

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los  
trabajadores de una municipalidad, 2024**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Leidy Diana Llontop Bances**

**ASESOR**

**Martha Fiorella Portaro Inchaustegui**

<https://orcid.org/0000-0003-4433-0215>

**Chiclayo, 2025**

**Estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en  
los trabajadores de una municipalidad, 2024**

PRESENTADA POR

**Leidy Diana Llontop Bances**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Aldo Antonio Pineda Palomino

PRESIDENTE

Rocio Elizabeth Saavedra Yorente

SECRETARIO

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

VOCAL

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la sabiduría y guiarme por el buen camino; a mis padres Fredy y Sabina por su amor incondicional y enseñarme el valor de la perseverancia y esfuerzo; a mis hermanos Andy y Fredy, por brindarme palabras de impulso para avanzar y lograr mis metas trazadas; a mis sobrinos Amy y Asher, quienes con sus sonrisas y abrazos me dieron la fuerza necesaria para continuar en los momentos difíciles y no rendirme.

## **Agradecimientos**

A Dios por iluminar mi corazón y mente durante todo el proceso de culminación de mi investigación; a mi familia por su amor constante, especialmente a mi hermano Andy, por ser mi mayor motivación de superación y por su apoyo incondicional desde el inicio de mi formación académica. Agradecer a los profesores por compartir su conocimiento y por ser fuente de inspiración durante mi recorrido profesional; a mi asesora, por su orientación, paciencia y apoyo constante durante la elaboración de mi tesis.

## Estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una municipalidad, 2024

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="https://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="https://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://www.scielo.org.co">www.scielo.org.co</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://revistatalento.org">revistatalento.org</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1%

[repository.icesi.edu.co](https://repository.icesi.edu.co)

## Índice

<b>Resumen</b> .....	6
<b>Abstract</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	8
<b>Revisión de Literatura</b> .....	10
<b>Materiales y Métodos</b> .....	16
<b>Resultados y Discusión</b> .....	17
<b>Conclusiones</b> .....	25
<b>Recomendaciones</b> .....	25
<b>Referencias</b> .....	27
<b>Anexos</b> .....	32

## Resumen

El estudio presente tiene como principal objetivo determinar si existe relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una municipalidad, 2024. Ejecutándose bajo un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional no causal; la muestra se conformó por 100 trabajadores, aplicándose la encuesta por cada una de las variables. Para la obtención de datos se empleó el método de encuesta, el cual el coeficiente de confiabilidad fue Beta de Raju con un 0.87 y 0.97 para ambos cuestionarios. Asimismo, los datos han sido analizados en el software Excel y posterior se analizaron en la herramienta SPSS versión 29. Respecto a los resultados de estilos de liderazgo, evidencian que el 34% de los trabajadores percibe un nivel bajo, el 35% percibe un nivel medio y 31% nivel alto. En base a los resultados de las actitudes ante el cambio organizacional la mayoría de los trabajadores se encuentra en el nivel bajo con un 34%, en comparación con el 33% de los trabajadores que presenta un nivel medio y alto. Por último, se demuestra una correlación positiva moderada del 0.639 en ambas variables.

**Palabras clave:** Liderazgo, actitudes, trabajadores, organización.

### **Abstract**

The main objective of this study is to determine if there is a relationship between leadership styles and attitudes towards organizational change in the workers of a Municipality, 2024. Executed under a quantitative approach with a non-experimental, transversal and non-causal correlational design; the sample consisted of 100 workers, applying the survey for each of the variables. To obtain data, the survey method was used, which the reliability coefficient was Raju's Beta with 0.87 and 0.97 for both questionnaires. Likewise, the data has been analyzed in Excel software and later analyzed in the SPSS version 29 tool. Regarding the results of leadership styles, they show that 34% of workers perceive a low level, 35% perceive a medium level and 31% a high level. Based on the results of attitudes towards organizational change, the majority of workers are at the low level with 34%, compared to 33% of workers who have a medium and high level. Finally, a moderate positive correlation of 0.639 is demonstrated in both variables.

**Keywords:** Leadership, attitudes, workers, organization.

## Introducción

Hoy en día, el liderazgo es clave primordial para la supervivencia y los cambios organizacionales, tanto en las entidades privadas como en las públicas. El cambio organizacional es un requisito vinculado a la capacidad de supervivencia en las entidades, por lo que deben adaptarse al cambio sucesivo que se produce en el ámbito para mantenerse en sus estándares de competitividad (Gómez, 2021). Por otro lado, Alegre et al., (2021), nos señala que los cambios que ocurren en las organizaciones requieren una rápida adaptación, estilos de liderazgo apropiados y actitudes positivas por parte de los empleados para tener éxito. Por ello, las actitudes negativas de los trabajadores ante los cambios organizacionales suelen tener su raíz en las costumbres arraigadas dentro de las entidades; la falta de preparación para asumir nuevos retos, derivada de la ausencia de capacitación adecuada genera incertidumbre y temor entre los empleados (Macías et al., 2019).

Según Abbas & Cross (2019), nos mencionan que una de las causas principales de la deficiencia de liderazgo es que el ambiente laboral es inadecuado, lo que provoca la rotación del personal y un desempeño deficiente, poniendo en peligro los objetivos de la organización. Además, Torner (2020) menciona que, en la mayor parte de entidades públicas, la resistencia al cambio se presenta todos los días, pero la falta de liderazgo por parte de los líderes ante esta realidad está generando un bajo apoyo, convirtiéndose en un problema para afrontar los compromisos de cada uno de ellos. Asimismo, según Perú Retail (2023), mediante la encuesta del reporte de Bumeran, nos señala que el 54% de trabajadores en el Perú, ha pensado en renunciar a su trabajo por la mala relación laboral que tiene con su líder inmediato.

Por otra parte, con la exhaustiva encuesta de Bonifaz manager de Bumeran Selecta, nos menciona y señala que el 24% de trabajadores no considera a su jefe como líder ya que este no da oportunidades de crecer profesionalmente, ocasionando una escasa relación, otro 24% menciona que su jefe no motiva al equipo y un 19% ha señalado que solo se centra en dar órdenes (Radio Programas del Perú, 2023).

Los gobiernos municipales en el Perú enfrentan una crisis, ya que los alcaldes elegidos carecen de liderazgo, tampoco existe la presencia de trabajo en equipo y existe una falta de compromiso, demostrando en su totalidad la falta de habilidades gerenciales para dirigir una organización (Urbina, 2017). Esta situación trae como consecuencia que los líderes no sean capaces de motivar a los empleados, generando un entorno laboral deficiente. Asimismo, una mala comprensión de cómo gestionar y motivar a los grupos de trabajo puede provocar una falta de compromiso por parte de los empleados y, por tanto, afectar la productividad de la organización.

Es importante que los responsables como los dirigentes de las entidades sean los verdaderos líderes, teniendo no solo la autoridad que le otorga su cargo, sino, deben tener también autoridad moral y la lealtad de sus empleados, ayudando a sus entidades a lograr el cambio y con ello se pueda implementar con éxito (Bellón et al., 2017). El liderazgo, según investigaciones realizadas, es un rol esencial dentro de las corporaciones y entidades, siendo uno de los propiciadores principales del cambio, ya que motiva a los empleados para que se esfuercen y rindan de manera eficiente dentro de sus puestos laborales, mostrando sus capacidades y aptitudes con el fin de beneficiar a la organización.

Asimismo, Guerrero (2020) señala que el liderazgo en diferentes organizaciones es un elemento importante, siendo el líder un factor esencial, generando un entorno adecuado para el cambio, puesto que sus acciones influyen en la buena decisión para el beneficio de los integrantes de las organizaciones. Por consiguiente, las actitudes ante los cambios organizacionales afectan en las implementaciones de novedosos programas y en la evolución cultural en centros de salud (Alegre et al., 2021). Asimismo, las actitudes de los trabajadores han demostrado ser uno de los factores importantes dentro del cambio organizacional, ya que permiten identificar qué actitudes prevalecen en cada uno de los trabajadores, pues resulta que muchos de los ejecutivos presentan claridad y consistencia en sus actitudes (Saravia, 2016).

Según los resultados obtenidos por estudios empíricos, resaltan que hay investigaciones relacionadas con las variables estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en centros de salud en el Perú. Cabe mencionar que las variables mencionadas ya han sido estudiadas en otros sectores; pero, aún no hay investigaciones previas en la Provincia de Lambayeque acerca de la relación de los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores en entidades públicas, ya que según las investigaciones se debe relacionar con otro componente esencial, como el proceso de comunicación dentro de las compañías, dado a que lo mencionado puede ser un elemento crucial en la aceptación al cambio.

Por tanto, ante lo mencionado, se pretende cubrir el vacío del conocimiento respondiendo a la siguiente interrogante; ¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una municipalidad, 2024?

En la actualidad, la presencia de la transformación organizacional en entidades públicas y privadas, así como también en las organizaciones pequeñas, medianas y grandes, enfrentan procesos de cambios, lo cual viene siendo un reto difícil de lograr. Por tanto, es imprescindible abarcar la transformación organizacional y la vinculación con los estilos de liderazgo, asimismo, es importante que los empleados deban ser comprendidos, ya que ellos son quienes con sus esfuerzos llevan adelante a las entidades o que impiden la ejecución de cambios en las

organizaciones. Por ello, es importante observar las variables de estudio, puesto que, es un problema que cada día enfrentan las organizaciones de diferentes sectores.

El estudio presente proporcionará conocimientos y aportará una mejor comprensión ya que no existen muchas investigaciones, en cuanto a la correlación de las presentes variables. Asimismo, es fundamental y relevante puesto que ambas variables se van a desarrollar a fondo en entidades públicas como municipalidades; además, hay escasez de conocimientos, por ende, será útil para realizar más estudios enfocados en el mismo sector.

El objetivo general de la presente investigación fue determinar si existe relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una municipalidad, 2024. Por otro lado, los objetivos específicos son, identificar el nivel de los estilos de liderazgo desde la perspectiva de los trabajadores; identificar el nivel de las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores y determinar la relación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo y las dimensiones de las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una municipalidad.

De acuerdo, con la literatura indagada se ha planteado la siguiente hipótesis, existe relación directa y significativamente entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una municipalidad, 2024.

### **Revisión de Literatura**

Respecto a los antecedentes; Velarde-Molina et al., (2024), analizaron la asociación de los estilos de liderazgo en la actitud ante el cambio organizacional en trabajadores de una municipalidad, donde los resultados evidenciaron una relación negativa ( $Rho = -0.124$ ); puesto que, la gran parte demuestra que los líderes no tienen habilidades para motivar a sus equipos de forma sobresaliente, denotando su bajo rendimiento en la organización.

Araya (2023), analizó la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en medianas y pequeñas empresas. Los resultados, arrojaron un  $Rho = 0.775$  que el liderazgo promueve la resolución creativa y participativa de problemas, basada en reconocimiento de habilidades, necesidades y deseos individuales de los colaboradores, donde tiene un impacto beneficioso en la gestión de la organización.

Canal et al (2023), determinaron la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, obteniendo como resultado un  $Rho = 0.882$ . Obtuvieron que implementar el liderazgo transformacional promueve la adquisición de nuevas habilidades, pues impulsa la creatividad y la innovación, influyendo de manera positiva en la felicidad del trabajo.

En su investigación descriptivo de Salazar et al., (2023), analizaron la relación de la satisfacción laboral, Burnout y Actitud frente al cambio en docentes, Chile; obteniendo como hallazgo un nivel bajo con 67% en la actitud hacia el cinismo, demostrando que en las organizaciones existe un entorno de resistencia al cambio organizacional, denotando que los colaboradores se encuentren rehaceos y tienen cinismo ante los cambios que se pretenden hacer, lo que suscita en que no exista un ambiente colaborativo y confortable de todos los empleados para lograr las mejor en las instituciones.

Jauregui (2022), en su estudio identificó los estilos de liderazgo presentes en las personas que ejecutan decisiones en las pequeñas empresas textiles en el Perú. Evidenciaron que el liderazgo transformacional destacó como el estilo predominante, lo cual indica que este tipo de liderazgo es el más implementado. Seguido del liderazgo transaccional, con un nivel medio, mostrando también una presencia significativa. En contraste, el liderazgo pasivo tuvo el promedio más bajo, sugiriendo que es el menos adoptado entre los estilos analizados.

Vásquez et al., (2022), identificaron el nivel de conocimiento sobre cultura organizacional y estilos de liderazgo en una universidad privada de Lima; encontraron un liderazgo transformacional bajo con 67%, lo que demuestra que los líderes de la organización no han podido entablar un vínculo motivacional con los colaboradores de la empresa, lo que fomenta que no se sientan inspirados para alcanzar los objetivos de la organización.

Alegre et al., (2021), abarcaron el vínculo entre las variables mencionadas en profesionales en el sector salud durante la pandemia. Los resultados arrojados señalan que la significativa y relación directa de las principales variables, evidencian que los profesionales químicos farmacéuticos se encuentran en continuo proceso de armonización, en el cual se ha creado estrategias, permitiendo mejorar la comunicación interna entre los trabajadores y de manera que influya directamente sobre el desempeño laboral.

Arias (2021), determinó la relación de los estilos de liderazgo y el engagement laboral. Los resultados, señalan que el liderazgo relevante es el transaccional con un  $Rho=0.734$ , ya que más de la mitad de los analistas de crédito trabajan fuera de oficina, ya que, dicha labor se asocia con las funciones de un líder transaccional quien se enfoca en fijar metas semanal y mensual, ya que supervisan el progreso de los resultados obtenidos.

Campo et al (2021), determinaron los estilos de liderazgo de las Instituciones Educativas. Los resultados, arrojaron que el estilo de liderazgo transformacional ejerce un 33%, lo cual significa que implica poder guiar y motivar a los dirigidos hacia el cambio y la mejora continua, por tanto, el liderazgo se centra en la interacción con los subordinados ya que logran el poder y liderazgo, asumiendo la responsabilidad de coordinar y dirigir acciones para una gestión eficaz.

Castillo et al., (2021), identificaron los estilos de liderazgo y sus componentes en organizaciones públicas de Ciudad Victoria, Tamaulipas. Los resultados obtenidos fueron relevantes porque se observó un liderazgo transaccional alto (59%), demostrando que los líderes de la organización tienen una buena gestión en la distribución de las funciones de sus colaboradores alineados al cumplimiento de reglas y normas de la empresa, donde un desempeño eficiente de sus funciones es premiado con incentivos económicos, como parte de la motivación que propician en esa organización.

Loli y García (2021), determinaron el estilo de liderazgo predominante en empresarios agrícolas de Chiclayo. Evidenciando que, el estilo de liderazgo sobresaliente es el transformacional, asimismo, se evidenció un nivel bajo con 64% en la dimensión comportamiento pasivo, lo que demuestra que los líderes de la organización no cuentan con una capacidad cognitiva eficiente que les permita abordar los problemas y resolverlo en el menor tiempo posible, afectando directamente en la labor desempeñada de sus colaboradores y generando un ambiente de desmotivación al no poder lograr con las metas de la organización.

Allaoui & Benmoussa (2020), estudiaron las actitudes de los empleados de educación superior. Los resultados evidenciaron un nivel alto (54%) en cuanto a que los colaboradores tienen una actitud positiva ante los cambios que pretenden realizar los gerentes, ya que se ha denota que existe un entorno de confianza.

Henricks et al., (2020) en su investigación actitudes hacia el cambio y el liderazgo transformacional, determinaron la relación de dichas variables. Se obtuvo evidencias que ambas variables se asocian positivamente ( $Rho=0.745$ ), demostrando que la capacidad de los líderes por brindar motivación, tener capacidad resolutoria y generar una mayor adaptabilidad de los colaboradores en la organización, contribuye a la existencia de una mayor actitud hacia el cambio organizacional, obteniendo una actitud positiva y colaborativa de los empleados.

Kalkan et al., (2020), determinaron las relaciones entre los estilos de liderazgo de los directivos escolares, la cultura escolar y la cultura organizacional según las opiniones de los docentes. Se encontró un nivel bajo en la dimensión actitud de aceptación, lo que demuestra que aún los colaboradores no han podido tener una capacidad de entendimiento sobre los beneficios y ventajas que trae los cambios en la organización, lo que demuestra una preocupación en los empleados en cuanto al futuro de sus funciones dentro de la organización, por tener tienen una baja aceptación al cambio organizacional.

Oseda et al., (2020), determinaron la relación del compromiso organizacional y la actitud al cambio en los colaboradores de la Universidad Nacional de Cañete. Se obtuvo una relación positiva, demostrando que la capacidad de los líderes por mantener motivado a sus

colaboradores, premiarlo con incentivos económicos por su labor desempeñada y la capacidad de resolución de problemas, genera que exista una mayor aceptación por parte de los empleados ante el cambio organizacional.

De acuerdo con las bases teóricas, Ganga y Navarrete (2012) definen que el liderazgo es descrito como aquella habilidad que exhiben ciertas personas de contribuir a otras con el fin de lograr que sus acciones vayan en la dirección de los objetivos deseados por la organización. Asimismo, se trata de la habilidad de ejercer influencia sobre los colaboradores para obtener resultados eficaces, con el fin de alcanzar objetivos individuales para cada equipo (Aguirre, et al. 2017). Por otro lado, Castro et al (2007), indican que, aunque no hay un consenso claramente establecidos sobre la definición, se puede visualizar que la mayoría de las teorías de liderazgo comparten enfoques similares; en primer lugar, utilizan el término en relación a un proceso dinámico donde el líder, por una parte afecta a sus seguidores, pero al mismo tiempo se ve afectado; en segundo lugar, tiene influencia sobre un conjunto de personas como única condición; en tercer lugar, este proceso se produce en un contexto grupal; finalmente, implica alcanzar el cumplimiento exitoso de los objetivos y metas que incluyen a sus seguidores.

A lo largo del tiempo, los diferentes estilos de liderazgo han marcado una notable relevancia en el crecimiento de los objetivos de las organizaciones. Por ello, Avolio, Bass y Jung (2010), propone la existencia de tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y comportamiento pasivo evitador.

El liderazgo transformacional inspira a los empleados mediante la motivación, fomentando el crecimiento personal para enfrentar desafíos y trabajar hacia un objetivo común. En otras palabras, es indispensable que los líderes tengan la capacidad de apoyar y ayudar mutuamente para que, con ello, se pueda lograr las metas y objetivos, produciendo cambios positivos en las personas que están involucradas en las diferentes organizaciones (Bass, 2010). Del mismo modo, Cruz-Ortiz et al (2013), lo definen, como un tipo de liderazgo que se esfuerza por expandirse más allá del alcance de las tareas y responsabilidades; cuyo objetivo es motivar a los individuos a convertirse en miembros más comprometidos y eficaces de su equipo, para lograr un mayor nivel de compromiso y rendimiento, provocando un cambio tanto en las personas como en la entidad. Un líder de este tipo puede articular una visión para el futuro que no solo motive a los empleados, sino que también les ayude a comprender el propósito y la importancia de su trabajo dentro de un contexto más amplio.

Asimismo, Bass & Avolio (2000), nos define que el liderazgo transaccional, es aquel líder proporciona ventajas concretas a cambio de la ejecución de las labores pactadas; esta forma de liderazgo implica la negociación entre superiores y subordinados. Asimismo, este tipo de

liderazgo implica una vinculación entre el líder y los integrantes del equipo, en el cual se valora el buen desempeño y se penaliza la falta de cumplimiento; además, este liderazgo opera dentro de un conjunto de normas transparentes y metas específicas, donde el logro está basado en la habilidad de los trabajadores para llevar a cabo sus labores de acuerdo a instrucciones establecidos (Fernández y Quintero, 2017).

Por otro lado, Araneda et al (2016), señalan que, el comportamiento pasivo evitador se distingue por influir únicamente en las situaciones críticas que necesitan su atención inmediata; es decir, el líder solo interviene en la organización cuando surge una situación difícil, lo que conlleva a diferencias significativas de los objetivos antes de actuar. Además, Avolio et al (2009), menciona que se ha demostrado tener una influencia negativa ante el rendimiento de los trabajadores y resultados en la organización.

En cuanto al autor, Pérez de Maldonado (2006), menciona que el cambio es comprendido como un proceso e implica la colaboración de las organizaciones para que se logre producir mejoras. Del mismo modo, el cambio se define como todo aquel que ocurre dentro del entorno laboral, representando un punto de vista fundamental en cuanto a la innovación de las entidades y la capacidad para adaptarse a los distintos cambios del entorno interno y externo (García, 2010). En otras palabras, es necesario mantener un proceso continuo para estar en la constante evolución de la competitividad, puesto que aquellas organizaciones que logren adaptarse y respondan de manera positiva y efectiva ante los cambios tienen más posibilidades de que prosperen y crezcan.

En cuanto al cambio organizacional se da siempre y cuando, se pueda presentar un escenario común en el crecimiento organizacional, ya que actualmente eso es lo que buscan las organizaciones, ya sea en los diferentes sectores económicos siendo competitivos y ya sea innovadores (García y Forero, 2016). Por tanto, estos cambios organizacionales, son un grupo de transformaciones que padecen las organizaciones que son impactadas por el entorno externo. Vesga et al., (2020) menciona que es la transformación de actividades y procesos que han sido desarrollados por personas dentro de la organización, que tiene una influencia significativa en lo sociocultural con la finalidad de aumentar el desempeño laboral, incrementando la satisfacción tanto individual como grupal y lograr mayor rentabilidad.

Las actitudes de las personas ante el cambio organizacional se consideran la principal causa de la resistencia al cambio, siendo también responsables de la escasez del éxito en los procesos (Rabelo et al., 2004). Los trabajadores que tienden a poseer actitudes positivas y fuertes hacia el cambio tienen más probabilidades de actuar de forma consistente, apoyando y facilitando las iniciativas de cambio que se implementan, pero en caso de que los empleados presenten

actitudes negativas hacia el cambio es más probable que presenten resistencia, insatisfacción, o incluso pueden sabotear la iniciativa del cambio (García et al., 2011). Por ello las actitudes ante el cambio se basan en las percepciones, emociones o creencias que tienen cada individuo todo ello en relación con los cambios organizacionales que ocurren dentro de las entidades; además, estas actitudes suelen variar desde la resistencia hasta la aceptación al cambio.

Por otro lado, Rabelo et al (2004), abordaron el fundamento teórico el cual abarca tres dimensiones de las actitudes ante el cambio organizacional, las cuales se definirán a continuación:

En cuanto a la actitud de cinismo, hace referencia a las cogniciones ya que no ocurre cambio de hecho, y que los objetivos del cambio no pueden concluir en un determinado plazo, en donde las personas fingen que están conforme con los cambios sin embargo impiden que se implanten, concluyendo que el cambio de comportamiento ocurre lentamente y que el proceso de cambio no es planificado.

Actitud de temor, se refiere a actitudes negativas que los empleados sienten incertidumbre, ansiedad cuando se enfrentan a cambios internos como políticas, o nuevos procesos, el cual surge del miedo a perder un trabajo estable, roles establecidos o sobre cómo va a afectar su seguridad laboral y sus capacidades profesionales.

Actitud de aceptación, hace referencia a las ventajas de los beneficios generadas por el cambio, como la “oxigenación” de la entidad, la necesidad de una comprensión más detalladas de cómo se realiza el trabajo, asimismo, las oportunidades para el crecimiento individual y el crecimiento en el ámbito profesional y, por último, el compromiso de cada uno de los empleados dentro de la organización.

Con respecto, al liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional; los autores Contreras y Barboza (2013), indican que comprender el vínculo entre ambas variables requiere evaluar a los trabajadores, ya que son ellos quienes facilitan o dificultan los procesos de cambios. En consecuencia, el rechazo de los empleados hacia el cambio genera obstáculos esenciales para promoverlo porque su resistencia dificulta severamente los cambios. El líder desempeña un rol importante en un proceso de cambio, porque posee capacidades de motivar y reunir a un conjunto de personas hacía un esfuerzo de cambio. De la misma forma Gill (2003), indica que todo cambio necesita de un buen liderazgo para gestionarlo con éxito y de manera eficaz. Además, los líderes experimentados y hábiles utilizan eficazmente enfoques de cambio con el fin de proponer y llevar a cabo cambios fundamentales en la vida diaria y en la planificación estratégica.

## **Materiales y Métodos**

La investigación fue cuantitativa de tipo básico; de diseño no experimental en donde no hubo manipulación de las variables, de corte transversal, obteniendo un análisis de estudios en el ambiente por única vez (Babativa, 2017). Por otro lado, es correlacional no causal, por la asociación entre dos variables en la que los cambios en una no provocan cambios en la otra, en otras palabras, no implica que una sea la causa de la otra (Hernández, et al., 1997)

Asimismo, la población estudiada ha sido conformada por hombres y mujeres desde los 23 hasta los 65 años que laboran dentro de una municipalidad, teniendo en cuenta que no existe un número determinado de la población; por ello, la presente investigación es de tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia; contando con una muestra de 100 trabajadores.

Por otro lado, para validar las variables se contactó con 10 expertos; luego de haber obtenido los resultados de la validación se usó el coeficiente de V de Aiken para los resultados de validación con un nivel de confianza de 95%; donde el promedio del instrumento de la variable de "Estilos de Liderazgo" fue de 0.92, y, en cuanto al instrumento de la variable "Actitudes ante el cambio organizacional", el promedio del coeficiente de V de Aiken fue 0.92. Por ello, ambos resultados están entre el rango aceptado del 0.70 al 0.98, lo que conlleva a la conclusión que los dos instrumentos son aptos y pueden ser aplicados a la prueba piloto.

La confiabilidad para ambos instrumentos se evaluó mediante la recolección de datos a través de una prueba piloto, utilizando el coeficiente de Beta de Raju; donde, los resultados fueron favorables para dichos instrumentos, ya que están en el rango de 0.8 a 1, indicando que son aplicables. En el instrumento de la primera variable, el resultado fue de  $\beta = 0.89$ ; y para el instrumento de la segunda variable, fue  $\beta = 0.97$ ; validando la utilización de los instrumentos.

Ahora bien, para el estudio se utilizó dos instrumentos de medición, el primero es de Multi-Factor Leadership Questionnaire, el cual ha sido desarrollado por Bass y Avolio (1996) instrumento mayormente utilizado en el ámbito organizacional para medir el liderazgo que se constituye por 3 dimensiones que son; liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y comportamiento pasivo/evitador. Y el segundo instrumento utilizado fue el de escala de actitudes ante el cambio organizacional que ha sido elaborado por Rabelo et al (2004), permitiendo evaluar la actitud de cada empleado en relación con el cambio organizacional; contando con 3 dimensiones: aceptación, cinismo y temor.

En el procedimiento y plan de análisis, se realizó las coordinaciones pertinentes con el gerente de la municipalidad estudiada, y luego se formalizó las correspondientes autorizaciones que puedan garantizar la elaboración del estudio de investigación; asimismo, se fijaron los plazos para el uso de los instrumentos. Habiendo terminado con las autorizaciones, se procedió

con la evaluación de las variables y se aplicaron los instrumentos, donde se evaluó por única vez a los trabajadores de la municipalidad. Cabe mencionar, que los instrumentos se aplicaron en unas tres sesiones en un máximo de 40 a 60 minutos y después de terminar con las evaluaciones se recopiló los datos y se analizaron los resultados de las encuestas.

Luego, en el proceso del plan de análisis se empezó con la recolección y agrupación de la información que se obtuvo mediante las encuestas; para ello, se utilizó el programa Microsoft Excel para organizar los datos; seguidamente, se importaron al software estadístico SPSS versión 29 para cumplir con el procesamiento de cada uno de los objetivos. Respecto, a los primeros dos objetivos específicos se realizó la baremación y se hizo uso de los percentiles 33 y 66 con 3 niveles bajo, medio y alto, con el fin de permitir identificar los puntos de corte relevantes proporcionando una mejor comprensión de la distribución de las variables. A fin de lograr los objetivos correlacionales, se aplicó el coeficiente de Rho Spearman con la finalidad de comprobar la relación entre las variables y sus dimensiones. Por último, se logró corroborar la hipótesis siguiendo el marco de los objetivos planteados en la investigación.

## **Resultados y Discusión**

A continuación, a través de los resultados alcanzados en la recolección de datos mediante encuestas, los hallazgos fueron los siguientes:

Con el fin de cumplir con los objetivos específicos 1 y 2 se utilizó el procedimiento de baremación, permitiendo establecer tres niveles considerando los percentiles 33 y 66, tal y como se muestra en la evidencia empírica, con niveles alto, medio y bajo.

**Tabla 1**

*Niveles de los estilos de liderazgo por puntaje obtenido*

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje total</b>
Bajo	0-47
Medio	48-95
Alto	96-144

*Nota.* Se emplearon los percentiles 33 y 66 para identificar los niveles de estilos de liderazgo

De acuerdo con el objetivo específico 1, se buscó identificar el nivel de los estilos de liderazgo desde la perspectiva de los trabajadores, donde se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 2***Distribución de frecuencias y porcentajes por niveles*

Niveles	Liderazgo Transformacional		Liderazgo Transaccional		Comportamiento pasivo/evitador		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	37	37%	36	36%	37	37%	34	34%
Medio	31	31%	35	35%	33	33%	35	35%
Alto	32	32%	29	29%	30	30%	31	31%
<b>Total</b>	100	100%	100	100%	100	100%	100	100%

*Nota.* Se evidencia los niveles de los Estilos de Liderazgo en los trabajadores de una Municipalidad

En la Tabla 2; evidenciamos que la variable estilos de liderazgo con respecto a la primera dimensión liderazgo transformacional se evidencia que, existe un nivel medio con un 31% y alto con el 32% los cuales están casi equilibrados, pero la mayor parte de los trabajadores percibe el liderazgo transformacional como un nivel bajo de 37%; significando que una gran parte de los trabajadores no presentan un nivel óptimo de este tipo de liderazgo, puesto que los líderes no están logrando motivar adecuadamente en el desarrollo personal de sus colaboradores, por ello, es importante que se fomente un entorno en donde los trabajadores se sientan inspirados para lograr las metas de la entidad.

En cuanto, a la dimensión del liderazgo transaccional está distribuida entre el nivel bajo (36%) y medio (35%); esto debido a que muchos líderes no están priorizando una gestión basada en cumplimiento de reglas y recompensas. Además, solo el 29% lo percibe en un nivel alto, lo que indica que este tipo de liderazgo no es tan predominante en la entidad evaluada; ya que, la presencia de un porcentaje considerable de líderes con niveles bajos y medios de liderazgo transaccional sugiere la necesidad de capacitación en habilidades de negociación y en el establecimiento de sistemas de recompensa efectivos, siendo crucial para motivar a los empleados y asegurar el cumplimiento de tareas.

Según la Tabla 2, la tercera dimensión comportamiento pasivo/evitador; evidencia un 37% de los trabajadores que perciben este comportamiento en un nivel bajo, siendo un resultado positivo; ya que, la mayoría de los líderes no evitan asumir sus responsabilidades; pero existe un 33% y 30% de los trabajadores que lo identifican en un nivel medio y alto; lo cual es preocupante porque afecta negativamente tanto en el desempeño individual como en los resultados organizacionales, lo cual significa que los líderes no están abordando los problemas de manera proactiva generando un ambiente de ineficiencia y desmotivación.

Por otro lado, el hallazgo concuerda con Vásquez et al., (2022) se evidencia que el liderazgo transformacional es bajo, lo que demuestra que los líderes de la organización no han logrado entablar un vínculo motivacional con los colaboradores de la empresa, lo que fomenta que no se sientan inspirados para cumplir con los objetivos de la organización. Sin embargo, este resultado se contrasta con lo hallado por Campo et al (2021), evidenciando un liderazgo transformacional alto, demostrando que los colaboradores consideran que cuentan con jefes han podido guiarlos y motivarlos a cumplir con sus responsabilidades en la entidad.

Además, en la dimensión liderazgos transaccional se obtuvo un nivel bajo, este resultado contradice lo hallado por Castillo et al., (2021), donde se denotó un nivel alto (59%), demostrando que los líderes de la organización tienen una buena gestión en la distribución de las funciones de sus colaboradores alineados al cumplimiento de reglas y normas de la empresa, donde un desempeño eficiente de sus funciones es premiado con incentivos económicos, como parte de la motivación que propician en esa organización.

Asimismo, en la dimensión comportamiento pasivo se halló un nivel bajo, este hallazgo se alinea con lo investigado por Loli y García (2021) y Jauregui (2022), donde evidencian un nivel bajo demostrando que los líderes de la organización no cuentan con una capacidad cognitiva eficiente que les permita abordar los problemas y resolverlo en el menor tiempo posible, afectando directamente en la labor desempeñada de sus colaboradores el cual genera un ambiente de desmotivación al no poder realizar los objetivos de la empresa. Por lo cual, Cruz et al. (2013) afirma que, el liderazgo, cumple un rol fundamental en las organizaciones, debido a que motiva a los colaboradores mediante la inspiración, fomentando su desarrollo personal para asumir desafíos; de tal modo, el contar con líderes que tengan la habilidad de apoyo y cooperación con todos los subordinados, fomenta que se logren los objetivos propuestos.

Por lo tanto, los hallazgos obtenidos en el presente objetivo concuerdan con la mayoría de autores, demostrando que los líderes dentro de la organización, desempeñan un papel esencial en fomentar un entorno de trabajo en equipo y comunicación activa, aún más en un sector público, donde los funcionarios tienen que tener una actuación de líder, ya que el funcionamiento de la entidad y el bienestar de la población, dependen del trabajo que puedan realizar los funcionarios y sus colaboradores; además, enfatiza la necesidad que los líderes logren premiar el buen desempeño de sus colaboradores, mediante incentivos económicos o reconocimiento público, ya que de esa forma permite motivar a sus empleados hacia el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 3**

*Niveles de las actitudes ante el cambio organizacional por puntaje obtenido*

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje total</b>
Bajo	0-66
Medio	67-132
Alto	133-200

*Nota.* Se emplearon los percentiles 33 y 66 para identificar los niveles de actitudes ante el cambio organizacional

Respecto al objetivo específico 2, se pretendió identificar el nivel de las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores.

**Tabla 4**

*Distribución de frecuencias y porcentajes por niveles bajo, medio y alto*

<b>Niveles</b>	<b>Actitud de cinismo</b>		<b>Actitud de temor</b>		<b>Actitud de aceptación</b>		<b>Total</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Bajo	34	34%	36	36%	39	39%	34	34%
Medio	34	34%	38	38%	33	33%	33	33%
Alto	32	32%	26	26%	28	28%	33	33%
<b>Total</b>	100	100%	100	100%	100	100%	100	100%

*Nota.* Se evidencia los niveles de las Actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una Municipalidad

En la Tabla 4, se observa que en la variable actitudes ante el cambio organizacional con su primera dimensión actitud de cinismo, según los datos nos señala que un 34% de los trabajadores presenta un nivel bajo y medio. Sin embargo, un 32% de los empleados tienen un nivel alto, ante ello, se muestra que este porcentaje es algo preocupante; reflejando una preocupación significativa de ya que los empleados tienen dudas serias sobre el cambio organizacional, indicando que la organización necesita trabajar en estrategias específicas para abordar las preocupaciones de los empleados más cínicos y fomentar un ambiente más positivo y colaborativo hacia el cambio.

Por otro lado, en la tabla la dimensión actitud de temor; demuestra que existe un nivel bajo con un 36% y medio con un 38% siendo estos con mayores porcentajes, lo que significa que los trabajadores se sienten tranquilos y no sienten que el cambio va afectar su situación de

manera negativa; pero aun así hay un nivel de porcentaje alto del 26%, donde estos datos indican, que el mayor grupo de personas se encuentra en el nivel medio de temor, lo cual indica que, en promedio, los empleados tienen preocupaciones moderadas frente a los cambios organizacionales. Sin embargo, también es importante notar que un cuarto de los empleados experimenta un alto nivel de temor, lo cual podría ser una señal de alerta para la gestión de la transformación en la organización.

En el caso, de la dimensión actitud de aceptación, la tabla nos demuestra que, los trabajadores tienen un bajo nivel del 39%. Asimismo, hay un 33% que muestra un nivel medio, dejando una posibilidad de considerar los cambios, pero todavía no están completamente comprometidos; y un 28% tiene un nivel alto, es decir, este grupo está dispuesto a adaptarse y percibe oportunidades en el proceso de cambio. Por ello, la distribución de las actitudes de aceptación sugiere que, aunque una proporción significativa de los empleados reconoce las ventajas y beneficios del cambio; el cual es esencial identificar y abordar las preocupaciones de los empleados que tienen una baja aceptación para aumentar su compromiso y apoyo hacia el cambio.

En la dimensión actitud de cinismo se halló un nivel bajo, este hallazgo se alinea con Salazar et al. (2023) donde obtuvieron un nivel bajo (67%), evidenciando un entorno de resistencia al cambio, donde los empleados muestran desconfianza ante las modificaciones propuestas, lo que impide crear un ambiente colaborativo y cómodo. Además, en la dimensión actitud de temor se obtuvo un nivel medio, este hallazgo difiere con lo investigado por Alegre et al. (2021) obteniendo un nivel bajo (65%), reflejando que los colaboradores sienten miedo ante los cambios impulsados por la alta dirección, y esto los hace reticentes a trabajar en equipo con los líderes de la organización. Por otro lado, en la dimensión actitud de aceptación se halló un nivel bajo, este hallazgo concuerda con Kalkan et al. (2020) donde encontraron un nivel bajo (59%), demostrando que los empleados aún no comprenden plenamente los beneficios de los cambios en la organización, generando preocupación sobre el futuro de sus roles y refleja una baja disposición a aceptar el cambio organizacional. Sin embargo, este resultado contradice lo hallado por Allaoui & Benmoussa (2020), en la cual denotaron una actitud positiva en los colaboradores ante los cambios que se pretende realizar en la organización, dado al vínculo de confianza entre los empleados y la gerencia.

Por ello, los hallazgos recopilados en el presente objetivo se sostienen en la teoría de García et al. (2011) afirmando que las actitudes hacia el cambio organizacional cumplen un rol primordial en el funcionamiento de las organizaciones, comprendiendo que la existencia en un

entorno laboral adecuado y las ventajas que traen con ellos para los colaboradores, denotándose en que puedan tener un mayor desempeño de sus funciones dentro de la organización.

Por lo tanto, los hallazgos obtenidos en el presente objetivo concuerdan con los autores, lo que demuestra la necesidad por las organizaciones por demostrar a sus colaboradores, las ventajas y/o beneficios que trae el cambio organizacional, dado que el poder de discernimiento que presentan los empleados referentes a poder entender el cambio, es primordial para la existencia de un compromiso y aceptación por parte de los colaboradores, ya que de eso depende de que los cambios que se produzcan en una organización, puedan tener el efecto deseado en la eficiente del cumplimiento de los objetivos.

Conforme al objetivo específico 3, se buscó determinar la relación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo y las dimensiones de las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una municipalidad; obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 5**

*Coefficiente de correlación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo y las dimensiones de las actitudes ante el cambio organizacional*

<b>Dimensiones</b>	<b>Cinismo</b>	<b>Temor</b>	<b>Aceptación</b>
<b>Liderazgo Transformacional</b>	,143	,252*	,176
<b>Liderazgo Transaccional</b>	,143	,400**	,303**
<b>Comportamiento pasivo/evitador</b>	,103	,077	,183

*Nota.* \* La correlación es significativa en el nivel 0,01 y \*\* la correlación es significativa en el nivel 0,05

Los hallazgos del análisis de correlación de Spearman evidencian que, el liderazgo transformacional con las actitudes de cinismo y aceptación existe una correlación positiva muy baja con coeficientes de 0.143 y 0.176, mientras que con la actitud temor existe una correlación positiva baja con el coeficiente de 0.252. El estilo de liderazgo transaccional tiene una correlación positiva moderada con la actitud de temor con el coeficiente de 0.400; mientras que con la actitud de aceptación tiene una correlación positiva baja (coeficiente 0.303) y la actitud de cinismo tiene una correlación positiva muy baja con coeficiente de 0.143. Por otro lado, el comportamiento pasivo/evitador tiene una correlación positiva muy baja con las actitudes de cinismo, temor y aceptación con coeficientes de 0.103, 0.077 y 0.183. Los hallazgos de los análisis obtenidos evidencian que existe una asociación positiva débil entre la mayoría de las

dimensiones estudiadas. Sin embargo, la fuerza de las correlaciones es generalmente débil; lo cual, significa que los estilos de liderazgo de los jefes no están teniendo un fuerte impacto en las actitudes de los trabajadores hacia el cambio.

Estos resultados están alineados parcialmente con los hallazgos de Alegre et al. (2021), quienes identificaron una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y las actitudes de temor y aceptación, y con respecto al cinismo, no encontraron ninguna relación significativa; asimismo, se identificó una correlación muy baja entre el liderazgo transaccional y la aceptación, habiendo una discrepancia con las actitudes del temor y cinismo, ya que no se evidenció correlaciones significativas; además, el estilo pasivo/evitador tiene asociaciones negativas con el cinismo, la aceptación y temor, por la cual es relevante considerar la variabilidad de contextos y las diferencias individuales que pueden influir en la manifestación de estos comportamientos.

Por otro lado, los autores afirman, que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con las dimensiones de las actitudes hacia el cambio, demostrando la capacidad de los líderes en la organización, por brindar un ambiente colaborativo entre sus distintas áreas (Mendievel et al., 2020 y Canal et al., 2023). Por el contrario, este resultado discrepa de lo investigado por Velarde-Molina et al. (2024) evidenciando un  $Rho = -0.124$ , demostrando que el liderazgo transformacional no tiene un rol esencial en la actitud de los colaboradores, debido a la ausencia de capacidad de liderazgo por parte de la alta dirección por no brindar motivación y tampoco reconocer incentivos a sus colaboradores.

Por ende, los hallazgos obtenidos se confirman en la teoría de García y Forero (2016) afirmando que el liderazgo en una organización se fundamenta como un aspecto relevante para fomentar una actitud ante el cambio, donde la capacidad de motivación de los líderes, brindar soluciones efectivas y premiar el buen desempeño, es importante para que los colaboradores tengan una percepción positiva ante el cambio organizacional. Por lo tanto, los hallazgos obtenidos demuestran que las organizaciones deben dar un mayor énfasis al contar con líderes dentro de la organización, ya que tienen la capacidad de generar una relación de confianza y motivación con los empleados y, de esa manera, los colaboradores tendrán menor temor y una actitud positiva de aceptación ante los cambios que se quieran realizar en la organización.

Respecto al objetivo general; fue determinar si existe relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una municipalidad, 2024; por ello, se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 6**

*Coefficiente de correlación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional*

<b>Variab</b> les	<b>Actitudes ante el cambio organizacional</b>
<b>Estilos de Liderazgo</b>	,639**

*Nota.* \* La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la Tabla 6, se encontró una asociación significativa ( $p < .001$ ) con una correlación positiva moderada de ( $r = ,639$ ); lo cual, estas evidencias nos demuestran que las variables estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional están claramente vinculadas. El cual significa, que los trabajadores pueden estar más inclinados a tener actitudes positivas hacia el cambio cuando son liderados por jefes que promueven la motivación, la inspiración y la adaptabilidad dentro de la organización.

Este hallazgo se alinea con lo investigado por Henricks et al. (2020); Arias (2021) y Araya (2023), donde evidencian un  $Rho = 0.745$ ,  $Rho = 0.734$  y  $0.775$  respectivamente, demostrando que la capacidad de los líderes para motivar, resolver problemas y fomentar la adaptabilidad entre los colaboradores contribuye a una mayor disposición hacia el cambio organizacional, promoviendo una actitud positiva y colaborativa entre los empleados. Los resultados obtenidos se confirman en la teoría de Gil (2003) afirmando que el líder ejerce un destacado rol del proceso de cambio, pues, tiene la capacidad de motivar y guiar a un equipo hacia un esfuerzo común de transformación, destacando que los líderes con experiencia y habilidades saben aplicar de manera efectiva enfoques de cambio para proponer y llevar a cabo transformaciones significativas tanto en la vida cotidiana como en la planificación estratégica.

Los hallazgos obtenidos en la actual investigación concuerdan con los autores, demostrando la necesidad por parte de las organizaciones por formar y contar con líderes que realmente generen un cambio en la organización, que fomenten un vínculo de confianza y motivación entre sus colaboradores, ya que, esto permite generar una actitud positiva de los empleados ante los cambios que pueda tener la organización, de igual forma, es importante recalcar que los líderes deben generar una inspiración en los colaboradores, que permite un mejor desempeño en sus funciones, donde se les incentiva económicamente y con reconocimiento público, con la finalidad de mantenerlos motivados en todo el proceso de operatividad de la organización.

## **Conclusiones**

Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con las actitudes ante el cambio organizacional en los colaboradores; puesto, que la capacidad cognitiva y competente de los funcionarios de la municipalidad, fomentan un entorno motivador, inspirador y de rápida adaptabilidad ante los desafíos presentados en la gestión pública; contribuyendo que los empleados tengan una actitud positiva y un mayor involucramiento ante los cambios en la gestión de la entidad.

Los colaboradores de la entidad pública perciben un deficiente estilo de liderazgo, esto se debe a que los subordinados no se sienten parte esencial de la organización, denotándose que los funcionarios no han logrado generar un entorno motivador centrándose en una gestión por recompensar hacia sus empleados, conllevando a que se sientan inspirados para lograr los objetivos propuestos.

Los subordinados tienen preocupaciones moderadas ante el cambio organizacional, manifestando la necesidad por parte de la institución por dar a conocer los beneficios que trae la misma, dado que se desempeña como un aspecto fundamental para poder fomentar un ambiente positivo y colaborativo hacia los cambios que se desea realizar en la entidad pública.

El liderazgo transaccional se fundamenta como el aspecto con mayor relevancia dentro de la actitud hacia el cambio organizacional, subrayando la importancia de que la institución cuente con una gestión basada en recompensas e incentivos, debido a la preponderancia que tiene para impulsar la motivación en los colaboradores y asegurar el logro de los objetivos.

## **Recomendaciones**

Se sugiere tomar como referencia la presente investigación, con el fin de que próximos investigadores puedan ampliar el ámbito de estudio a nivel público, abordando un estudio de alcance correlacional causal, de diseño experimental o comparativo entre los estilos liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional, conllevando a que exista un mayor conocimiento empírico del comportamiento de estas variables en diferentes escenarios, realizando una comparación experimental de los resultados encontrados en los colaboradores y generando un mayor debate académico sobre la percepción de cada entidad. Además, permitiría avanzar hacia modelos más integrales de liderazgo público adaptados a los procesos de cambio en el sector.

Se propone a las entidades municipales, dentro de los términos de referencias contratar a funcionarios que tengan cursos, diplomados o especializaciones en liderazgo, con la finalidad de que los colaboradores puedan tener gerentes que tengan las capacidades idóneas para lograr

motivarlos el desarrollo de sus competencias, reconociéndolos por el esfuerzo realizado en cumplir las metas de la institución.

Implementar un liderazgo en gestión por resultados dentro de las instituciones ediles, donde el poder cumplir con los compromisos y metas estipulados en el Plan Operativo Institucional, puedan ser reconocidos mediante incentivos económicos o dos días libres al mes, con la finalidad que los empleados sientan que la organización recompensa el esfuerzo que tienen en cumplir los objetivos.

Finalmente, introducir un feedback de 360 grados dentro de las instituciones municipales, donde los funcionarios puedan recibir comentarios de sus subordinados, con la finalidad de que se puedan establecer un vínculo de confianza entre todos los colaboradores de la institución, con la finalidad de que los jefes puedan dar conocer los beneficios que traerá los cambios en la gestión, fomentando la existencia de una actitud positiva antes los cambios en la organización por parte de los subordinados.

## Referencias

- Abbas, I., & Cross D. (2019). Impact of leadership on organizational performance. *Journal Binet*, 06(02), 367-374. <https://doi.org/10.18801/ijbmsr.060219.39>
- Ahmad, N., & Yuen, C. (2020). The Effects of Perceived Leadership Styles and Emotional Intelligence on Attitude toward Organizational Change among Secondary School Teachers. *Asian Journal of University Education*, 16(2), 36-45. <https://doi.org/https://doi.org/10.24191/ajue.v16i2.10295>
- Aguirre, G., Serrano, B. y Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Universidad y sociedad*. Scielo. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>
- Alegre, T., Castillo, E., Reyes, C. y Salas, R. (2021). Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*. Scielo. <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v40s1/1561-3011-ibi-40-s1-e1527.pdf>
- Allaoui & Benmoussa (2020). Employees attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities. *Journal of Organizational Change Management*. Emerald. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-08-2018-0232/full/html>
- Araneda, C., Neumann, N., Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el Norte de Chile. *Formulación Universitaria*, 9(6), 139-152. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Araya, S. (2023). Liderazgo y desempeño en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31 (1), 69-86. <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Arias, J. (2021). Estilos de liderazgo y engagement laboral en analistas de crédito del sector financiero en Arequipa. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(1), 9-15. <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.256>
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (2010). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B., Reichard, R., Hannah, S., Walumbwa, F. & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies.

- Journal & Books ScienceDirect*, 20(5), 764-784.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Babativa, C. (2017). *Investigación cuantitativa*. Fundación Universitaria del Área Andina.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/326424046.pdf>
- Barra, A. (2022). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Vox Juris*, 41(1), 153-161.  
<https://doi.org/10.24265/voxjuris.2023.v41n1.12>
- Bass, B. (2010). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1), 9-32.  
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. *Second Edition*. Redwood: Mind Garden Inc.  
<https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Bellón, L., Urzúa, J. y Islas, M. (2017). Relación del liderazgo de los directivos empresariales con un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.  
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1429/1094>
- Campos, Y., Yulán, L. y Cortez, J. (2021). Estilos de liderazgo: influencia en la gestión administrativa en instituciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*. Revista Mapa. <https://www.revistamapa.org/index.php/es/article/view/267/372>
- Canal, A., Ovalles, L., Sandoval, L. y Valdez, O. (2022). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*. Dialnet.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822428>
- Castillo, L., Lavín, J. y Álvarez, M. (2021). El liderazgo en organizaciones públicas de Ciudad Victoria (Tamaulipas). *Vinculatégica EFAN* 7(1), 92-105.  
<https://doi.org/10.29105/vtga7.2-20>
- Castro, M., Lupano, L. y Benatuil, D. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. Paidós.  
<https://biblio.unaj.edu.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=3362#>
- Contreras, F. y Barboza, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>

- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*.  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>
- Fernández, C y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. Redalyc.  
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Franco, A., Reyes, M, y Cuadrado, S. (2017). Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador. *Revistas Universidad Espiritu Santo*.  
<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/73/71>
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- García, M. (2010). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*. Javeriana.  
<https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/184/165>
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90.  
<http://www.dx.doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- García, M., Rojas, M, y Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Revista Diversitas: Perspectivas en psicología*. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67922583009.pdf>
- Gill, R. (2003). Change management or change leadership. *Journal of change management*.  
<https://spartan.ac.brocku.ca/~bwright/4P93/Reading%20Gill%20change%20leadership.pdf>
- Gómez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(2), 213-220.  
<https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>
- Guerrero, S. (2020). Liderazgo y gestión del cambio. *Fundación universitaria lumen Gentium Unicatólica*. <https://acortar.link/E07nVM>
- Henricks, M., Young, M. & Kehoe, J. (2020). Attitudes toward Change and Transformational Leadership: A Longitudinal Study. *Journal of Change Management*, 20(3), 202-219.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1758529>

- Jauregui, R. (2022). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú. *Económicas CUC*, 44(1), 137-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.2>
- Kalkan, U., Altinay Aksal, F., Altinay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dagli, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *Sage Open*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Loli, A y García, G. (2021). Estilo de liderazgo predominante en los empresarios agrícolas de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque-Perú. *Revista de investigación en psicología*, 24(1), 179-195. <https://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v24i1.20609>
- Macías, M., Tamayo, M, y Cerda, M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)
- Oседа, D., Mendivel, R., y Oседа, M. (2020). Compromiso organizacional y actitud al cambio del Recurso Humano de la Universidad Nacional de Cañete. *Revista Ciencia y Tecnología para el Desarrollo – UJCM*. <https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/view/174>
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*. Scielo. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*. Scielo. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&tlng=es](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009&lng=es&tlng=es)
- Perú Retail. (2023). *El 54% de trabajadores peruanos considera renunciar por mala decisión con su jefe*. <https://www.peru-retail.com/el-54-de-trabajadores-peruanos-considera-renunciar-por-mala-relacion-con-su-jefe/>
- Rabelo, E., Ros, M. y Torres da Paz, M. (2004). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. *Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/f4552671f8909587cf485ea990207f3b>
- Radio Programas del Perú (2023). *Cinco de cada 10 trabajadores quiere renunciar por mala relación con su jefe*. <https://rpp.pe/economia/economia/cinco-de-cada-10-trabajadores-quiere-renunciar-por-mala-relacion-con-su-jefe-noticia-1460590?ref=rpp>
- Salazar, C., Muñoz, Y., Ganga, F., Contreras, B., y Suárez, W. (2023). Relación entre las variables satisfacción laboral, burnout y actitud frente al cambio en docentes de

- establecimientos educativos de Chile. *Revista Interciencia*. Interciencia. [https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2023/07/05\\_6993\\_Com\\_Ganga\\_v48n6\\_8.pdf](https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2023/07/05_6993_Com_Ganga_v48n6_8.pdf)
- Saravia, E. (2016). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de Ejecutivos de Lima. *Journal of Business*. <https://ssrn.com/abstract=2769252>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio*. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. <https://josetavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>
- Torner, C. (2020). Pandemia Covid 19 y liderazgo adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-19. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>
- Urbina, M. (2017). *Liderazgo global efectivo, ¿Cuáles son las habilidades esenciales para un liderazgo efectivo en equipos multiculturales?*. Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://acortar.link/KaYI09>
- Vásquez, O., Blanco, M., y Blanco, M. (2022). Cultura Organizacional y Estilos de Liderazgo en pasantes Universitarios de la carrera de Turismo. *Revista Conrado*. Scielo. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n84/1990-8644-rc-18-84-118.pdf>
- Velarde-Molina, J., Gil-Ibáñez, W., Laura-De la Cruz, K., Maldonado-Dávila, S., Fernández-Argandoña, R., y Arias-Santana, V. (2024). Estilos de liderazgo y el clima organizacional en trabajadores de una Municipalidad Distrital, Cajamarca, Perú. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*. <https://www.proquest.com/docview/2957758263/fulltextPDF/1E30C94158E42E6PQ/23?accountid=37610&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Vesga, et al., (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

## Anexos

*Anexo 1. Matriz de consistencia*

Problema de investigación	Objetivo general	Hipótesis	Variables
¿Cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una Municipalidad, 2024?	Determinar si existe relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una Municipalidad, 2024.	Existe relación directa y significativamente entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una Municipalidad, 2024.	<b>Dependiente:</b> Actitudes ante el cambio organizacional <b>Independiente:</b> Estilos de liderazgo
	<b>Objetivos específicos</b> - Identificar el nivel de los estilos de liderazgo desde la perspectiva de los trabajadores. - Identificar el nivel de las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores. - Determinar la relación entre las dimensiones de los estilos de liderazgo y las dimensiones de las actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de una Municipalidad.	<b>Dimensiones</b> <b>Dependiente:</b> - Aceptación  - Cinismo  - Temor <b>Independiente:</b> - Liderazgo transformacional  - Liderazgo transaccional - Comportamiento pasivo-evitador	<b>Indicadores</b>  41,39,43,40,48,49,37,50 y 46  8,7,6,10,3,9,16,5,11,2,4,15,13,14,12,18,17 y 36 34,32,29,31,33,25,27,28 y 26  2-6-8-9-10-13-14-15-18-19-21-23-25-26-29-30-31-32-34-36 1-4-11-16-22-24-27-35 3-5-7-12-17-20-28-33
<b>Diseño y tipo de investigación</b>	<b>Población, muestra y muestreo</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumentos de recolección de datos</b>
<b>Enfoque:</b> Cuantitativo <b>Tipo:</b> Básico <b>Diseño:</b> No experimental <b>Alcance:</b> Correlacional no causal	<b>Población:</b> Constituida por trabajadores ya sean hombres y mujeres. <b>Muestreo:</b> Por conveniencia <b>Muestra:</b> Conformada por 100 trabajadores de la municipalidad <b>Procedimiento y procesamiento de datos</b> - Análisis y rangos Rho de Spearman - Programa SPSS	Encuesta	- Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ) - Escala de actitudes ante el cambio organizacional

*Anexo 2. Matriz de operacionalización de medida de variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Estilos de liderazgo	Liderazgo transformacional	2-6-8-9-10-13-14-15-18-19-21- 23-25-26-29-30-31-32-34-36
	Liderazgo transaccional	1-4-11-16-22-24-27-35
	Comportamiento pasivo-evitador	3-5-7-12-17-20-28-33

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Actitudes ante el cambio organizacional	Aceptación	41,39,43,40,48,49,37,50 y 46
	Cinismo	8,7,6,10,3,9,16,5,11,2,4,15,13,14,12,18,17 y 36
	Temor	34,32,29,31,33,25,27,28 y 26

### Anexo 3. Cuestionario Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ)

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una "X" los casilleros correspondientes a la frecuencia, este cuestionario tiene como propósito identificar los estilos de liderazgo.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o siempre
0	1	2	3	4

Sexo: M  F  Edad: \_\_\_\_\_ Experiencia laboral (años) \_\_\_\_\_

#### Mi jefe/jefa:

ITEMS	ESCALA				
	0	1	2	3	4
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>					
Acostumbra a evaluar críticamente creencias, opiniones y supuestos, para ver si son los apropiados					
Expresa sus valores y creencias más importantes					
Cuando resuelve problemas trata de verlos desde diferentes puntos de vista					
Habla con optimismo sobre el futuro					
Hace que sienta orgullo de ser asociado con el/ella					
Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas y logros					
Considera importante tener un objetivo específico y claro en lo que se hace					
Dedica tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores					
Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus propios intereses					
Me trata como una persona y no solo como un miembro de un grupo					
Actúa de modo que se gana mi respeto					
Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones tomadas					
Se muestra confiable y seguro					
Construye una visión positiva del futuro					
Toma en cuenta que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas					
Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
Me ayuda a desarrollar mis fortalezas y habilidades					
Sugiere nuevas y mejores formas de hacer el trabajo					
Enfatiza la importancia de tener un objetivo en común					
Expresa confianza en que se alcanzarán las metas					
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>					
Me ayuda siempre y cuando me esfuerce					
Presta atención a las irregularidades y errores con respecto a los estándares establecidos					

Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño					
Deja en claro lo que cada uno podría recibir si se logran las metas					
Pone toda su atención en la búsqueda y solución de errores, quejas y fallas					
Realiza un seguimiento de todos los inconvenientes que ocurren					
Dirige mi atención hacia los fracasos o errores para alcanzar las metas					
Expresa satisfacción cuando cumpla con lo solicitado					
<b>COMPORTAMIENTO PASIVO-EVITADOR</b>					
Trata de no interferir en los problemas hasta que se tornan más complicados					
Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante					
Está ausente cuando surgen problemas importantes					
Actúa solo cuando las cosas ya están funcionando mal					
Piensa que Si algo no ha dejado de funcionar totalmente no es necesario arreglarlo					
Considera que los problemas deben llegar hasta el límite para intervenir					
Evita tomar decisiones					
Tiende a demorar la respuesta en asuntos urgentes					

#### Anexo 4. Cuestionario escala de actitudes ante el cambio organizacional

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una "X" los casilleros correspondientes a la frecuencia, este cuestionario tiene como propósito identificar las actitudes ante el cambio organizacional.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4

Sexo: M  F  Edad: \_\_\_\_\_ Experiencia laboral (años) \_\_\_\_\_


#### Anexo 4. Cuestionario escala de actitudes ante el cambio organizacional

ESCALA DE LIKERT				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4


ITEMS	ESCALA				
	0	1	2	3	4
<b>Cinismo</b>					
Las personas suelen decir que, aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido					
No permitir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo, es común en esta organización					
Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en realidad no permiten que se los implanten					
No dedicarse a tratar con los procesos de cambio es una práctica común en esta organización					
Las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta					
Las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios					
Aquí los diversos intentos de cambio siguen resultando no satisfactorios					
Fingir que ha habido cambio es una característica de las personas de esta organización					
Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse					
Los cambios en esta organización generalmente se quedan al nivel de discurso, no ocurren de hecho					
Las personas desarrollan mecanismos para no cambiar					
Dejar que el tiempo se encargue de la adaptación de las personas a lo nuevo es una práctica común en esta organización					
En procesos de cambio se suele restringir el acceso a la información para que la oposición a los cambios no ocurra					
Esta organización no planifica los procesos de cambio, simplemente ocurren					
Las personas no resisten a profundizar en la comprensión de las finalidades del cambio					

Es común cambiar continuamente de dirección sin dar continuación a los que ya se hizo					
Las personas que están desde hace mucho tiempo en el poder se sienten amenazadas por el cambio					
Los cambios de comportamiento dentro de esta organización son muy lentos					
<b>Temor</b>					
En los procesos de cambio, el temor a perder genera resistencia en las personas					
Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar					
Los empleados que perdieron posición en función del cambio generalmente se oponen al proceso					
Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales					
La descentralización del poder genera temor porque, hay sentimiento de pérdida de control y de competencia					
En los procesos de cambio, las personas temen perder su empleo					
La falta de información sobre los procesos de cambio genera malentendidos en la organización					
La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativas irreales en los trabajadores					
Las presiones hacia cambios en esta organización generan insatisfacción en las personas					
<b>Aceptación</b>					
Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización					
Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal					
El cambio genera oportunidad para los trabajadores que sepan aprovecharse de él					
El cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo					
Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores					
Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios en la organización					
Las personas más implicadas son las más favorables al cambio					
Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional					
Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar con él					

*Anexo 5. Carta de aceptación*



**MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
MÓRROPE - LAMBAYEQUE**



**"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"**

Mórrope, 10 de noviembre del 2023.

**CARTA N°178-2023-ORH-GOGA/MDM**

**Mgtr. Javier Gonzalo Córdova Cuba**  
 Director (e) Escuela de administración de Empresas.  
 Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.


Presente. -

REF: CARTA N ° 254 -2023 – USAT-EADM

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, atendiendo al documento de la referencia **SE AUTORIZA** a la Srta. **LLONTOP BANCES, LEIDY DIANA**, identificada con código universitario 201EP01989 y DNI 72538092, estudiante del VIII ciclo académico de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales, para el desarrollo de su trabajo de investigación que lleva por título **"LIDERAZGO Y ACTITUDES ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MÓRROPE"**.




Con muestra de mi consideración y estima, es propicia la ocasión para testimoniarle las muestras de mi mayor consideración y estima personal.


Atentamente,



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MÓRROPE  
 JAVIER LUIS PARDO REVILLAS  
 JEFE DE RECURSOS HUMANOS

---

 Calle Bolognesi N°402 - Mórrope
 [www.munimorrope.gob.pe](http://www.munimorrope.gob.pe)
 Municipalidad Distrital de Mórrope

 [mesadepartesvirtual@munimorrope.gob.pe](mailto:mesadepartesvirtual@munimorrope.gob.pe)

## Anexo 6. Validación por juicio de expertos

### Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope", elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 03 de Mayo de 2024.



Apellidos y Nombres del experto

GIRÓN CORDOVA, RAFAEL CAMILO

Firma

### Constancia de validación por Juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope", elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 30 de abril de 2024.

Mares Ruiz, Martín  
Apellidos y Nombres del experto

Firma



**Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope", elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, ..04 de mayo... de 2024.


  
Salazar Maco Edgar Hernán  
Apellidos y Nombres del experto  
Firma

**Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope", elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 30 de abril de 2024.



---

**Mgtr. Valeria Tamara Llontop  
Hernández**  
Firma

**Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope", elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, *03* de *Mayo* de 2024.



Apellidos y Nombres del experto

Firma

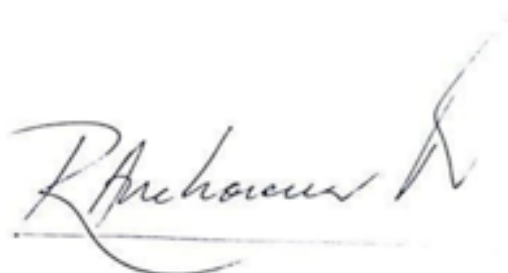
*Luis Orlando Morante Aramán*

### Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope", elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 04 de mayo de 2024.



---

**Anchorena Roggeroni Roberto Manuel**

Firma

### Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope", elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 02 de 05 de 2024.



Apellidos y Nombres del experto

Firma

Monter Flores Carlos Eduardo

### Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope", elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 02 de mayo de 2024.



---


**Mgr. Gustavo Adolfo Silva Falla**  
Firma

### Constancia de validación por juicio de expertos

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope", elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 02 de mayo de 2024.

  
\_\_\_\_\_  
**Apellidos y Nombres del experto:**  
**Richard Ignacio Montes Tocto**  
Firma

**Constancia de validación por juicio de expertos**

Quien suscribe, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos de la tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas, titulado “Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Mórrope”, elaborado por la estudiante, Leidy Diana Llontop Bances; reúne los requisitos suficientes y necesarios de validez y, por tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, ...03... de MAYO de 2024.



---

**JORGE A HUARACHI CHAVEZ PhD**

Firma