexto organizacional. "No sabe/no opina" (32,8%): Un porcentaje considerable de encuestados, un 32,8%, no tiene una opinión clara o no está seguro sobre si los problemas adaptativos son abordados en su entorno de trabajo. Este alto porcentaje sugiere una falta de claridad o comunicación en cuanto a cómo la organización maneja los problemas que requieren adaptación. "Casi siempre" (39%): La mayoría de los participantes, un 39%, considera que "casi siempre" se abordan los problemas adaptativos. Esto indica que una porción significativa de los trabajadores percibe que los problemas relacionados con la adaptación se gestionan de manera consistente, lo que es un indicador positivo de la capacidad organizacional para adaptarse a desafíos cambiantes. "Sí" (17,5%): Finalmente, un 17,5% de los encuestados indicó que "sí" abordan problemas adaptativos, aunque este porcentaje es menor comparado con las respuestas de "casi siempre", lo que puede implicar que la

organización trabaja en la adaptación a los problemas, pero no con la misma consistencia percibida por todos los trabajadores.

Por lo que, el análisis de los datos muestra que, aunque la mayoría de los trabajadores perciben que los problemas adaptativos se abordan "casi siempre", hay una proporción significativa (32,8%) que no tiene claro si esto ocurre. Esto podría reflejar una falta de comunicación interna o una percepción variada según el departamento o área de trabajo.

Por otro lado, la pequeña cantidad de respuestas que indican que los problemas adaptativos "casi nunca" se abordan puede señalar áreas de mejora, donde ciertos desafíos no son suficientemente atendidos o donde los procesos de adaptación no están claramente definidos.

El 17,5% que indicó que "sí" se abordan los problemas podría reflejar una percepción más positiva en algunas áreas de la organización, pero también sugiere que en algunas partes de la estructura organizacional aún se requiere un enfoque más efectivo y claro para abordar los problemas adaptativos.

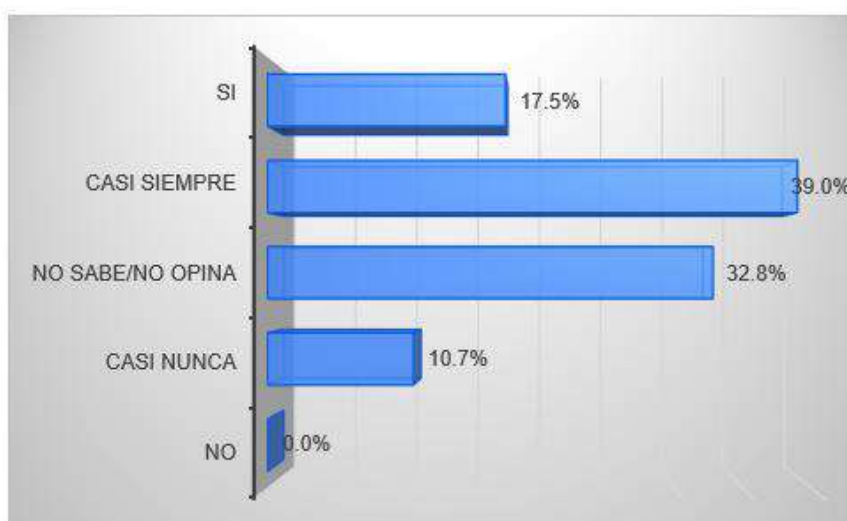


Figura 4. Dimensión Abordar un problema adaptativo

Tabla 11. Dimensión gestión del cambio

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	1	0,6%
	Casi nunca	20	11,3%
	No sabe/no opina	64	36,2%
	Casi siempre	63	35,6%
	Si	29	16,4%
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de la tabla de datos referida a la dimensión gestión del cambio se interpretó de la siguiente manera: "No" (0,6%): Solo un 0,6% de los encuestados indicó que "no" se lleva a cabo la gestión del cambio. Esta cifra es muy baja, lo que sugiere que la mayoría de los trabajadores reconocen, en alguna medida, que existe un proceso de gestión del cambio dentro de la organización. "Casi nunca" (11,3%): Un 11,3% de los trabajadores señaló que "casi nunca" se gestionan adecuadamente los cambios. Esto sugiere que una pequeña parte de los trabajadores siente que los procesos de cambio no se implementan con la frecuencia o la efectividad necesaria. "No sabe/no opina" (36,2%): Un porcentaje significativo de encuestados, el 36,2%, no tiene una opinión clara sobre si la gestión del cambio ocurre de manera efectiva. Esto puede reflejar una falta de visibilidad o comprensión sobre cómo se gestionan los procesos de cambio dentro de la organización, o bien que no están lo suficientemente involucrados en estos procesos. "Casi siempre" (35,6%): Un 35,6% de los encuestados considera que "casi siempre" se gestionan adecuadamente los cambios, lo que refleja una percepción positiva sobre la capacidad organizacional para abordar los procesos de cambio de manera constante. "Sí" (16,4%): Un 16,4% de los trabajadores opinan que "sí" se gestionan los cambios de manera efectiva. Aunque este porcentaje es menor en comparación con las respuestas de "casi siempre", aún representa una parte significativa de la muestra que percibe que la gestión del cambio es adecuada.

Asimismo, los resultados sugieren que la mayoría de los trabajadores tienen una percepción mixta sobre la gestión del cambio en la organización. La mayoría no considera que haya una total ausencia de gestión del cambio (con solo un 0,6% que

indica "no"), pero la percepción sobre su eficacia varía considerablemente.

El 36,2% de respuestas "no sabe/no opina" es una cifra notable, lo que podría indicar una falta de información o comunicación sobre cómo se están implementando los cambios. Esto podría reflejar una desconexión entre los procesos de cambio y los trabajadores, lo cual es un área que mejorar en términos de visibilidad y comunicación organizacional.

Aunque un 35,6% considera que "casi siempre" se gestionan bien los cambios, la proporción de trabajadores que no está convencida de que esto suceda de manera consistente (11,3% que dice "casi nunca" y 36,2% que no sabe o no opina) sugiere que la organización podría beneficiarse de revisar y fortalecer sus procesos de gestión del cambio para asegurar que todos los trabajadores estén igualmente informados y participen activamente.

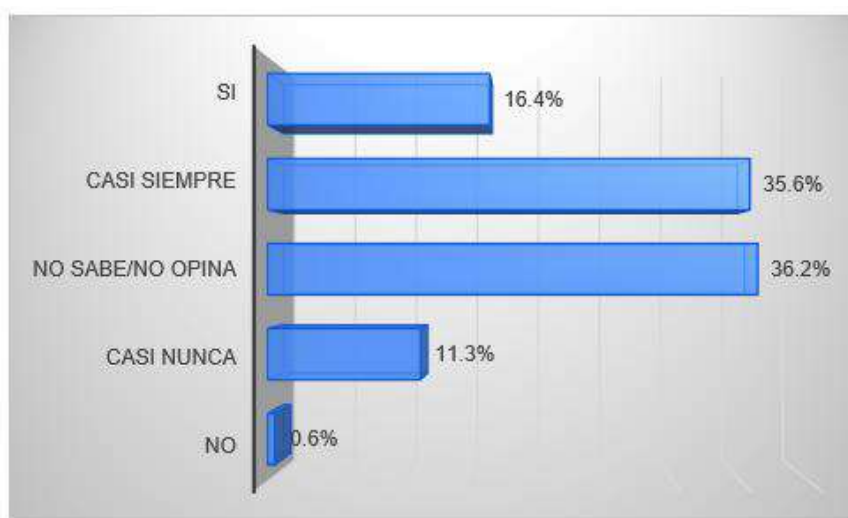


Figura 5. Dimensión gestión del cambio

Tabla 12. Dimensión intervenciones efectivas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	0	0,0%
	Casi nunca	37	20,9%
	No sabe/no opina	42	23,7%
	Casi siempre	63	35,6%
	Si	35	19,8%
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de los datos relacionados con la dimensión **Intervenciones Efectivas**, se interpretó de la siguiente manera: "No" (0%): Ningún encuestado respondió "no" a la pregunta, lo que indica que todos los participantes están de acuerdo en que al menos alguna intervención efectiva se está llevando a cabo en la organización. "Casi nunca" (20,9%): Un 20,9% de los participantes considera que las intervenciones efectivas ocurren "casi nunca". Esto señala que una parte considerable de los trabajadores no percibe que las intervenciones sean suficientemente frecuentes o efectivas en la organización, lo que podría ser un área de mejora en términos de implementación y visibilidad de estas acciones. "No sabe/no opina" (23,7%): Un 23,7% de los encuestados no tiene una opinión clara o no está seguro sobre si las intervenciones son efectivas. Este porcentaje podría sugerir una falta de claridad en la comunicación sobre las intervenciones o una desconexión entre los trabajadores y las acciones tomadas por la universidad. "Casi siempre" (35,6%): Un 35,6% de los participantes creen que las intervenciones efectivas se realizan "casi siempre". Esta cifra refleja una percepción mayoritaria de que las intervenciones son generalmente efectivas y consistentes en la universidad, lo que es un indicador positivo de las prácticas organizacionales. "Sí" (19,8%): Un 19,8% de los encuestados considera que las intervenciones son efectivas "sí", aunque esta cifra es menor comparada con las respuestas de "casi siempre", indica que una proporción significativa de trabajadores ve la efectividad en las intervenciones organizacionales.

Asimismo, los resultados indican que una parte considerable de los encuestados

percibe que las intervenciones efectivas no ocurren de forma consistente en la universidad. La respuesta de "casi nunca" por un 20,9% sugiere que hay áreas en las que las intervenciones pueden no estar siendo implementadas o percibidas de forma adecuada.

Además, el 23,7% que responde "no sabe/no opina" refleja una falta de claridad o conocimiento sobre las intervenciones que se realizan, lo cual puede estar relacionado con una comunicación insuficiente o con la falta de involucramiento directo de algunos trabajadores en estos procesos.

Por otro lado, el hecho de que el 35,6% de los encuestados perciba que las intervenciones son efectivas "casi siempre", y el 19,8% que considera que "sí", sugiere que, aunque las intervenciones pueden ser eficaces para algunos, aún hay una falta de uniformidad en la percepción generalizada de su efectividad.

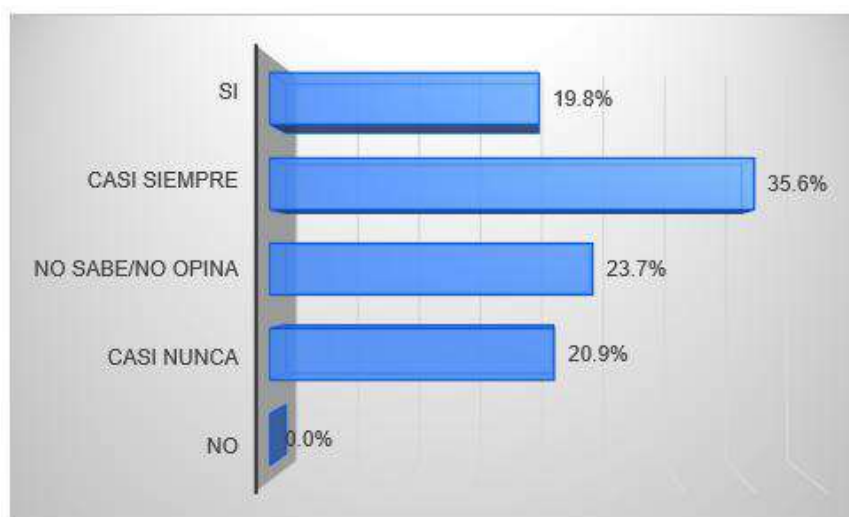


Figura 6. Dimensión intervenciones efectivas

Tabla 13. Variable de liderazgo adaptativo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	0	0,0%
	Casi nunca	18	10,2%
	No sabe/no opina	77	43,5%
	Casi siempre	61	34,5%
	Si	21	11,9%
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de los datos correspondientes a la variable **Liderazgo Adaptativo**, se interpretó de la siguiente manera: "No" (0%): Ningún encuestado respondió "no" a la pregunta, lo que indica que todos los participantes consideran que, al menos en algún grado, el liderazgo adaptativo está presente en la organización. "Casi nunca" (10,2%): Un 10,2% de los participantes señala que el liderazgo adaptativo se manifiesta "casi nunca". Esta cifra refleja que una pequeña proporción de los trabajadores no percibe este tipo de liderazgo de manera frecuente o efectiva en su entorno laboral. "No sabe/no opina" (43,5%): Un porcentaje considerable de encuestados, un 43,5%, no tiene una opinión clara o no se siente capacitado para opinar sobre el liderazgo adaptativo en la organización. Este alto porcentaje sugiere una falta de conocimiento o visibilidad de las prácticas de liderazgo adaptativo, lo que podría reflejar que los trabajadores no están completamente informados o involucrados en este aspecto. "Casi siempre" (34,5%): Un 34,5% de los participantes considera que el liderazgo adaptativo se aplica "casi siempre". Este es un dato positivo que indica que una parte significativa de los trabajadores percibe un liderazgo ágil y adaptable dentro de la organización, dispuesto a enfrentar cambios y desafíos de manera efectiva. "Sí" (11,9%): Un 11,9% de los encuestados considera que "sí" se ejerce liderazgo adaptativo en la organización. Aunque este porcentaje es menor que el de aquellos que perciben un liderazgo adaptativo "casi siempre", aún es significativo, sugiriendo que hay un grupo de trabajadores que reconoce claramente la presencia de este tipo de liderazgo.

Asimismo, el análisis muestra que, aunque el liderazgo adaptativo es percibido positivamente por algunos trabajadores, existe una importante falta de claridad en

cuanto a su presencia y aplicación. El 43,5% de respuestas "no sabe/no opina" es considerablemente alto, lo que podría indicar que muchos trabajadores no están completamente informados sobre las prácticas de liderazgo adaptativo o no están directamente involucrados en los procesos que este tipo de liderazgo afecta. El 10,2% que considera que el liderazgo adaptativo se da "casi nunca" también refleja una oportunidad de mejora, ya que indica que una parte del personal no percibe este estilo de liderazgo como frecuente o efectivo dentro de la organización. Sin embargo, un 34,5% que opina que "casi siempre" se aplica el liderazgo adaptativo es una respuesta alentadora, lo que indica que una parte significativa de los trabajadores reconoce la adaptabilidad y flexibilidad en el liderazgo de la universidad. A pesar de ello, el 11,9% que indica "sí" muestra que aún hay margen para que este liderazgo se vuelva más visible y consistente en toda la universidad.

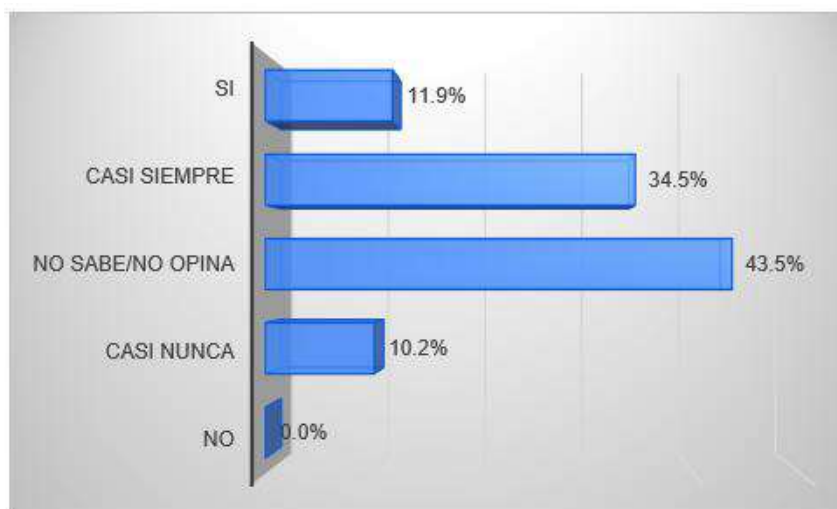


Figura 7. Variable de liderazgo adaptativo

Tabla 14. Pregunta 1 hasta la pregunta 5 de la dimensión Las condiciones físicas y/o materiales

	No		Casi nunca		No sabe/no opina		Casi siempre		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. El espacio físico en el que trabajas es el adecuado para realizar sus tareas de manera eficiente.	17	10%	44	25%	46	26%	40	23%	30	16%	177	100%
2. Se da solución oportuna ante problemas con la infraestructura de tu lugar de trabajo (como mantenimiento o reparaciones)	13	7%	57	32%	39	22%	44	25%	24	14%	177	100%
3. Cuentas con acceso a herramientas tecnológicas actualizadas para cumplir con tus funciones	22	13%	41	23%	38	21%	49	28%	27	15%	177	100%
4. Se te comunica sobre los cambios que se implementarán en las condiciones materiales y el impacto que tendrán en tu trabajo diario	15	9%	48	27%	45	25%	49	28%	20	11%	177	100%
5. Dispones de iluminación adecuada, ventilación eficiente y condiciones ambientales óptimas que favorecen el desarrollo de tu trabajo.	20	12%	45	25%	39	22%	48	27%	25	14%	177	100%

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta basada en los porcentajes y respuestas obtenidas en cada ítem relacionado con las Preguntas 1 al 5 de la dimensión **las Condiciones Físicas y/o Materiales**, con base en las respuestas obtenidas, de los cuales 177 trabajadores respondieron lo siguiente:

Respecto a la pregunta 1: Un 16% de los encuestados considera que el espacio físico "sí" es adecuado para realizar sus tareas de manera eficiente, mientras que un 23% opina que "casi siempre" es adecuado. Sin embargo, un 25% de los trabajadores indica que "casi nunca" el espacio es adecuado y un 10% señala "no". Un 26% "no sabe/no opina" podría sugerir que algunos trabajadores no están completamente involucrados o no tienen una percepción clara sobre la calidad del espacio de trabajo. Estos resultados apuntan a una oportunidad de mejorar las condiciones físicas en algunas áreas de trabajo para optimizar la eficiencia.

Respecto a la pregunta 2: Un 14% de los participantes cree que "sí" se da solución oportuna a los problemas de

infraestructura, mientras que un 25% considera que "casi siempre" se resuelven rápidamente. Sin embargo, el 32% opina que "casi nunca" se resuelven los problemas de infraestructura de forma oportuna, lo que refleja una preocupación sobre la rapidez y eficacia en las reparaciones y mantenimiento. Además, el 22% indica "no sabe/no opina", lo que podría reflejar una falta de visibilidad sobre las soluciones que se aplican a estos problemas, o falta de información sobre los procesos de mantenimiento. **Respecto a la pregunta 3:** Un 15% de los trabajadores responde que "sí" tienen acceso a herramientas tecnológicas actualizadas, y un 28% considera que "casi siempre" tienen acceso a las herramientas necesarias. Sin embargo, el 23% señala "casi nunca" tener acceso a herramientas adecuadas, y un 13% responde "no". Además, un 21% "no sabe/no opina" podría indicar que algunos trabajadores no tienen claro si cuentan con las herramientas adecuadas o si no están familiarizados con las que están disponibles. Este resultado sugiere que es importante evaluar y asegurar que todos los trabajadores tengan acceso a la tecnología necesaria para ser productivos. **Respecto a la pregunta 4:** Un 11% de los encuestados considera que "sí" se les comunica adecuadamente sobre los cambios en las condiciones materiales, y un 28% opina que "casi siempre" reciben esta información. No obstante, un 27% indica que "casi nunca" se les informa sobre estos cambios, y un 9% señala "no" recibir esta comunicación. Un 25% de los participantes no tiene una opinión clara sobre este aspecto. Este patrón destaca la importancia de mejorar la comunicación sobre los cambios en las condiciones materiales y su impacto en las tareas diarias, para asegurar que todos los trabajadores estén informados y preparados. **Respecto a la pregunta 5:** Un 14% de los trabajadores responde que "sí" dispone de condiciones ambientales adecuadas para trabajar, y un 27% considera que "casi siempre" las condiciones son adecuadas. Sin embargo, un 25% de los encuestados indica que "casi nunca" tiene condiciones ambientales óptimas, y un 12% responde "no". El 22% "no sabe/no opina" podría reflejar que algunos trabajadores no están seguros de si las condiciones ambientales son las adecuadas o no tienen una percepción clara sobre este aspecto. Estos datos sugieren que la organización debe evaluar y mejorar las condiciones físicas en cuanto a iluminación, ventilación y ambiente de trabajo para apoyar el bienestar y la productividad de los trabajadores.

Asimismo, los resultados reflejan una percepción variada respecto a las

condiciones físicas y materiales en el lugar de trabajo. Si bien una proporción significativa de trabajadores considera que ciertos aspectos como el espacio físico y las herramientas tecnológicas son adecuados, hay áreas que requieren atención. La falta de soluciones oportunas para problemas de infraestructura, la insuficiente comunicación sobre cambios en las condiciones materiales y la variabilidad en las condiciones ambientales son aspectos que se deben abordar para mejorar el entorno laboral.

El alto porcentaje de trabajadores que no tiene una opinión clara sobre algunos de los aspectos mencionados, como la infraestructura y las herramientas tecnológicas, indica que la comunicación y la transparencia sobre estos temas necesitan ser fortalecidas.

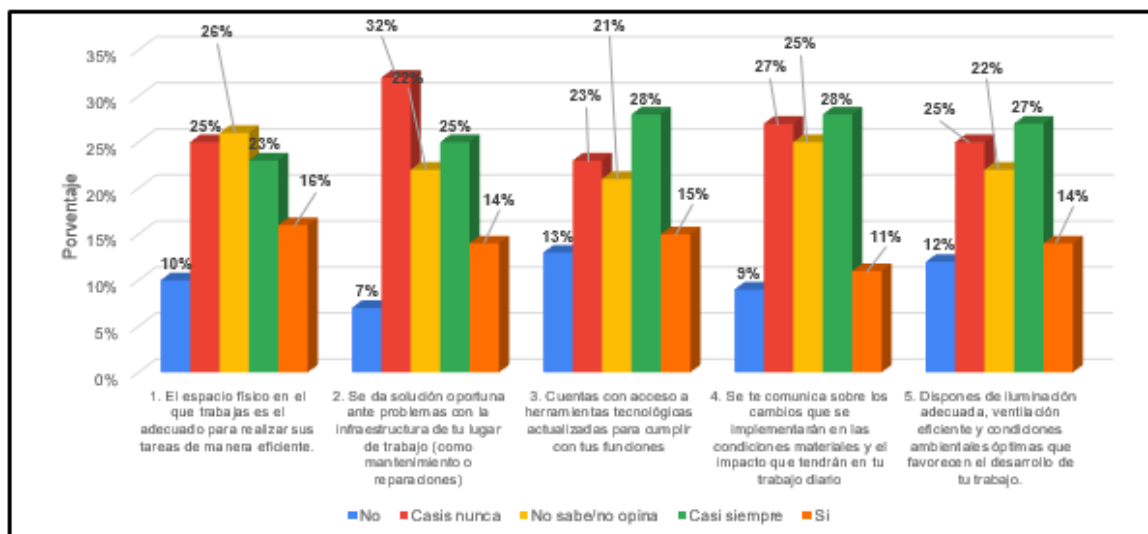


Figura 8. Pregunta 1 hasta la pregunta 5 de la dimensión Las condiciones físicas y/o materiales

Tabla 15. Pregunta 6 hasta la pregunta 10 de la dimensión Beneficios laborales y/o remunerativos

	No		Casi nunca		No sabe/no opina		Casi siempre		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
6. El líder identifica los conflictos durante la implementación de procesos de cambio.	18	11%	48	27%	45	25%	48	27%	18	10%	177	100%
7. Se fomenta una cultura organizacional que valora la flexibilidad y la capacidad de adaptación	26	15%	47	26%	36	20%	44	25%	24	14%	177	100%
8. Recibes apoyo y recursos adecuados para adaptarte a nuevas formas de trabajo o procesos.	20	11%	45	26%	36	20%	62	35%	14	8%	177	100%
9. Tienes acceso a la información necesaria para comprender las razones de las decisiones de cambio	24	14%	52	29%	40	23%	43	24%	18	10%	177	100%
10. Se te ha brindado la oportunidad para que tu participación contribuya a la solución de algún problema suscitado en su oficina	15	8%	56	32%	25	25%	40	23%	21	12%	177	100%

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta basada en los porcentajes y respuestas obtenidas en cada ítem relacionado con las Preguntas 6 al 10 de la dimensión **Beneficios Laborales y/o Remunerativos**, con base en las respuestas obtenidas, de los cuales 177 trabajadores respondieron lo siguiente:

Respecto a la pregunta 6: Un 10% de los encuestados considera que el líder "sí" identifica los conflictos, mientras que un 27% opina que "casi siempre" se identifican. Sin embargo, el 27% también indicó "casi nunca", lo que sugiere que una parte significativa de los trabajadores no percibe que los conflictos se manejen de manera efectiva durante el proceso de cambio. Un 25% no tiene una opinión clara sobre este aspecto, lo que podría reflejar incertidumbre sobre cómo se gestionan los conflictos o falta de visibilidad sobre este proceso en su entorno laboral. **Respecto a la pregunta 7:** Un 14% de los participantes considera que "sí" se valora la flexibilidad y adaptación, y un 25% opina que "casi siempre" se promueve esta cultura. Sin embargo, un 26% responde "casi nunca", indicando que una parte significativa de los trabajadores no percibe que la flexibilidad y la adaptación sean elementos prioritarios dentro de la cultura organizacional. Además, un 15% señala "no", lo que podría indicar

que algunos trabajadores no sienten que estas cualidades sean suficientemente apreciadas. Un 20% opta por "no sabe/no opina", lo que refleja falta de claridad o de comunicación interna sobre este aspecto. **Respecto a la pregunta 8:** Un 35% de los encuestados indica que "casi siempre" recibe los recursos y el apoyo necesarios para adaptarse a nuevas formas de trabajo, mientras que un 8% responde "sí", lo que refleja una percepción positiva de que la organización proporciona lo necesario. Sin embargo, un 26% señala "casi nunca" recibir este apoyo, y un 11% indica "no". Además, un 20% "no sabe/no opina", lo que sugiere que algunos trabajadores no están al tanto de los recursos disponibles o no los perciben como adecuados para enfrentar el cambio. **Respecto a la pregunta 9:** Un 10% de los encuestados cree que "sí" tiene acceso a la información necesaria, mientras que un 24% considera que "casi siempre" está informado sobre las decisiones de cambio. Sin embargo, un 29% señala que "casi nunca" tiene acceso a la información y un 14% responde "no", lo que refleja una falta de comunicación clara sobre las razones detrás de las decisiones de cambio. Además, un 23% de los trabajadores "no sabe/no opina", lo que podría indicar falta de transparencia o una desconexión con el proceso de toma de decisiones dentro de la organización. **Respecto a la pregunta 10:** Un 12% de los trabajadores considera que se les ha brindado "sí" la oportunidad de contribuir a la solución de problemas, y un 23% cree que "casi siempre" se les ha dado esa oportunidad. Sin embargo, un 32% indica "casi nunca" haber recibido esta oportunidad, lo que sugiere que muchos trabajadores no se sienten incluidos o empoderados en los procesos de resolución de problemas dentro de su oficina. Además, un 25% "no sabe/no opina", lo que podría reflejar una falta de claridad sobre las oportunidades de participación o un sentimiento de desconexión de los procesos de toma de decisiones.

Asimismo, los resultados muestran que, aunque algunos trabajadores perciben positivamente la comunicación y el apoyo en relación con los cambios y la adaptación, hay áreas importantes que requieren atención. La falta de participación en la resolución de problemas (32%) y la falta de acceso a la información sobre decisiones de cambio (29%) son áreas clave a mejorar.

Un porcentaje significativo de trabajadores no percibe que se valore la flexibilidad y adaptación dentro de la cultura organizacional, y un 26% no cree que se

les brinden los recursos necesarios para adaptarse a nuevas formas de trabajo, lo que refleja posibles barreras para el cambio organizacional y la adaptabilidad.

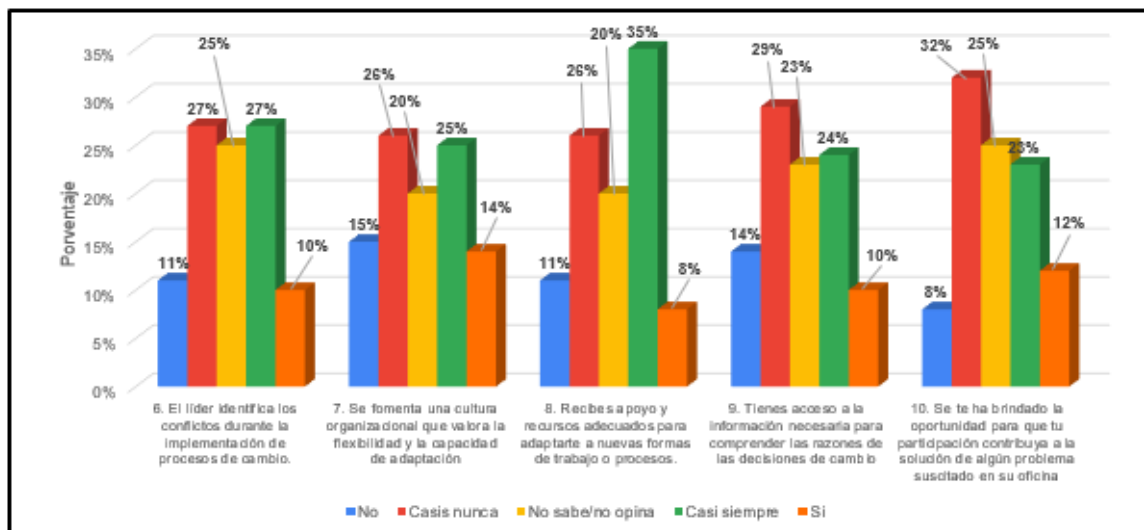


Figura 9. Pregunta 6 hasta la pregunta 10 de la dimensión Beneficios laborales y/o remunerativos

Tabla 16. Pregunta 11 hasta la pregunta 15 de la dimensión Políticas administrativas

	No		Casi nunca		No sabe/no opina		Casi siempre		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
11. Las políticas administrativas fomentan un ambiente de trabajo que promueve tu colaboración y compromiso.	14	8%	57	33%	38	21%	46	26%	22	12%	177	100%
12. Las políticas de la universidad aseguran que tus derechos sean respetados en todos los niveles jerárquicos	21	12%	43	24%	44	25%	50	28%	19	11%	177	100%
13. Las políticas sobre asistencia y puntualidad son justas y se aplican de manera consistente entre todos los trabajadores.	22	12%	37	21%	46	26%	47	27%	25	14%	177	100%
14. Las políticas relacionadas con los horarios laborales y permisos son claras y equitativas.	28	16%	45	25%	41	23%	35	20%	28	16%	177	100%
15. Las políticas administrativas te permiten expresar tus inquietudes sobre posibles incumplimientos sin temor a represalias.	26	15%	46	26%	53	30%	32	18%	20	11%	177	100%

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta basada en los porcentajes y respuestas obtenidas en cada ítem relacionado con las Preguntas 11 a 15 de la dimensión **Políticas Administrativas**, con base en las respuestas obtenidas, de los cuales 177 trabajadores respondieron lo siguiente: **Respecto a la pregunta 11:** Un 12% de los encuestados considera que "sí" las políticas fomentan un ambiente de trabajo colaborativo, mientras que un 26% opina que "casi siempre" se promueve esta colaboración. Sin embargo, un 33% indica que "casi nunca" sienten que las políticas fomenten la colaboración, lo que refleja una percepción negativa sobre este aspecto. Además, un 21% de los encuestados "no sabe/no opina", lo que podría sugerir que no están suficientemente informados o involucrados en cómo las políticas impactan la colaboración en el trabajo. **Respecto a la pregunta 12:** Un 11% de los participantes siente que "sí" sus derechos son respetados, y un 28% cree que "casi siempre" esto se cumple. Sin embargo, un 12% señala "no", lo que indica que algunos trabajadores no perciben que sus derechos sean respetados. Un 24% opina

"casi nunca" que se respetan estos derechos, lo cual puede reflejar una preocupación sobre el trato desigual o la falta de cumplimiento de políticas en los niveles jerárquicos. Un 25% también "no sabe/no opina", lo que sugiere que algunos trabajadores no están totalmente conscientes de la aplicación de estas políticas o tienen dudas sobre su implementación. **Respecto a la pregunta 13:** Un 14% de los trabajadores considera que "sí" las políticas de asistencia y puntualidad son justas, y un 27% piensa que "casi siempre" se aplican de manera consistente. Sin embargo, un 12% indica que "no" considera justas estas políticas, mientras que un 21% opina que "casi nunca" se aplican de manera justa. Un 26% de los encuestados "no sabe/no opina", lo que sugiere que no todos los trabajadores tienen claridad sobre cómo se implementan estas políticas o si se aplican de forma equitativa. **Respecto a la pregunta 14:** Un 16% de los encuestados siente que "sí" las políticas sobre horarios y permisos son claras y justas, y un 20% opina que "casi siempre" lo son. Sin embargo, un 16% indica "no" que las políticas sean claras o equitativas, mientras que un 25% señala que "casi nunca" perciben estas políticas como claras. Además, un 23% "no sabe/no opina", lo que refleja una falta de conocimiento o claridad sobre estas políticas, lo que podría generar incertidumbre entre los trabajadores sobre sus derechos y responsabilidades en cuanto a horarios y permisos. **Respecto a la pregunta 15:** Un 11% de los trabajadores considera que "sí" las políticas permiten expresar inquietudes sin temor a represalias, y un 18% opina que "casi siempre" esto es posible. Sin embargo, un 15% indica que "no" puede expresar sus inquietudes libremente, y un 26% señala que "casi nunca" puede hacerlo sin temor. Un 30% de los encuestados "no sabe/no opina", lo que podría indicar que muchos no están seguros de las garantías ofrecidas por las políticas administrativas en relación con la libertad de expresión en el lugar de trabajo.

Asimismo, los resultados muestran una percepción mixta sobre la efectividad y claridad de las políticas administrativas dentro de la organización. Aunque algunos trabajadores consideran que las políticas fomentan un ambiente justo y promueven la colaboración, una porción significativa expresa preocupaciones sobre la falta de justicia, claridad y consistencia en su aplicación. Los puntos más críticos incluyen la percepción de que las políticas no siempre aseguran el respeto de los derechos de los trabajadores ni se aplican de manera justa en áreas clave como asistencia, puntualidad

y horarios laborales.

El alto porcentaje de trabajadores que "no sabe/no opina" en varias preguntas, especialmente en lo relacionado con el respeto de derechos y la libertad para expresar inquietudes (30%), sugiere que podría haber una falta de comunicación o transparencia en cuanto a cómo se implementan y aplican las políticas administrativas. Esto podría ser un indicador de que los trabajadores no están completamente informados sobre sus derechos o sobre cómo pueden ejercerlos de manera efectiva.

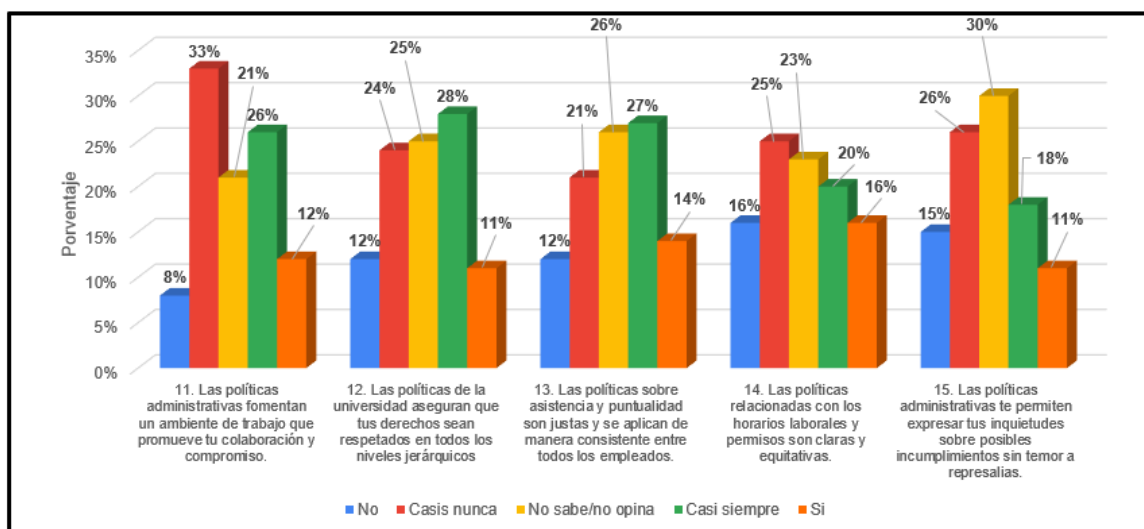


Figura 10. Pregunta 11 hasta la pregunta 15 de la dimensión Políticas administrativas

Tabla 17. Pregunta 16 hasta la pregunta 19 de la dimensión Desarrollo personal

	No		Casi nunca		No sabe/no opina		Casi siempre		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
16. Existen políticas claras que respalden tu desarrollo de habilidades técnicas y blandas.	23	13%	48	27%	47	27%	36	20%	23	13%	177	100%
17. Se te ofrecen oportunidades para que desarrolles nuevas ideas y formas de pensar.	20	12%	42	24%	41	23%	45	25%	29	16%	177	100%
18. Se te alienta a participar en actividades que mejoren tu calidad de vida	26	15%	43	24%	46	26%	46	26%	16	9%	177	100%
19. Se realizan evaluaciones periódicas que identifiquen las necesidades de desarrollo personal y profesional.	25	14%	42	24%	41	23%	50	28%	19	11%	177	100%

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta basada en los porcentajes y respuestas obtenidas en cada ítem relacionado con las Preguntas 16 a 19 de la dimensión **Desarrollo Personal**, con base en las respuestas obtenidas, de los cuales 177 trabajadores respondieron lo siguiente: **Respecto a la pregunta 16:** Un 13% de los encuestados considera que "sí" existen políticas claras para respaldar el desarrollo de habilidades, mientras que un 20% opina que "casi siempre" se implementan estas políticas. Sin embargo, un 27% señala "casi nunca" tener políticas claras en este sentido, lo que refleja una percepción negativa respecto a las políticas existentes. Además, un 27% de los participantes "no sabe/no opina", lo que sugiere que una parte significativa de los trabajadores no tiene claridad o no está al tanto de estas políticas, lo cual indica una oportunidad para mejorar la comunicación interna. **Respecto a la pregunta 17:** Un 16% de los encuestados responde "sí" que se les ofrecen oportunidades para desarrollar nuevas ideas, y un 25% opina que "casi siempre" pueden hacerlo. No obstante, un 24% considera "casi nunca" recibir tales oportunidades, lo que refleja que muchos trabajadores no perciben que la universidad fomente la creatividad o la innovación de manera consistente. Además, un 23% "no sabe/no opina", lo que puede sugerir que no están suficientemente informados sobre las oportunidades disponibles para el desarrollo de nuevas ideas o que no las perciben como relevantes para su trabajo. **Respecto a la pregunta 18:** Un 9% de los

encuestados considera que "sí" se les alienta a participar en actividades que mejoren su calidad de vida, mientras que un 26% opina que "casi siempre" se les incentiva a participar. Sin embargo, un 24% indica que "casi nunca" se les ofrece este tipo de actividades, lo que sugiere que, aunque algunos trabajadores se sienten apoyados en este aspecto, muchos no perciben un enfoque claro o consistente hacia el bienestar personal. Un 26% también "no sabe/no opina", lo que refleja una falta de claridad o conocimiento sobre las actividades disponibles para mejorar la calidad de vida en la organización. **Respecto a la pregunta 19:** Un 11% de los encuestados señala que "sí" se realizan evaluaciones periódicas para identificar sus necesidades de desarrollo, mientras que un 28% opina que "casi siempre" se llevan a cabo estas evaluaciones. Sin embargo, un 14% de los participantes responde "no" a esta pregunta, lo que indica que una parte de los trabajadores no percibe que se realicen evaluaciones de manera regular. Además, un 24% opina que "casi nunca" se realizan estas evaluaciones, lo que sugiere que la universidad podría mejorar sus procesos de feedback y desarrollo personal.

Asimismo, los resultados indican que, aunque algunos trabajadores perciben positivamente las políticas de desarrollo personal, habilidades técnicas y blandas, aún existe una falta de claridad y coherencia en la implementación de estas políticas. Un porcentaje considerable de trabajadores no percibe oportunidades consistentes para el desarrollo de habilidades, la participación en actividades de bienestar o la realización de evaluaciones periódicas que identifiquen sus necesidades de crecimiento.

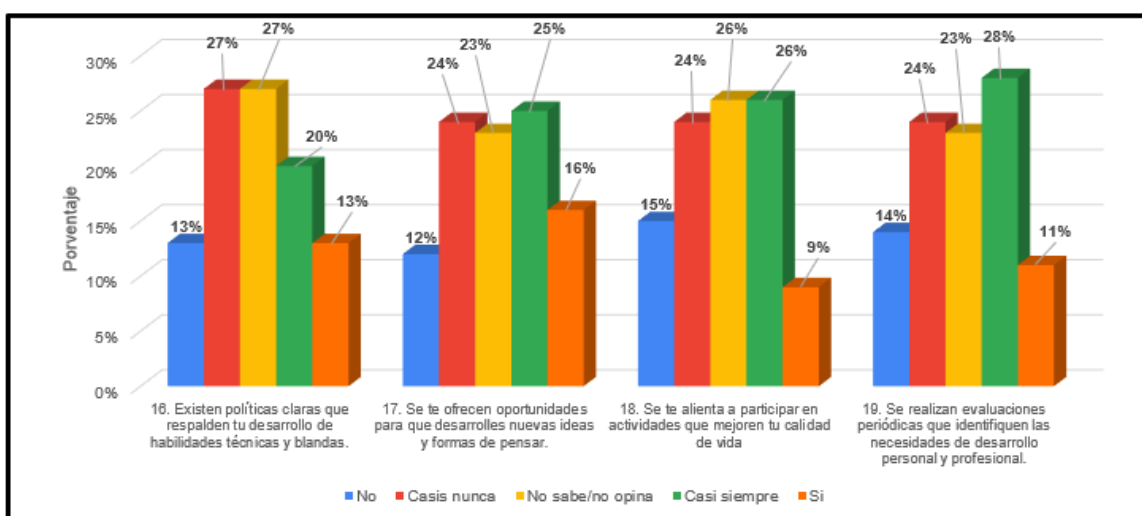


Figura 11. Pregunta 16 hasta la pregunta 19 de la dimensión Desarrollo personal

Tabla 18. Pregunta 20 hasta la pregunta 24 de la dimensión relación con la autoridad

	No		Casi nunca		No sabe/no opina		Casi siempre		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
20. Tu jefe muestra respeto hacia tu persona y tu trabajo.	21	12%	42	24%	48	26%	47	27%	19	11%	177	100%
21. La supervisión que recibes es cercana y frecuente, favoreciendo una comunicación efectiva.	20	11%	42	24%	54	31%	46	26%	15	8%	177	100%
22. El trato de tu jefe es justo e igualitario.	16	9%	52	29%	44	25%	42	24%	23	13%	177	100%
23. Tu jefe fomenta un ambiente de confianza y apertura para expresar sus ideas o preocupaciones.	22	13%	29	16%	53	30%	53	30%	20	11%	177	100%
24. Tu jefe brinda el apoyo necesario para resolver problemas laborales	21	12%	36	20%	37	21%	56	32%	27	15%	177	100%

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta basada en los porcentajes y respuestas obtenidas en cada ítem relacionado con las Preguntas 20 a 24 de la dimensión **Relación con la Autoridad**, con base en las respuestas obtenidas, de los cuales 177 trabajadores respondieron lo siguiente: **Respecto a la pregunta 20:** Un 11% de los encuestados considera que su jefe "sí" muestra respeto hacia ellos, mientras que un 27% opina que esto sucede "casi siempre". No obstante, un 24% señala "casi nunca" percibir este respeto, y un 12% responde "no" a la afirmación. Un 26% "no sabe/no opina" sugiere que algunos trabajadores no están completamente seguros de si el respeto se muestra de manera consistente. Estos resultados reflejan una percepción diversa respecto al respeto en el entorno laboral, donde algunos trabajadores se sienten valorados, pero otros consideran que esta práctica no se lleva a cabo de manera habitual. **Respecto a la pregunta 21:** Un 8% de los encuestados responde que la supervisión "sí" es cercana y frecuente, mientras que un 26% opina que "casi siempre" es efectiva. Sin embargo, un 24% considera que la supervisión "casi nunca" es cercana y frecuente, lo que refleja una posible falta de interacción o de apoyo por parte de los supervisores. Además, un 31% "no sabe/no opina", lo que indica que algunos trabajadores no están seguros de cómo se gestionan las prácticas de supervisión en su entorno laboral o no están involucrados lo suficiente en el proceso. **Respecto a la pregunta 22:** Un 13% de los encuestados considera que

el trato de su jefe "sí" es justo e igualitario, mientras que un 24% opina que "casi siempre" se aplica de manera equitativa. Sin embargo, un 9% señala "no" considerar que el trato sea justo, y un 29% indica "casi nunca" percibir igualdad en el trato. Un 25% "no sabe/no opina", lo que puede reflejar incertidumbre o desinformación sobre la consistencia y equidad en las prácticas de trato dentro de la organización. **Respecto a la pregunta 23:** Un 11% de los participantes cree que su jefe "sí" fomenta un ambiente de confianza, mientras que un 30% considera que "casi siempre" pueden expresar ideas o preocupaciones. Sin embargo, un 16% opina que esto sucede "casi nunca", lo que refleja que no todos los trabajadores sienten que hay un espacio abierto para compartir sus inquietudes. Un 13% señala "no" que existe este ambiente de confianza, y un 30% "no sabe/no opina", lo que indica una posible falta de comunicación o desconexión en cuanto al tipo de relación que existe entre los trabajadores y los líderes. **Respecto a la pregunta 24:** Un 15% de los encuestados cree que su jefe "sí" brinda el apoyo necesario para resolver problemas laborales, y un 32% opina que "casi siempre" ofrece este apoyo. Sin embargo, un 20% considera que "casi nunca" reciben el apoyo necesario, y un 12% señala "no" recibirlo en absoluto. Esto refleja que, aunque una parte significativa de los trabajadores percibe el apoyo de sus superiores, hay una proporción considerable que no recibe la ayuda necesaria o que siente que no se les apoya de manera consistente en la resolución de problemas laborales.

Por lo que, los resultados muestran que la relación de los trabajadores con la autoridad, específicamente con los jefes y supervisores, es percibida de manera diversa. Mientras que algunos trabajadores sienten que existe un ambiente de respeto, confianza y apoyo por parte de sus jefes, otros no perciben estos aspectos de manera consistente, lo que puede generar una sensación de desconexión o falta de liderazgo efectivo.

Asimismo, en particular, las áreas que requieren atención incluyen la percepción de la justicia e igualdad en el trato (29% considera que el trato no es justo) y el apoyo para resolver problemas laborales (20% de los encuestados considera que el apoyo es insuficiente). Además, la supervisión cercana y la comunicación efectiva también son áreas críticas, ya que un 24% señala que la supervisión "casi nunca" es cercana y

frecuente.

El alto porcentaje de respuestas de "no sabe/no opina" en varias preguntas, especialmente en lo relacionado con el ambiente de confianza (30%) y la supervisión (31%), sugiere que algunos trabajadores no están completamente involucrados o informados sobre cómo se gestionan las relaciones laborales con la autoridad.

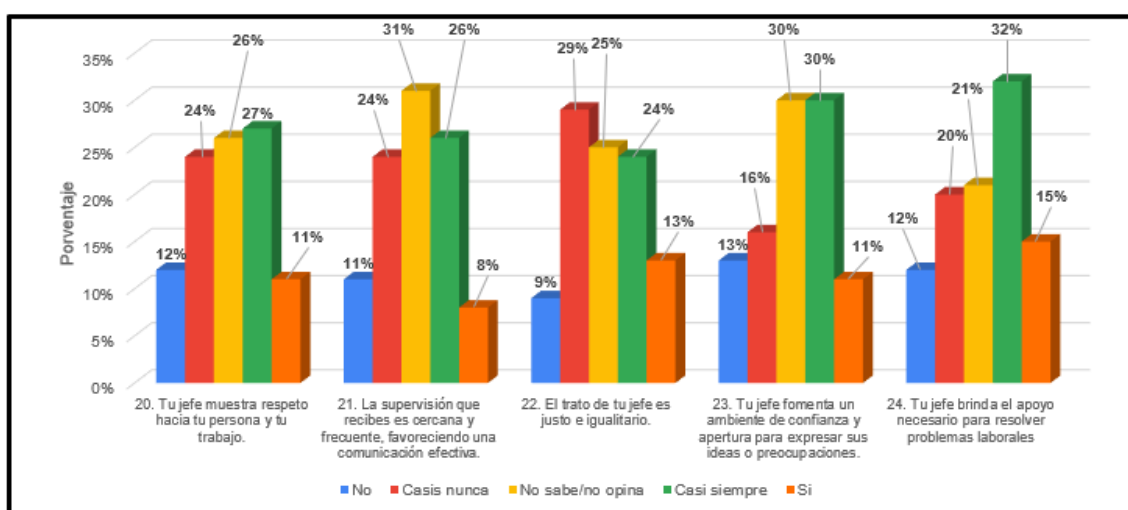


Figura 12. Pregunta 20 hasta la pregunta 24 de la dimensión relación con la autoridad

Tabla 19. Dimensión las condiciones físicas y/o materiales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	1	0.6%
	Casi nunca	21	11.9%
	No sabe/no opina	123	69.5%
	Casi siempre	32	18.0%
	Si	0	0.0%
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de los datos relacionados con la dimensión **Condiciones Físicas y/o Materiales**, se interpretó de la siguiente manera: "No" (0.6%): Un 0.6% de los encuestados respondió "no" a la pregunta, lo que indica que una mínima proporción de los trabajadores no está satisfecha con las condiciones físicas y materiales de su entorno laboral. "Casi nunca" (11.9%): El 11.9% de los participantes indicó que "casi nunca" se sienten satisfechos con las condiciones, lo que refleja una cierta insatisfacción, aunque de manera no tan generalizada. Esto puede señalar áreas específicas de mejora en las condiciones laborales que afectan a una parte de los trabajadores. "No sabe/no opina" (69.5%): La mayor parte de los encuestados, un 69.5%, no tiene una opinión clara sobre este aspecto. Este alto porcentaje sugiere que muchos trabajadores no están completamente informados o involucrados en la evaluación de las condiciones físicas y materiales, o bien no consideran este factor como algo crucial para su satisfacción laboral. Esta cifra también podría indicar que los trabajadores no perciben una relación directa entre las condiciones físicas y su nivel de satisfacción. "Casi siempre" (18%): Un 18% de los participantes consideraron que "casi siempre" están satisfechos con las condiciones físicas y materiales de su entorno de trabajo. Este porcentaje refleja una satisfacción moderada, lo que indica que, aunque algunos trabajadores están satisfechos, no es una percepción universal ni constante en toda la organización. "Sí" (0%): Nadie marcó "sí" como respuesta, lo que implica que, aunque algunos trabajadores perciben que las condiciones físicas y materiales son adecuadas, ninguno de los encuestados considera que este aspecto esté completamente satisfecho en su totalidad.

Por lo que, los resultados indican que la mayoría de los trabajadores no tienen una opinión clara o no están completamente comprometidos con la evaluación de las condiciones físicas y materiales, ya que el 69.5% de los encuestados optó por "no sabe/no opina". Este dato es significativo, ya que sugiere que las condiciones físicas y materiales no son percibidas de manera uniforme como un factor decisivo para la satisfacción laboral, o bien, algunos trabajadores pueden no estar suficientemente informados sobre cómo estos elementos afectan su experiencia laboral.

Por otro lado, aunque un 18% de los trabajadores considera que las condiciones son adecuadas "casi siempre", no se alcanza una percepción de satisfacción generalizada, ya que no hay respuestas que reflejen un nivel total de satisfacción. La pequeña proporción que indicó "no" o "casi nunca" muestra que, para algunos trabajadores, las condiciones laborales no son óptimas, lo que podría generar descontento.

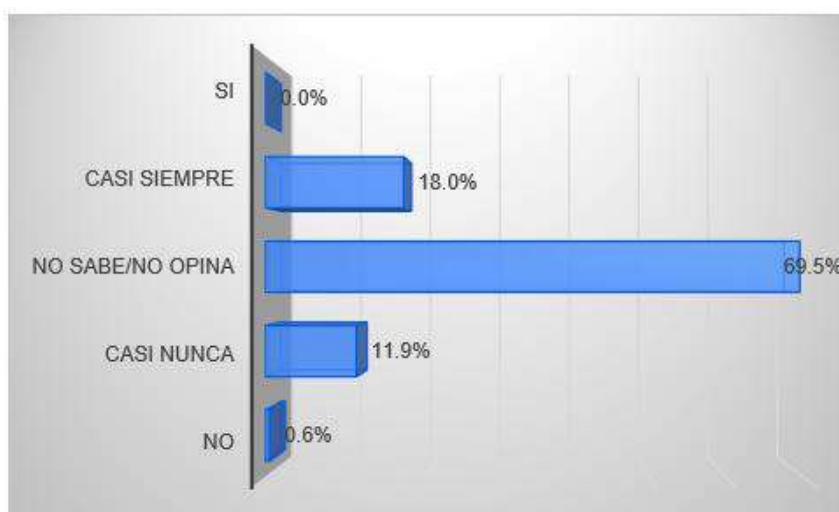


Figura 13. Dimensión las condiciones físicas y/o materiales

Tabla 20. Dimensión beneficios laborales y/o remunerativos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	1	0.6%
	Casi nunca	38	21.5%
	No sabe/no opina	101	57.1%
	Casi siempre	37	20.8%
	Si	0	0.0%
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de los datos relacionados con la dimensión **beneficios laborales y/o remunerativos**, se interpretó de la siguiente manera: "No" (0.6%): Un pequeño porcentaje, específicamente el 0.6%, de los encuestados respondió "no" a la pregunta, indicando que una mínima fracción de trabajadores no percibe los beneficios laborales de acuerdo con sus expectativas. "Casi nunca" (21.5%): Un 21.5% de los participantes señaló que "casi nunca" experimentan beneficios laborales o remunerativos satisfactorios, lo que refleja una percepción negativa y podría sugerir que una parte considerable de los trabajadores siente que no reciben los beneficios de manera adecuada o constante. "No sabe/no opina" (57.1%): El 57.1% de los encuestados optó por "no sabe/no opina", lo que significa que más de la mitad de los participantes no tienen una opinión clara sobre los beneficios laborales que reciben. Este alto porcentaje podría indicar falta de información o desconexión respecto a los beneficios ofrecidos por la organización. "Casi siempre" (20.8%): Un 20.8% de los trabajadores considera que "casi siempre" disfrutan de los beneficios laborales de manera consistente, lo que sugiere que una parte significativa de la muestra percibe los beneficios como adecuados, pero no de forma universal. "Sí" (0%): Ningún encuestado seleccionó "sí", lo que implica que, aunque algunos trabajadores están satisfechos con los beneficios, no se percibe una satisfacción total ni un acuerdo generalizado en cuanto a la efectividad o la suficiencia de los beneficios ofrecidos.

Por lo que, los resultados reflejan una gran incertidumbre o desconocimiento acerca de los beneficios laborales en la universidad, ya que el 57.1% de los encuestados no tienen una opinión clara sobre este aspecto. Esto sugiere una posible

falta de comunicación interna sobre los beneficios disponibles o que los trabajadores no perciben que estos beneficios sean una parte significativa de su experiencia laboral.

El 21.5% que indicó "casi nunca" experimentar beneficios satisfactorios es un dato preocupante, ya que indica que una porción considerable de los trabajadores no está completamente satisfecha con los beneficios que recibe, lo que podría estar afectando su motivación y compromiso.

El 20.8% de respuestas que afirmaron "casi siempre" recibir beneficios adecuados es positivo, pero no refleja una satisfacción generalizada, y la ausencia de respuestas de "sí" destaca que ningún trabajador siente que los beneficios sean completamente satisfactorios o suficientes para sus necesidades.

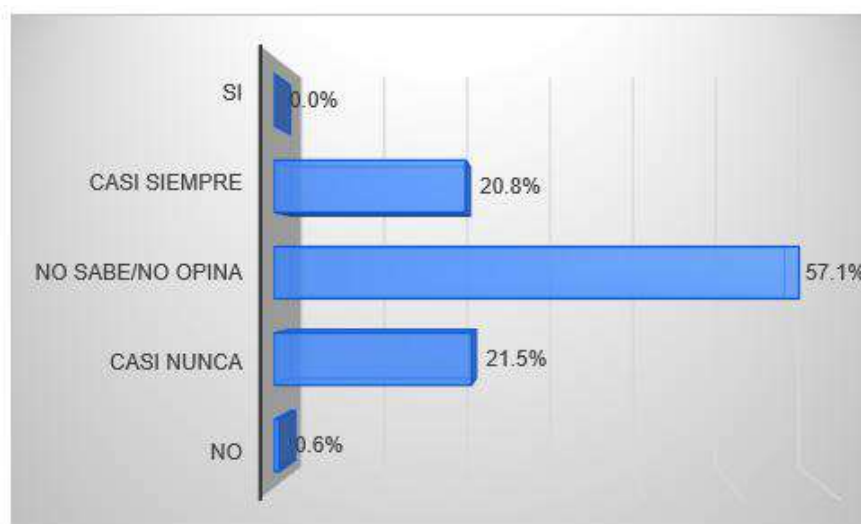


Figura 14. Dimensión beneficios laborales y/o remunerativos

Tabla 21. Dimensiones políticas administrativas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	0	0.0%
	Casi nunca	86	48.6%
	No sabe/no opina	84	47.4%
	Casi siempre	7	4.0%
	Si	0	0.0%
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de los datos relacionados con la dimensión **Políticas Administrativas**, se interpretó de la siguiente manera: "No" (0%): Ningún encuestado seleccionó "no" a la pregunta, lo que indica que no hay trabajadores que perciban de manera tajante la ausencia de políticas administrativas favorables. "Casi nunca" (48.6%): La mayor parte de los encuestados, un 48.6%, considera que las políticas administrativas "casi nunca" son suficientes o apropiados. Este dato refleja una percepción predominantemente negativa sobre las políticas existentes, sugiriendo que una gran parte de los trabajadores no ve un apoyo o beneficio real por parte de las políticas administrativas. "No sabe/no opina" (47.4%): Un porcentaje significativo, el 47.4%, optó por "no sabe/no opina", lo que sugiere una falta de conocimiento o claridad sobre las políticas administrativas que afectan a los beneficios en la universidad. Este alto porcentaje podría indicar que los trabajadores no están suficientemente informados o involucrados en el entendimiento de cómo las políticas administrativas influyen en su bienestar laboral. "Casi siempre" (4%): Solo el 4% de los encuestados opina que "casi siempre" se perciben beneficios claros o efectivos en las políticas administrativas. Este porcentaje es relativamente bajo, lo que refleja que una pequeña fracción de los trabajadores considera que las políticas administrativas favorecen consistentemente sus intereses. "Sí" (0%): Ningún participante seleccionó "sí", lo que refuerza la idea de que no se percibe de forma generalizada que las políticas administrativas sean completamente satisfactorios o suficientes.

Por lo que, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente negativa o incierta sobre los beneficios proporcionados por las políticas administrativas. El hecho

de que casi la mitad de los trabajadores (48.6%) considere que las políticas administrativas "casi nunca" son satisfactorias, combinado con un 47.4% que "no sabe/no opina", sugiere una gran falta de claridad, transparencia o efectividad en las políticas que afectan los beneficios laborales. Esto también podría señalar que muchos trabajadores no están plenamente informados sobre las políticas existentes o no perciben sus beneficios de forma tangible.

La baja cantidad de respuestas que indican que las políticas "casi siempre" ofrecen beneficios efectivos (4%) también resalta que las políticas administrativas necesitan mejorar en cuanto a la visibilidad, accesibilidad o aplicación uniforme de los beneficios para los trabajadores.

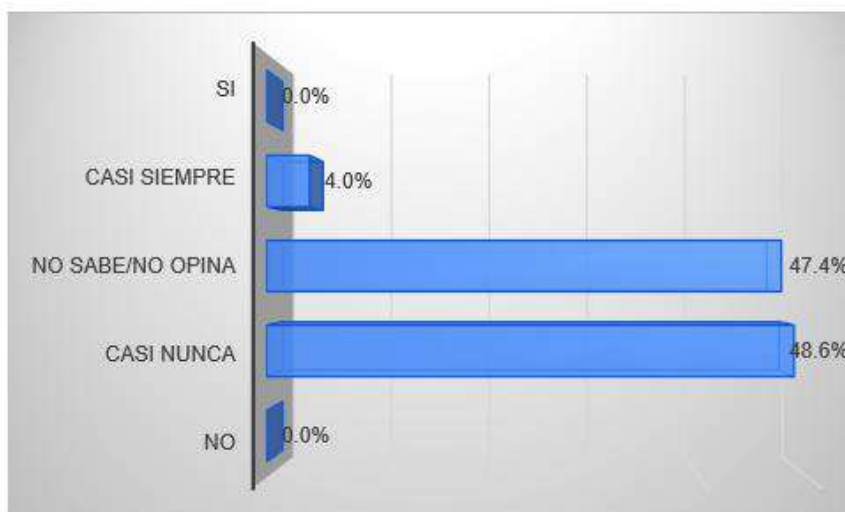


Figura 15. Dimensiones políticas administrativas

Tabla 22. Dimensión Desarrollo personal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	0	0.0%
	Casi nunca	33	18.7%
	No sabe/no opina	90	50.8%
	Casi siempre	52	29.4%
	Si	2	1.1%
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de los datos relacionados con la dimensión **Desarrollo personal**, se interpretó de la siguiente manera: "No" (0%): Ningún encuestado seleccionó la opción "no", lo que indica que no hay trabajadores que consideren que el desarrollo personal no sea una prioridad dentro de la universidad, o que no se les brinde apoyo en este aspecto. "Casi nunca" (18.7%): Un 18.7% de los encuestados considera que "casi nunca" se les ofrece la oportunidad de desarrollarse personalmente. Este dato refleja una percepción negativa, lo que podría indicar que, para una parte importante de los trabajadores, las oportunidades de crecimiento personal son limitadas o poco frecuentes dentro de la universidad. "No sabe/no opina" (50.8%): Un alto porcentaje, el 50.8%, optó por "no sabe/no opina", lo que sugiere que muchos trabajadores no están completamente informados sobre las oportunidades de desarrollo personal que la organización podría ofrecer. Este dato resalta la falta de comunicación o visibilidad sobre los programas o recursos disponibles para el desarrollo personal dentro de la universidad. "Casi siempre" (29.4%): Un 29.4% de los participantes considera que "casi siempre" reciben apoyo para su desarrollo personal, lo que indica que una parte significativa de los trabajadores percibe que la universidad les proporciona oportunidades regulares para mejorar su crecimiento personal. "Sí" (1.1%): Solo un pequeño porcentaje, 1.1%, respondió que "sí" se sienten completamente respaldados en su desarrollo personal, lo que refleja que muy pocos trabajadores consideran que la universidad está brindando un apoyo constante y efectivo en este ámbito.

Por lo que, los resultados indican que la mayoría de los trabajadores tiene una percepción incierta o negativa sobre las oportunidades de desarrollo personal dentro

de la universidad. El 50.8% que seleccionó "no sabe/no opina" sugiere que muchos trabajadores no están informados sobre las políticas o recursos disponibles para el desarrollo personal. Esto podría reflejar una falta de visibilidad de las iniciativas de desarrollo personal o una desconexión entre las estrategias de desarrollo y los trabajadores.

El 18.7% que indica "casi nunca" tener oportunidades para su desarrollo personal es un dato preocupante, ya que refleja que una proporción significativa de los trabajadores no percibe un enfoque activo o frecuente de la universidad hacia su crecimiento personal. Aunque un 29.4% opina que "casi siempre" se les brinda apoyo, la ausencia de respuestas de "sí" refleja que no todos los trabajadores se sienten completamente respaldados en este aspecto.

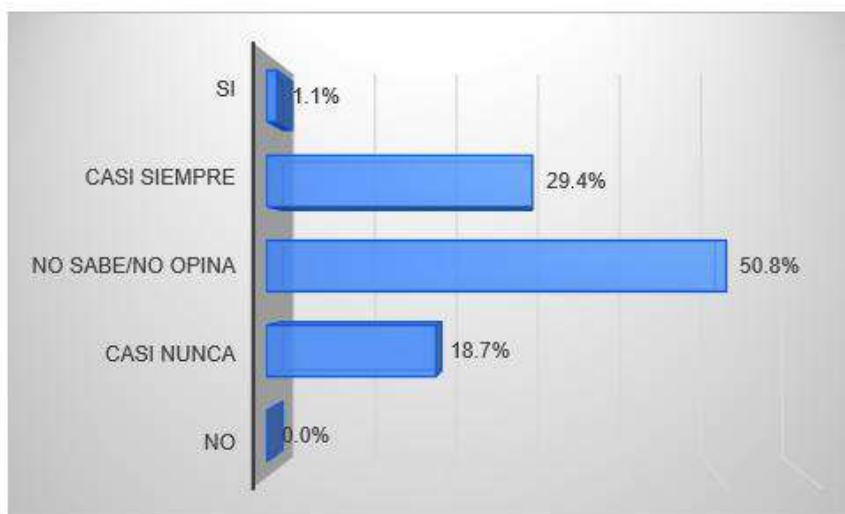


Figura 16. Dimensión Desarrollo personal

Tabla 23. Dimensión relación con la autoridad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	1	0.6%
	Casi nunca	22	12.4%
	No sabe/no opina	116	65.5%
	Casi siempre	38	21.5%
	Si	0	0.0 %
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de los datos relacionados con la dimensión **relación con la autoridad**, se interpretó de la siguiente manera: "No" (0.6%): Solo un 0.6% de los encuestados respondió "no", lo que indica que una pequeña proporción de los trabajadores considera que la relación con la autoridad no es adecuada o no existe de manera efectiva. Este dato sugiere que, en general, los trabajadores no perciben una completa falta de interacción o relación con la autoridad. "Casi nunca" (12.4%): Un 12.4% de los participantes indica que "casi nunca" perciben una relación adecuada con la autoridad. Este porcentaje refleja que una parte significativa de los trabajadores siente que la interacción o comunicación con los líderes y superiores es limitada, lo que podría generar desconfianza o desconexión con la autoridad. "No sabe/no opina" (65.5%): La mayoría, 65.5%, optó por "no sabe/no opina", lo que refleja una gran incertidumbre o falta de conocimiento sobre cómo se gestiona la relación con la autoridad en la organización. Este dato sugiere que muchos trabajadores no tienen una percepción clara sobre la dinámica entre la autoridad y el personal, o no están directamente involucrados en la relación con los superiores. "Casi siempre" (21.5%): Un 21.5% de los encuestados considera que "casi siempre" tienen una relación positiva o adecuada con la autoridad. Este porcentaje es relativamente bajo, pero indica que una parte de los trabajadores sí percibe que las interacciones con la autoridad son frecuentes y favorables. "Sí" (0%): Ningún encuestado seleccionó "sí", lo que indica que, aunque algunos trabajadores consideran que la relación con la autoridad es adecuada en ciertas ocasiones, no hay una percepción generalizada de que esta relación sea completamente positiva o satisfactoria de manera consistente.

Asimismo, los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores tiene una

percepción ambigua o incierta sobre su relación con la autoridad, como lo refleja el alto porcentaje de respuestas de "no sabe/no opina" (65.5%). Esto puede indicar una falta de comunicación o visibilidad sobre cómo se gestionan las relaciones con los superiores o una desconexión entre los trabajadores y los líderes dentro de la organización.

Por otro lado, un 12.4% de los trabajadores considera que "casi nunca" se tiene una relación adecuada con la autoridad, lo que sugiere que algunos trabajadores pueden sentir que la comunicación o la interacción con los líderes es insuficiente. Además, el 21.5% que señala que la relación es "casi siempre" positiva, aunque alentador, no refleja una percepción generalizada de satisfacción o efectividad en la relación con la autoridad, ya que no se alcanza un acuerdo total sobre este aspecto.

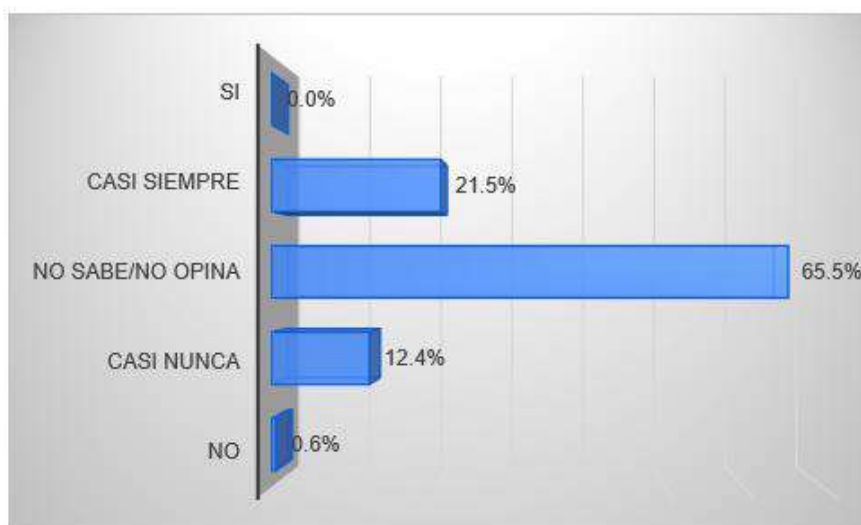


Figura 17. Dimensión relación con la autoridad

Tabla 24. Variable satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	0	0.0%
	Casi nunca	13	7.4%
	No sabe/no opina	9	5.1%
	Casi siempre	113	63.8%
	Si	42	23.7%
	Total	177	100,0%

De los 177 trabajadores encuestados, se presenta el análisis de los datos relacionados con la variable **satisfacción**, se interpretó de la siguiente manera: "No" (0%): Ningún encuestado seleccionó la opción "no", lo que indica que no hay trabajadores que consideren que no están satisfechos en su trabajo de manera tajante. Esto sugiere que, al menos en términos generales, no hay un sentimiento de insatisfacción absoluta dentro de la universidad. "Casi nunca" (7.4%): Un 7.4% de los trabajadores indicó que "casi nunca" están satisfechos con su trabajo. Aunque esta cifra es relativamente baja, refleja que una pequeña fracción de los trabajadores no experimenta satisfacción laboral de manera regular, lo que podría señalar áreas de mejora en cuanto a la gestión de su bienestar o expectativas. "No sabe/no opina" (5.1%): Solo un 5.1% de los encuestados no tiene una opinión clara o no está seguro de su nivel de satisfacción laboral, lo que indica que la mayoría de los trabajadores tienen una opinión definida sobre su satisfacción en el trabajo. "Casi siempre" (63.8%): La mayoría de los participantes, con un 63.8%, opina que "casi siempre" están satisfechos en su entorno laboral. Este es un porcentaje alto, lo que sugiere que, en general, los trabajadores experimentan un nivel positivo de satisfacción en su trabajo, aunque no sea de manera absoluta. "Sí" (23.7%): Un 23.7% de los encuestados considera que "sí", están satisfechos con su trabajo, lo que indica que una proporción significativa de trabajadores experimenta una satisfacción laboral alta y constante.

Asimismo, los resultados muestran una satisfacción laboral mayormente positiva dentro de la universidad. Un 63.8% de los trabajadores reportan estar satisfechos "casi siempre", lo que refleja un entorno generalmente favorable en términos de satisfacción. Además, un 23.7% de los trabajadores está completamente satisfecho, lo

que aumenta la percepción positiva de la universidad.

Es importante notar que solo un pequeño porcentaje de trabajadores (7.4%) reportan estar insatisfechos "casi nunca", lo que indica que la mayoría de los trabajadores experimentan una satisfacción constante o frecuente. Sin embargo, el 5.1% que "no sabe/no opina" sugiere que aún hay un pequeño grupo de trabajadores que no tienen claridad sobre su propio nivel de satisfacción laboral.

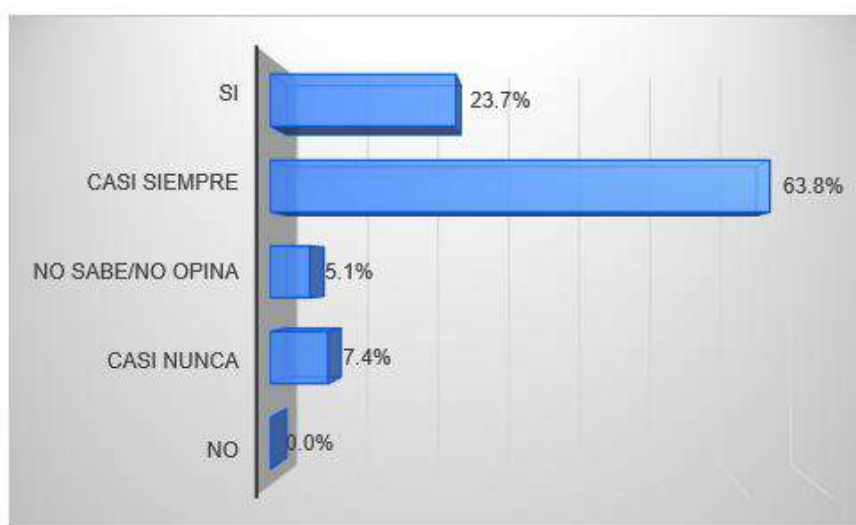


Figura 18. Variable satisfacción

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis específica 1

Existe relación entre abordar un problema adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Se propones lo siguiente:

Ho: No Existe relación entre abordar un problema adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Ha: Existe relación entre abordar un problema adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Si el sig. bilateral es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 25. Correlaciones de la dimensión abordar un problema adaptativo y la variable satisfacción

			Abordar un problema adaptativo	Satisfacción
Rho de Spearman	Abordar un problema adaptativo	Coeficiente de correlación	1,000	,628**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	177	177
	Satisfacción	Coeficiente de correlación	,628**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	177	177

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

La correlación de 0.628 muestra que existe una relación positiva moderada a fuerte entre las variables de Abordar un problema adaptativo y Satisfacción. Y además que la correlación es estadísticamente significativa (p-valor = 0.000), se puede afirmar con confianza que la habilidad para abordar problemas adaptativos tiene un impacto real y medible sobre la satisfacción laboral de los trabajadores.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre la gestión del cambio adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Se propones lo siguiente:

Ho: No existe relación entre la gestión del cambio adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Ha: Existe relación entre la gestión del cambio adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Si el sig. bilateral es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 26. Correlaciones de la dimensión gestión del cambio adaptativo y la variable satisfacción

		Gestión del cambio adaptativo	Satisfacción
Rho de Spearman	Gestión del cambio adaptativo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,608**
		N	.
Satisfacción		Coeficiente de correlación	177
		Sig. (bilateral)	,608**
		N	,000

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

La correlación de 0.608 indica que existe una relación positiva fuerte entre la dimensión gestión del cambio adaptativo y la variable Satisfacción, asimismo, la significación estadística (p-valor = 0.000) valida la correlación observada, Este resultado implica que las políticas y prácticas que ayudan a los trabajadores a adaptarse de manera más efectiva a los cambios que pueden tener un impacto directo y positivo en su satisfacción general con el trabajo.

Hipótesis específica 3

Existe relación entre las intervenciones efectivas y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Se propones lo siguiente:

Ho: No existe relación entre las intervenciones efectivas y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Ha: Existe relación entre las intervenciones efectivas y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Si el sig. bilateral es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 27. Correlaciones de la dimensión intervenciones efectivas y la variable satisfacción

			Intervenciones efectivas	Satisfacción
Rho de Spearman	Intervenciones efectivas	Coefficiente de correlación	1,000	,614**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	177	177
	Satisfacción	Coefficiente de correlación	,614**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	177	177

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

La correlación de 0.614 entre Intervenciones efectivas y Satisfacción refleja que existe una relación positiva y significativa entre la efectividad de las intervenciones realizadas en la universidad y el nivel de satisfacción. Asimismo, la significación estadística (p-valor = 0.000) valida la correlación.

Hipótesis general

Existe relación entre el liderazgo adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Se propones lo siguiente:

Ho: No existe relación entre el liderazgo adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Ha: Existe relación entre el liderazgo adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.

Si el sig. bilateral es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna

Tabla 28. Correlaciones de las variables el liderazgo adaptativo y satisfacción

		Liderazgo adaptativo	Satisfacción
Rho de Spearman	Liderazgo adaptativo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	177
	Satisfacción	Coefficiente de correlación	,707**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	177

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

La correlación de 0.707 entre Liderazgo Adaptativo y Satisfacción refleja una relación fuerte y positiva entre un liderazgo efectivo y la satisfacción de los trabajadores. La significación estadística (p-valor = 0.000) valida que esta relación no es aleatoria, sino que tiene un impacto real en el bienestar de los trabajadores. Mejorar las habilidades de liderazgo adaptativo puede ser una estrategia clave para incrementar la satisfacción general de los trabajadores dentro de la universidad.

CAPITULO V

DISCUSION

5.1. Discusión de Resultados

El liderazgo adaptativo y su relación con la satisfacción laboral han sido ampliamente investigados en diferentes contextos organizacionales, revelando que este estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en el bienestar de los empleados y su rendimiento. En este sentido, la investigación realizada por Sjahrudin, Sari y Hakiki (2024) subraya que el liderazgo adaptativo, combinado con el compromiso de los empleados y la satisfacción laboral, es crucial para mejorar la productividad laboral. Según los resultados obtenidos en su estudio sobre PT Gangking Raya en Makassar, Indonesia, se concluyó que la satisfacción laboral desempeñó un papel mediador importante entre el compromiso de los empleados y la productividad. Aunque el liderazgo adaptativo mostró una relación positiva con la satisfacción laboral, no se encontró una influencia directa en la productividad, lo que sugiere que las organizaciones deben centrarse en fomentar la satisfacción general para mejorar la productividad a largo plazo.

Por otro lado, Santiago (2021) investigó el impacto del liderazgo adaptativo en la calidad de vida de los empleados del sector eléctrico colombiano durante la pandemia de COVID-19. Los resultados obtenidos reflejan una correlación significativa entre el liderazgo adaptativo y varios indicadores de la calidad de vida de los empleados, como el bienestar emocional, la percepción de seguridad, y la integración en la comunidad laboral. Estos hallazgos resaltan la importancia de un liderazgo que se adapte a las circunstancias cambiantes, como una crisis global, para preservar el bienestar de los empleados y, en consecuencia, mejorar su satisfacción laboral.

En el ámbito de la salud pública, Niehaus y Rodríguez (2022) analizaron la influencia de la satisfacción laboral en la productividad en el sector salud de

Ipiales, Nariño. Su investigación confirmó que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con la productividad de los empleados. A través de su análisis de correlación, concluyeron que un aumento en la satisfacción laboral lleva a una mayor productividad, lo que respalda la importancia de mantener una fuerza laboral motivada y satisfecha para mejorar los resultados organizacionales.

El trabajo de Huaman (2021) en el ámbito educativo también resalta la relevancia del liderazgo adaptativo. En su estudio con docentes de primaria en Callao, Perú, concluyó que la aplicación del liderazgo adaptativo contribuyó a mejorar la resiliencia laboral de los docentes, lo cual, indirectamente, también favorece la satisfacción laboral al ofrecer un ambiente de trabajo más flexible y comprensivo.

Asimismo, Alderete y Joel (2023) encontraron una correlación directa y significativa entre el liderazgo adaptativo y la gestión educativa ambiental en la UGEL Junín, lo que refuerza la idea de que un liderazgo eficaz puede tener un impacto positivo no solo en el ambiente organizacional, sino también en la satisfacción de los trabajadores al generar un entorno laboral que valore la sostenibilidad y la adaptación a las circunstancias cambiantes.

Por su parte, Salvatierra (2019) mostró que en la empresa Viajes Muchik en Trujillo, la satisfacción laboral se correlaciona directamente con la productividad laboral, sugiriendo que cuando los empleados están satisfechos, su rendimiento en el trabajo tiende a mejorar. Esto subraya la importancia de crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados y motivados para incrementar su productividad.

Asimismo, en el contexto específico de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, el estudio realizado por Bazán (2025) refuerza la relevancia del liderazgo adaptativo en el ámbito universitario. La investigación reveló una fuerte correlación entre el liderazgo adaptativo y la satisfacción laboral de los trabajadores, con un coeficiente de 0.707, lo que sugiere que un liderazgo eficaz puede aumentar significativamente la satisfacción de los empleados en la

universidad. Esto tiene implicaciones directas en la creación de estrategias para mejorar el bienestar de los trabajadores, lo cual podría redundar en una mayor eficiencia y satisfacción dentro del entorno académico.

Finalmente, los estudios revisados coinciden en señalar que el liderazgo adaptativo no solo mejora la satisfacción de los trabajadores, sino que también tiene un impacto indirecto en la productividad y el bienestar general de los empleados. Estos hallazgos sugieren que las organizaciones, incluidas las universidades, deben invertir en el desarrollo de competencias de liderazgo adaptativo para mejorar el clima laboral y fomentar una cultura de satisfacción y productividad.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

a) Hipótesis específica 1

La relación entre la capacidad de abordar problemas adaptativos y la satisfacción de los empleados se revela como significativamente positiva en la investigación. Según el coeficiente de correlación de Spearman ($r = 0.628$), existe una conexión moderada entre estas dos variables, con un nivel de significancia de 0.000, lo que indica que esta relación no es aleatoria. Es decir, a medida que los trabajadores demuestran una mayor capacidad para enfrentar y resolver problemas adaptativos, su nivel de satisfacción también tiende a aumentar de manera proporcional. Este hallazgo sugiere que fomentar habilidades de resolución de problemas adaptativos en los trabajadores puede tener un impacto positivo en su bienestar general y en su satisfacción con el entorno laboral.

b) Hipótesis específica 2

Los resultados obtenidos entre la gestión del cambio adaptativo y la satisfacción de los trabajadores muestran una relación positiva moderada, con un coeficiente de correlación de 0.608 y un nivel de significancia de 0.000. Esto indica que, de manera significativa, a medida que los trabajadores experimentan una mejor gestión del cambio adaptativo, su nivel de satisfacción también tiende a incrementarse. Este vínculo resalta la importancia de gestionar el cambio de manera eficaz, lo que puede contribuir a aumentar el bienestar de los trabajadores y su satisfacción dentro de la universidad.

c) Hipótesis específica 3.

La relación entre las intervenciones efectivas y la satisfacción de los trabajadores muestra una correlación positiva moderada, con un coeficiente de correlación de 0.614 y una significancia estadística de 0.000. Esto indica que a

medida que se implementan intervenciones efectivas en el entorno laboral, los trabajadores experimentan un aumento en su nivel de satisfacción. Este hallazgo subraya la importancia de realizar intervenciones que aborden de manera efectiva las necesidades de los trabajadores, ya que esto puede contribuir significativamente a mejorar su bienestar y satisfacción general dentro de la universidad.

d) Hipótesis general

Los resultados de la correlación entre el liderazgo adaptativo y la satisfacción laboral indican una relación positiva fuerte, con un coeficiente de correlación de 0.707 y un nivel de significancia de 0.000. Esto sugiere que un liderazgo efectivo y adaptativo tiene un impacto significativo en el nivel de satisfacción de los trabajadores. A medida que los líderes demuestran habilidades de adaptación y liderazgo flexible, los trabajadores tienden a sentirse más satisfechos en su entorno laboral. Este hallazgo resalta la importancia de desarrollar capacidades de liderazgo adaptativo como una estrategia clave para mejorar la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.

6.2. Recomendaciones

- a) Se recomienda implementar programas de capacitación enfocados en mejorar estas habilidades. Ofrecer talleres y entrenamientos prácticos que ayuden a los trabajadores a desarrollar su capacidad para enfrentar cambios y desafíos puede aumentar su confianza, reduciendo el estrés y mejorando su satisfacción general en el entorno laboral.
- b) Crear un ambiente laboral que incentive la flexibilidad y la adaptabilidad es clave para fortalecer la capacidad de los trabajadores de resolver problemas de manera efectiva. Establecer una cultura organizacional que valore la innovación y la proactividad, brindando espacio para que los trabajadores tomen decisiones y afronten retos, no solo aumentará la satisfacción, sino que también potenciará el rendimiento general del equipo.
- c) Se recomienda desarrollar e implementar estrategias claras para manejar los cambios organizacionales. Esto puede incluir la comunicación transparente, el involucramiento de los empleados en el proceso de cambio y la capacitación continua para ayudarles a adaptarse con mayor facilidad. Estos esfuerzos pueden

- generar un ambiente laboral más estable y satisfactorio.
- d) Para mejorar la satisfacción laboral, es crucial crear un entorno que apoye a los empleados durante los procesos de cambio. Esto puede lograrse ofreciendo recursos adicionales, como sesiones de apoyo psicológico o espacios para expresar inquietudes, lo que permitirá que los trabajadores se sientan respaldados y más cómodos con las transformaciones dentro de la universidad. Una gestión de cambio adaptativa que sea empática y accesible puede mejorar significativamente el bienestar general de los trabajadores.
 - e) Se propone diseñar e implementar intervenciones que respondan de manera precisa a las necesidades y expectativas de los trabajadores. Esto podría incluir mejorar las condiciones laborales, ofrecer programas de bienestar, o desarrollar iniciativas que promuevan el desarrollo personal y profesional, lo que contribuirá significativamente a la satisfacción general de los empleados.
 - f) Se propone para maximizar el impacto positivo de las intervenciones, es esencial realizar evaluaciones regulares del entorno laboral y de las necesidades cambiantes de los empleados. Esto permitirá ajustar las estrategias y medidas implementadas, asegurando que las intervenciones sean siempre relevantes y efectivas. Escuchar a los empleados y adaptar las acciones a sus expectativas puede fortalecer la relación entre intervención y satisfacción, promoviendo un ambiente laboral más positivo y productivo.
 - g) Se propone invertir en la capacitación continua de los líderes en habilidades de adaptación y flexibilidad. Proporcionar programas de desarrollo de liderazgo que enfoquen la importancia de la escucha activa, la gestión de cambios y la toma de decisiones inclusivas puede crear un entorno en el que los empleados se sientan apoyados y valorados, lo que a su vez incrementará su satisfacción general.
 - h) Se debe fomentar prácticas de liderazgo que sean empáticas y que se adapten a las necesidades de los trabajadores permitirá fortalecer la relación entre empleados y líderes. Este enfoque no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo y productivo.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes documentales

Alderete, M., y Joel, C. (2023). *El liderazgo adaptativo y la gestión educativa ambiental en la UGEL Junín*. Huancayo.

Niehaus, J., & Rodríguez, V. (2022). *Influencia de la satisfacción laboral en la productividad de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas del municipio de Ipiales, Nariño*. Santiago de Cali.

Salvatierra, E. (2019). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Viajes Muchik, Trujillo -2019*. Trujillo.

Vasquez, J. (2022). *Influencia del trabajo remoto y liderazgo adaptativo en la gestión escolar en instituciones educativas de Pallasca - Ancash, 2021*. Chimbote.

7.2. Fuentes bibliográficas

Apaza, R. (2024). *Liderazgo adaptativo y comprensión matemática en estudiantes*. Lima.

Aristóteles. (2006). *Ética a Nicómaco*. Editorial Espasa Calpe.

Dewey, J. (1997). *Democracia y Educación*. Editorial Losada.

González, N. (2020). *Clima laboral, estrés laboral y satisfacción laboral en docentes de Universidades Privadas en Chimbote, 2019*. Chimbote.

Gutierrez, Y. (2019). *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. características alcances y limitaciones*. Bogota.

Heráclito. (1997). *Fragmentos*. Editorial Gredos.

Habermas, J. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa*. Fondo de Cultura Económica.

- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación científica: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Huaman, D. (2021). *Programa de liderazgo adaptativo para potenciar la resiliencia laboral en docentes de nivel primaria de una institución educativa pública del Callao*. Lima.
- Lara, I. (2024). *La motivación laboral y satisfacción laboral en una empresa de logística del distrito de Lurín, 2023* . Lima.
- Peralta, G. (2024). *Satisfacción laboral en docentes de instituciones públicas y privadas de Piura, 2024* . Piura.
- Portillo, L. (2022). *Satisfacción laboral de los trabajadores de la red de Salud Lucanas Puquio y como repercute en la productividad laboral, Ayacucho 2021*. Callao.
- Tocas, L. (2024). Satisfacción laboral en el contexto peruano. *Universidad Continental - Perú; Apunt. cienc. soc.*, 62-83
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.

7.3. Fuentes hemerográficas

- Santiago, C. (2020). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*.
- Santiago, C. (2021). La relación entre liderazgo adaptativo y calidad de vida en una organización del sector eléctrico colombiano bajo el contexto pandemia covid-19. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 27 _ 53.
- Sjahruddin, H., Sari, D. P., & Hakiki, R. (2024). Dynamics of Employee Engagement and Implementation of Adaptive Leadership in Increasing Work Productivity: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 6(1), 23-27. <https://doi.org/10.37034/infeb.v6i1.796>

7.4. Fuentes electrónicas

- Aurea. (17 de Setiembre de 2021). *El liderazgo adaptativo y la gestión del cambio*. <https://www.aurea.global/post/liderazgo-adaptativo-y-gesti%C3%B3n-del-cambio>
- Budon, A. (13 de Junio de 2024). *Liderazgo adaptativo: cómo implementarlo efectivamente en tu organización*. <https://www.bitrix24.es/articulos/liderazgo-adaptivo-en-tu-organizacion.php>
- Carranza, A. (27 de Enero de 2023). *Practica el liderazgo adaptativo y ¡convierte los cambios en una oportunidad de mejora para tu empresa!* <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/liderazgo-adaptativo/>
- de Arregui, M. (25 de Octubre de 2023). *Cambio Organizacional: Qué es y cómo implementarlo*. <https://www.obsbusiness.school/blog/cambio-organizacional-que-es-y-como-implementarlo>
- DocuSign. (15 de Setiembre de 2022). *Conoce qué son las políticas de una empresa y algunos ejemplos*. <https://www.docuSign.com/es-mx/blog/politicas-de-una-empresa>
- Equipo Editorial de Indeed. (26 de Junio de 2024). *Desarrollo personal y profesional: ¿cómo lograrlo?* <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/desarrollo-personal-trabajo>
- Gamarra, G. (24 de Octubre de 2024). *Tipos de ambiente laboral y cómo gestionarlos*. <https://factorialhr.es/blog/ambiente-laboral/>
- Gomez, D. (20 de Enero de 2023). *Qué es la satisfacción laboral (y cómo medirla y mejorarla)*. <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-laboral>
- Lopez, A. (2019). *Liderazgo en una ONG Liderazgo adaptativo de Heifetz. Un nuevo paradigma*. <http://hdl.handle.net/11531/31804>
- Molano, J. (04 de Diciembre de 2021). <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-organizacional>

- Morales, F. (01 de Noviembre de 2020). *Compromiso organizacional*.
https://economipedia.com/definiciones/compromiso-organizacional.html#google_vignette
- Pursell, S. (08 de Agosto de 2023). *Motivación laboral: definición, estrategias y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/7-trucos-para-estimular-tu-motivacion>
- Pursell, S. (13 de Junio de 2024). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Reyes, I. (11 de Abril de 2023). *¿Qué es el desarrollo profesional?*
<https://cognosonline.com/que-es-desarrollo-profesional/>
- Ríos, J. (2013). *El liderazgo adaptativo y la gestión del cambio*.
<https://ucsp.edu.pe/publicaciones/el-liderazgo-adaptativo-y-la-gestion-del-cambio/>
- Sandoval, D. (20 de Octubre de 2023). *El poder del liderazgo adaptativo: Maximizando la eficiencia en una fuerza de trabajo híbrida*. <https://es.linkedin.com/pulse/el-poder-del-liderazgo-adaptativo-maximizando-la-en-una-sandoval-rllpc>
- SAP Concur Team. (01 de 12 de 2021).
<https://www.concur.com.mx/blog/article/clima-organizacional-como-medirlo-mx>
- Valle, M. (23 de Octubre de 2024). *Tipos de compensaciones y/o beneficios laborales*.
<https://www.buk.pe/blog/tipos-de-compensaciones-laborales>

ANEXOS

ANEXO N° 01

El liderazgo adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2024

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿En qué medida el liderazgo adaptativo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>a) ¿De qué manera el abordar un problema adaptativo se relaciona con la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Demostrar la relación que existe entre el liderazgo adaptativo en la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Determinar la relación que existe entre abordar un problema adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación entre el liderazgo adaptativo en la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>a) Existe relación entre abordar un problema adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024.</p>	<p>Variable X Liderazgo adaptativo</p> <p>a) Abordar un problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Estrategias • Incertidumbre <p>b) Gestión del cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflicto • Cultura • Información • Participación <p>c) Intervenciones efectivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio • Decisión • Solución 	<p>Tipo de Investigación Aplicada</p> <p>Diseño de Investigación No experimental de tipo transeccional, correlacional</p> <p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Población La población es de 634 trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión</p> <p>Muestra 177 trabajadores</p>

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable Y Satisfacción	Estadístico de prueba
<p>b) ¿De qué manera la gestión del cambio adaptativo se relaciona con la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024?</p> <p>c) ¿De qué manera las intervenciones efectivas se relacionan con la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – 2024?</p>	<p>b) Explicar la relación que existe entre la Gestión del cambio adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- 2024.</p> <p>c) Demostrar la relación que existe entre las intervenciones efectivas y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- 2024.</p>	<p>b) Existe relación entre la Gestión del cambio adaptativo y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- 2024.</p> <p>c) Existe relación entre las intervenciones efectivas y la satisfacción de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- 2024.</p>	<p>a) Las condiciones físicas y/o materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico • Herramientas tecnológicas • Ambientación • Seguridad y salud <p>b) Beneficios laborales y/o remunerativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo • Beneficios • Compensación • Programas de capacitación <p>c) Políticas administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Derechos • Horarios • Opiniones <p>d) Desarrollo personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Oportunidades • Calidad de vida • Evaluaciones <p>e) Relación con la autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Supervisión • Trato • Ambiente de confianza 	<p>Estadístico de prueba</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alfa de Cronbach • Prueba de normalidad • Prueba estadística del Rho de Spearman

ANEXO N° 02

Estimado(a) trabajador de nuestra Casa Superior de Estudios, se le agradece responder de la manera más sincera posible a cada una de las preguntas, el propósito del presente instrumento es para tomar opinión del liderazgo adaptativo y la satisfacción de los trabajadores. Lea detenidamente cada ítem. Las alternativas a usar Son:

I. Liderazgo adaptativo

NO	CASI NUNCA	NO SABE/NO OPINA	CASI SIEMPRE	SI
1	2	3	4	5

No	DIMENSION: Abordar un problema adaptativo	1	2	3	4	5
1	Se revisan frecuentemente los procesos internos en su oficina.					
2	El líder mantiene una actitud proactiva frente a los cambios del entorno para anticiparse a los desafíos y necesidades de la Universidad					
3	El líder muestra disposición para abandonar estrategias tradicionales cuando estas no funcionan frente a un nuevo desafío					
4	Se distingue claramente entre desafíos técnicos, adaptativos y mixtos para definir estrategias de solución adecuadas.					
5	Se promueve una mentalidad abierta hacia el cambio y la adaptación en momentos de incertidumbre.					
6	Se promueve la experimentación y el aprendizaje continuo como parte de la solución de problemas complejos.					
	DIMENSION: Gestión del cambio adaptativo					
7	El líder identifica los conflictos durante la implementación de procesos de cambio.					
8	Se fomenta una cultura organizacional que valora la flexibilidad y la capacidad de adaptación					
9	Recibes apoyo y recursos adecuados para adaptarte a nuevas formas de trabajo o procesos.					
10	Tienes acceso a la información necesaria para comprender las razones de las decisiones de cambio					
11	Se te ha brindado la oportunidad para que tu participación contribuya a la solución de algún problema suscitado en su					
12	Se ha reconocido y celebrado tu aporte en el proceso de adaptación al cambio.					

	DIMENSION: Intervenciones efectivas	1	2	3	4	5
13	Los cambios en su oficina le obligan a salir de su zona de confort					
14	A usted le empoderan para que participen activamente en las decisiones y acciones relacionadas con el cambio					
15	Existe un seguimiento continuo según las necesidades observadas en su entorno					
16	Se realizan algunas interacciones humanas que determinan la identificación y solución a los problemas de la Universidad.					
17	Su jefe observa a los trabajadores de manera activa quiénes están más involucrados en el proceso de cambio					
18	Su jefe toma decisiones valientes, incluso cuando son impopulares, para abordar los problemas.					

II. Satisfacción

NO	CASI NUNCA	NO SABE/NO OPINA	CASI SIEMPRE	SI
1	2	3	4	5

No	DIMENSION: Las condiciones físicas y/o materiales	1	2	3	4	5
1	El espacio físico en el que trabajas es el adecuado para realizar sus tareas de manera eficiente.					
2	Se da solución oportuna ante problemas con la infraestructura de tu lugar de trabajo (como mantenimiento o reparaciones)					
3	Cuentas con acceso a herramientas tecnológicas actualizadas para cumplir con tus funciones					
4	Se te comunica sobre los cambios que se implementarán en las condiciones materiales y el impacto que tendrán en tu trabajo diario					
5	Dispones de iluminación adecuada, ventilación eficiente y condiciones ambientales óptimas que favorecen el desarrollo de tu trabajo.					
	DIMENSION: Beneficios laborales y/o remunerativos					
6	El sueldo que percibes está acorde a tu desempeño laboral					
7	Los beneficios laborales que percibes favorecen tu bienestar físico, emocional y profesional.					
8	La Universidad revisa periódicamente los beneficios laborales y remunerativos para asegurarse de que sigan siendo competitivos en el mercado laboral					
9	Está conforme con los procedimientos y tiempos en los que se realizan los pagos de tu salario y otros beneficios					
10	La universidad ofrece programas de capacitación o incentivos que contribuyan a mejorar sus ingresos a lo largo del tiempo.					

	DIMENSION: Políticas administrativas	1	2	3	4	5
11	Las políticas administrativas fomentan un ambiente de trabajo que promueve tu colaboración y compromiso.					
12	Las políticas de la universidad aseguran que tus derechos sean respetados en todos los niveles jerárquicos					
13	Las políticas sobre asistencia y puntualidad son justas y se aplican de manera consistente entre todos los					
14	Las políticas relacionadas con los horarios laborales y permisos son claras y equitativas.					
15	Las políticas administrativas te permiten expresar tus inquietudes sobre posibles incumplimientos sin temor a represalias.					
	DIMENSION: Desarrollo personal					
16	Existen políticas claras que respalden tu desarrollo de habilidades técnicas y blandas.					
17	Se te ofrecen oportunidades para que desarrolles nuevas ideas y formas de pensar.					
18	Se te alienta a participar en actividades que mejoren tu calidad de vida					
19	Se realizan evaluaciones periódicas que identifiquen las necesidades de desarrollo personal y profesional.					
	DIMENSION: Relación con la autoridad					
20	Tu jefe muestra respeto hacia tu persona y tu trabajo.					
21	La supervisión que recibes es cercana y frecuente, favoreciendo una comunicación efectiva.					
22	El trato de tu jefe es justo e igualitario.					
23	Tu jefe fomenta un ambiente de confianza y apertura para expresar sus ideas o preocupaciones.					
24	Tu jefe brinda el apoyo necesario para resolver problemas laborales					