



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio
organizacional en la institución educativa “César
Vallejo” de Santiago de Chuco, 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. Miñano Príncipe, Roger Santiago

ASESORA:

Dra. Durán Llaro, Kony Luby

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACION:

Gestión y calidad

PERÚ – 2018

PÁGINA DEL JURADO

Presidente

DR. NECIOSUP OBANDO JORGE EDUARDO

Secretario

DRA. MORENO TORRES PATRICIA DEL PILAR

Vocal

DRA DURAN LLARO KONY LUBY

DEDICATORIA

A: mis queridos padres por su apoyo, consejo y comprensión.

A mis hermanos por su incondicional apoyo y confianza.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso

Al director y docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco por su apoyo para la culminación del presente trabajo de investigación.

A la Universidad César Vallejo y muy en especial a la Dra. Kony Luby Duran Llaro por su asesoramiento y ayuda.

Gracias a mi familia.

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Roger Santiago Miñano Príncipe, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada César Vallejo; declaro que el trabajo académico titulado "Estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa "César Vallejo" de Santiago de Chuco, 2017".

Presentado para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por lo tanto declaro bajo juramento lo siguiente:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo e investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- 3) No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- 4) Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- 5) Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsquedas de plagios.
- 6) De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, Marzo 2018.


Br. Roger Santiago Miñano Príncipe
DNI N° 19671522

PRESENTACIÓN

Estimados y respetados señores miembros del Jurado a continuación les presento la tesis: Estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa “César Vallejo” de Santiago de Chuco, 2017, cuyo objetivo fue determinar la relación entre Estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa “César Vallejo” de Santiago de Chuco, 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado Académico de Maestro en; Administración de la Educación.

Esperando haber cumplido con los requisitos de aprobación.

El Autor

INDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARACIÓN JURADA.....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCION.....	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Trabajos previos	12
1.3. Teorías Relacionadas Al Tema	15
1.4. Formulación del Problema	27
1.5. Justificación del estudio.....	27
1.6. Hipótesis.	28
1.7. Objetivos:.....	29
II. MÉTODO.....	30
2.1 Diseño de investigación.....	30
2.2 Variables, operacionalización	30
2.3 Población y muestra.....	32
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	32
2.5 Métodos de análisis de datos	41
III. RESULTADOS.....	42
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	51
V. CONCLUSIONES	56
VI. RECOMENDACIONES	57
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS.....	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Índice de correlación Ítem-total.....	34
Tabla 2: Coeficiente de correlación corregido ítem total.....	36
Tabla 3 Coeficiente de consistencia interna eliminando el ítem por dimensión.....	37
Tabla 4: Índices correlacionales ítem – total.....	38
Tabla 5: Coeficiente de correlación corregido ítem – total.....	39
Tabla 6: Coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach eliminando ítems por dimensión.	40
Tabla 7: Nivel de los estilos de liderazgo directivo en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017	42
Tabla 8: Nivel de las actitudes ante el cambio organizacional de los docentes en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017	43
Tabla 9: Prueba de normalidad a los puntajes sobre los estilos de liderazgo directivo y actitudes ante el cambio organizacional de los docentes. Prueba Kolmogorov-Smirnov.....	44
Tabla 10: Prueba de contraste sobre la asociación entre el estilo de liderazgo directivo transformacional y las actitudes ante el cambio organizacional. Prueba Rho Spearman.....	45
Tabla 11: Prueba de contraste sobre asociación entre el estilo de liderazgo directivo transaccional y las actitudes ante el cambio organizacional. Prueba Rho Spearman.....	47
Tabla 12: Prueba de contraste sobre asociación entre el estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador y las actitudes ante el cambio organizacional. Prueba Rho Spearman.....	49

INDICE DE FIGURAS

Figura: 1: Nivel de los estilos de liderazgo directivo.....	42
Figura: 2: Nivel de las actitudes ante el cambio organizacional de los docentes	44

RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar la relación entre estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa “César Vallejo” de Santiago de Chuco, 2017, con un diseño correlacional, muestra de 45 docentes, con dos cuestionarios, 65 ítems para estilos de liderazgo directivo y 28 ítems para actitudes ante el cambio organizacional; cuestionarios válidos en contenido y constructo, con coeficientes de confiabilidad de 0.943 y 0.899 respectivamente.

El estilo de liderazgo transformacional, transaccional es Medio, mientras que el nivel del estilo correctivo/evitador es alto. El nivel de las actitudes de oposición por cinismo y de oposición por temor es alto; mientras que el nivel de actitudes de aceptación es bajo. La relación entre el estilo transformacional con las actitudes de aceptación es directa y muy alto [$r_s=,990^{**}$]; con la oposición por actitudes de cinismo, inversa y muy alto [$r_s=-,957^{**}$], y con las actitudes de temor es inverso y moderado [$r_s=-,568^{**}$]. La relación entre el estilo transaccional con las actitudes de aceptación es directa y alto [$r_s=,822^{**}$]; con la oposición por actitudes de cinismo es inversa y alto [$r_s=-,801^{**}$], y con las actitudes de temor, inversa y bajo [$r_s=-,322^*$]. La relación entre el estilo de liderazgo correctivo/ evitador con las actitudes de aceptación es directa y moderado [$r_s=,499^{**}$]; con las actitudes de cinismo es inversa y moderado [$r_s=-,413^{**}$]; mientras no existe relación con la actitud de oposición por temor.

Palabras clave: Estilos de liderazgo directivo, Actitudes ante el cambio organizacional, cambio organizacional, Liderazgo.

ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the relationship between leadership styles of the director and attitude towards organizational change in the educational institution "César Vallejo" of Santiago de Chuco, 2017, with a correlational design, sample of 45 teachers, with two questionnaires, 65 items for management leadership styles and 28 items for attitudes to organizational change; questionnaires valid in content and construct, with reliability coefficients of 0.943 and 0.899 respectively. The transformational, transactional leadership style is Medium, while the corrective / avoidant style level is high. The level of oppositional attitudes due to cynicism and opposition due to fear is high; while the level of acceptance attitudes is low. The relationship between the transformational style and the attitudes of acceptance is direct and very high [$r_s = ,990^{**}$]; with the opposition by attitudes of cynicism, inverse and very high [$r_s = -,957^{**}$], and with the attitudes of fear is inverse and moderate [$r_s = -,568^{**}$]. The relationship between the transactional style with the attitudes of acceptance is direct and high [$r_s = ,822^{**}$]; with the opposition by attitudes of cynicism it is inverse and high [$r_s = -,801^{**}$], and with the attitudes of fear, inverse and low [$r_s = -,322^*$]. The relationship between corrective / avoidant leadership style and accepting attitudes is direct and moderate [$r_s = ,499^{**}$]; with the attitudes of cynicism it is inverse and moderate [$r_s = -,413^{**}$]; while there is no relationship with the opposition attitude out of fear.

Key words: Leadership leadership styles, Attitudes towards organizational change, organizational change, Leadership.

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

Los docentes se sienten insatisfechos por los desajustes que encuentra entre su esfuerzo durante su práctica docente y el logro obtenido (Martínez, 1996). Actitudes de pesimismo e incertidumbre motivadores para resistirse a los cambios y si éstos docentes se agrupan puede ser determinante para el fracaso de la implementación del cambio (Rabelo, Ros & Torres, 2004).

Por lo contrario, los directivos líderes deben conseguir la confianza, la admiración y el respeto con bases morales y éticas que sirvan de modelo para la comunidad educativa. Sin embargo presentan comportamiento como si fuese uno más de los empleados faltos de habilidades comunicativas, de toma de decisiones, de liderazgo para adaptar a sus trabajadores al cambio organizacional.

Según Anzola (2008); Giménez, (2006); y Harry (1992) el directivo debe dar respuesta a los requerimientos del contexto mediante la implantación de una variedad de estrategias dirigidas a fomentar el involucramiento de los trabajadores en la reestructuración de los procesos y consolidar valores organizacionales que se exprese en un nuevo comportamiento organizacional.

Para la UNESCO (2003 citado por Idone, 2012), en Latinoamérica los directores no poseen lineamientos que orienten su función de líder, sobre ello difícilmente trabajan en equipo, dan libre albedrío a los docentes para la realización de las actividades que le direcciona a cumplir los objetivos organizacional. Con un liderazgo no acorde a las necesidades de los colaboradores, en especial de los docentes que muchas veces necesitan un asesoramiento para su trabajo pedagógico (Idone, 2013).

Adicionando la falta de información incrementado cada vez más desconocimiento en los docentes de lo que se suscita en la institución. Ello genera reacciones en ellos, sin embargo pasan por desapercibido por los directivos (Paglis y Green, 2002, citado por García, 2009). La existencia de

amenazas hacia los docentes por los cambios estructurales en las instituciones educativas, generan reacciones en los docentes tales como: amenazas de huelgas, cometen errores adrede, o abandonan sus labores (Robbins & Judge, 3013). En suma son razones para el fracaso de la implementación del cambio y en consecuencia el no logro de los objetivos institucionales

En la institución educativa César Vallejo no está ajena a la problemática antes expuesta, y también no cuenta con un estudio sobre la identificación del estilo de liderazgo del directivo y de las actitudes ante el cambio en la organización respecto a aceptación al cambio, oposición por cinismo y por temor, y de la relación existente entre ellas; el autor desarrolla la presente investigación titulado: Estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa “César Vallejo” de Santiago de Chuco, 2017

1.2. Trabajos previos

Entre los estudios que se ha considerado como soporte en el desarrollo de la investigación son las siguientes:

A nivel Internacional, a López (2013), estudio con diseño descriptivo, con una muestra de 9 empleados, a quienes se les aplicó dos cuestionario, respecto al estilo de liderazgo se usó el test de Kurt Lewin, y de las conclusión es se tiene: no hay un estilo de liderazgo definido ya que los porcentajes están igualados.

Arenas (2013), estudio correlacional con una muestra de 71 docenes y 3 directores a quienes se les aplicó dos cuestionarios. La investigación concluye: el grado de influencia de la resistencia al cambio en el aprendizaje organizacional fue ,694 y significativa.

García; Rojas & Díaz (2011) en su estudio cuyo objetivo fue determinar la relación entre cambio organizacional y actitud al cambio en trabajadores de

una empresa de Bogotá, desarrollado con una muestra de 50 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario de actitudes hacia el cambio propuesto por Rabelo et al. en el año 2004, que consta de 50 ítems, presentando la siguiente conclusión: los trabajadores dieron respuesta favorable al cambio organizacional y realiza la reflexión que al llegar a manifestar resistencia, ésta no tendría mayor consecuencia.

Montealegre & Calderón (2007) tuvo por objetivo la comprensión del cómo la resistencia al cambio se relaciona con la cultura de las instituciones, con un estudio descriptivo, y muestra de 200 directivos a quienes se les aplicó cuestionarios; entre las conclusiones: la relación de poder y de control de la incertidumbre inciden en la resistencia de cambio. No es significativa la resistencia al cambio; porque los directivos en forma asertiva hicieron entender a los trabajadores lo necesario para lograr en ellos involucramiento en los cambios y obtener de ello, más productividad y competitividad en el mercado; lo cual hizo que los trabajadores desarrollen una cultura de cambio. Lachi (2016). Estudio descriptivo; su objetivo fue el análisis de la resistencia al cambio en los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto con una muestra de 39 trabajadores de las oficinas de economía y logística, a quienes se les aplicó un cuestionario. Llegó a las siguientes conclusiones: el temor es un factor determinístico de resistencia al cambio de los trabajadores a los cambios de la organización por el temor de los trabajadores por las condiciones de trabajo tal vez adversas a ellos y ello les condicione mayor esfuerzo personal para el logro de dichos cambios. Por lo que la causa a la resistencia al cambio deriva de la desconfianza que tienen los trabajadores a estos cambios que tal vez se tornen desfavorables para los trabajadores; está también presente el temor a perder su status dentro de la empresa al ser rotado del cargo que desarrolla.

Luján (2016). Desarrolló un estudio con un diseño de investigación correlacional – causal; el objetivo fue el análisis de la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio y cultura organizacional de la DIREPRO Ancash, con una muestra conformado por 56 empleados a quienes se le aplicó un cuestionario. Entre sus conclusiones: Las habilidades para la comunicación y trabajo en equipo influyen en el cambio organizacional.

A nivel Nacional, la investigación realizado por, Ávila (2014), con el objetivo de determinar la relación entre actitudes hacia el cambio y gestión de conflictos en directores de instituciones educativas públicas, desarrollado con un diseño correlacional con una muestra de 162 directores a quienes se les aplicó una escala de actitudes hacia el cambio y otra sobre gestión del conflicto. De los resultados concluye, existe relación entre actitudes hacia el cambio con la gestión de conflictos en directores de las instituciones educativas públicas de San Juan de Lurigancho ($r=,743^*$).

Campos (2012), el objetivo estudio fue determinar la relación entre estilo de liderazgo directivo y clima organizacional, mediante un diseño correlacional, muestra de docentes (50), padres de familia (30) y estudiantes del quinto de secundaria (20), a quienes se le aplicó dos cuestionarios. De acuerdo a los docentes, padres y estudiantes se concluye en: existe relación entre el estilo de liderazgo directivo autocrático con el clima organizacional en nivel moderado. Existe relación entre el estilo democrático con el clima organizacional en nivel moderado. Existe relación entre el estilo de liderazgo directivo liberal con el clima organizacional en nivel bajo.

Idone (2012) en su investigación usó instrumento sobre estilos de liderazgo de Gan Federico y Tirginé, Jaueme, adaptación de Juárez, Roberto (2009). Concluye: los docentes se encontraron medianamente de acuerdo con el estilo democrático (51,2%) y autoritario (73,17%); y en acuerdo con el estilo *laissez faire* (68,29%).

Quispe (2011) con su estudio cuyo objetivo fue determinar la relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño docente, desarrollado mediante un diseño correlacional explicativo y transaccional en una muestra de 156 docentes y 364 estudiantes de cinco instituciones educativas que corresponden a la UGEL 01, a quienes se les aplicó dos cuestionarios y de sus opiniones se tiene: Para los docentes, existe relación entre los estilos de liderazgo directivo autoritario ($r=,4675$), democrático ($r=,6403$) y liberal ($r=,6687$) con el desempeño docente, y para los estudiantes, existe relación

entre los estilos de liderazgo directivo autoritario ($r=,4854$), democrático ($r=,4788$) y liberal ($r=,6114$).

1.3. Teorías Relacionadas Al Tema

1.3.1. Estilos de liderazgo

Se basa en el Modelo Rango Total, inicialmente Burns (1978 citado en Vega y Zavala, 2004) implanta los conceptos: liderazgo transformacional y transaccional. Después Bass (1997 citado en Vega y Zavala, 2004) adiciona el tercer estilo, correctivo/ evitador. Los tres estilos de liderazgo son analizados con nueve componentes (Aguilera, 2011).

Según Vega y Zavala (2004) haciendo mención a Bass (1985), refiere que el estilo transformacional es analizado por la estimulación intelectual y carisma inspiracional. Esta segunda característica en: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual y motivación inspiracional. El estilo transaccional con dos características: consideración individualizada y recompensa contingente. Finalmente el estilo correctivo/evitador analizado con: dirección por excepción activa y liderazgo pasivo / evitador, estilo que considera la dirección por excepción pasiva y *laissez faire*.

Estudio que también se sustenta con el Modelo Emergente de Liderazgo, los líderes cuentan con rasgos asociados con la personalidad, dedicación e inteligencia; se basa en la interrelación líder - trabajadores, se preocupan del desarrollo de los subordinados, en lo personal y de grupo (Lussier y Achua, 2011).

Estos modelos sustentan la teoría transaccional, transformacional y correctivo/evitador (Vega y Zavala, 2004):

Con respecto a la teoría transaccional, el líder cuenta con habilidades que inspiren a su personal a realizar extraordinariamente esfuerzos tendientes al logro de las metas organizacionales, interactuando, capacidad visionaria del líder y necesidades de desarrollo del persona a su cargo (Hollander, 1978 citado por Figueroa, 2012).

Para, Pariente (2012) un líder transaccional se caracteriza de la siguiente forma:

1. El líder motiva con recompensas o castigos como respuesta o manera de pagar por el esfuerzo desarrollado por sus trabajadores.
2. Existe una línea de mando clara para que el trabajador cumpla con lo que el mando le indica.
3. Debe contar con actitudes positivas y facilidad de palabra para que logre influir en las personas y mantener el ánimo a los que lo rodean y ser visionario para la aplicación de estrategias a mediano y largo plazo (Robbins & Judge, 2013).
4. Deben conocer a sus trabajadores logrando en ellos autonomía y ética de trabajo sólido con la finalidad de disminuir en ellos momentos de supervisión (Bracho, 2013).

Por su parte, Robbins & Judge (2013) da a conocer componentes del refuerzo contingente que trabajan como condicionantes para la eficacia transaccional:

Mediante la recompensa contingente, el líder eficaz motiva a sus trabajadores mediante recompensa o eliminando el castigo por el logro alcanzado en su labor o imponiendo sanciones por el incumplimiento del trabajo encomendado.

En el caso de dirección por excepción activa, el líder busca desvíos que pudieran darse antes que estos se den, ello le permite reforzar los procesos, las reglas y las normas anticipándose a posibles errores.

Con dirección por excepción pasiva, los líderes son pasivos y reaccionan únicamente cuando se suscita un contratiempo, con frecuencia ante situaciones negativas los trabajadores suelen reaccionar a través del castigo, es decir se trata de personas que se mantienen en su misma condición o status quo dentro de su empleo. El líder activa su control sólo cuando sus

trabajadores realizan alguna falta o no logran alcanzar metas o su desempeño se ve disminuido.

El dejar hacer o *laissez-Faire*, es cuando el liderazgo es inexistente en la institución, deja a los trabajadores a su libre actuación; sólo actúan al preguntársele algo y proporciona información básica.

La teoría transformacional, ya en el año 1981 Bass, citado por Vega y Zavala, 2004, basándose en Burns (1978) da a conocer nuevos conceptos; liderazgo transformacionales y transaccionales con una diferencia entre ambos, el propósito del líder transformacional se direcciona hacia las metas a corto plazo y las del transaccional se basa en necesidades esenciales del más alto orden.

Bass define liderazgo transformacional en función a cómo los líderes consiguen la confianza, admiración y respeto. Para este autor el carisma y las bases morales eran condicionantes para este estilo (Pariente, 2012).

Por ello según Bass, además de tener carisma el líder, debe otorgar la debida atención a las necesidades y requerimientos asociados al desarrollo personal de los trabajadores; el interés personal del líder e individual de los trabajadores es remplazado por los intereses de grupo. Bajo son las tasas de rotación, más productividad y mejor es la satisfacción laboral de los trabajadores (Robbins & Judge, 2013).

Bass y Avolio (2006, citado en Bracho, 2013) define liderazgo transformacional como el proceso encaminado a concientizar a sus trabajadores, convirtiéndolos en seguidores productivos y comprometidos con la misión de la institución, postergan intereses personales, pensando en el grupo o colectivo.

Es guiar todo esfuerzo para que la organización aprenda a conseguir un alto aprendizaje en su organización, debiendo ser competitivo para comunicar su

objetivo estratégico, dirigiendo su accionar para el logro eficiente y eficaz (Maxwell, 2007).

La fuerte influencia del líder hacia sus trabajadores y grupos le facilita la activación de cambios de la visión organizacional logrando a la vez en a cada persona a desechar sus intereses particulares generando todos a su vez el interés colectivo, a pesar de no satisfacer sus necesidades básicas (seguridad y salud) y las relacionales (amor y afiliación) (Bass y Avolio, 2006 citado en Bracho, 2013). Enfatiza las habilidades del líder para lograr desarrollar sentimientos de identificación y compromiso personal y colaborativo en sus trabajadores con su trabajo. Es un líder que a la vez es directivo, orientador, y desarrollador, asociado con comportamientos de aprendizaje organizacional, de innovación, trabajo en equipo, alto esfuerzo y desempeño laboral, motivación en los empleados, y fuerte identificación con el líder y la organización (Lussier y Achua , 2011).

El tipo de liderazgo laissez-faire evade la influencia a sus trabajadores, las responsabilidades de supervisión y deja solos a los empleados; no ponen metas claras y no asesoran a sus trabajadores cómo tomar decisiones. Su comportamiento es similar como al de un empleado, orientado más a la productividad que a sus funciones, es el estilo opuesto al transformacional, por mostrar actitud pasiva y sin identificación ni compromiso (Bass, 1997 citado en Lussier y Achua, 2011).

El líder transaccional representa el inicio para la un liderazgo eficaz, se basa en la transacción; mientras el transformacional da oportunidad a sus trabajadores impulsar esfuerzos adicionales que aumente su eficacia (Vega y Zavala, 2004).

Son varios los autores que definen estilo de liderazgo, entre ellos se indica a:

Para, Robbins & Judge (2013), comportamiento del líder en una institución, susceptible a variación dependiendo de la situación. Puede ser necesario la presencia de distinto estilo de liderazgo, depende de las circunstancias.

Según Lussier y Achua (2011), la manera del manejo de los recursos conlleva al éxito o fracaso a una institución. El líder emplea determinado estilo acorde a la labor que desempeña, a su grado de responsabilidad, así también al grado de compromiso relacionado a la realización y satisfacción de las expectativas de sus trabajadores.

A decir, Palomo (2013), son los diferentes modelos de conducta que presenta el líder al direccionar o influir a sus colaboradores. Además indica, conjunto de perspectivas que tiene una persona en utilizar su rol de líder para auto implicarse e implicar a los demás trabajadores para concretizar el logro de los resultados organizacionales y personales.

Para el estudio se define estilo de liderazgo en el director, como el comportamiento que adopta el directivo en su función de líder de una institución para el manejo de los recursos, para conducir al éxito o al fracaso a la institución (Bass, 1985 citado por Vega y Zavala, 2004)

Para la identificación de los estilos de liderazgo directivo, Vega y Zavala (2004) desarrollaron definiciones para cada uno:

1. Liderazgo Transformacional

El líder es un guía, a quien los trabajadores desean emular porque les proporciona apoyo y entrenamiento; es un estilo con rasgos de ser una persona carismática con habilidades persuasivas, y entrega significado y entendimiento. Una persona que expande las habilidades de sus trabajadores mediante el estímulo de su intelecto, se preocupa por expandir las habilidades de sus empleados.

El estilo transformacional se analiza con dos indicadores: carisma /inspiracional y estimulación intelectual.

a). Carisma / inspiracional:

Se caracteriza por ser un líder que mantiene a sus trabajadores con el conocimiento oportuno y claro de los propósitos institucionales, de la visión y

sobre el comportamiento ético; revitalizando la identificación con su líder y con la organización.

A su vez se evalúa con tres subescalas:

1. Influencia idealizada conductual, las conductas mostradas por el líder constituyen el modelo conductual para los trabajadores, manifiesta consideración por las necesidades de sus empleados por encima de las suyas, comparte compromisos y es sólido entre lo que indica y realiza.

2. Influencia idealizada atribuida, el respeto, la admiración y la confianza de los trabajadores son atribuciones ganados por el líder, se forja como un modelo de imitación.

3. Motivación inspiracional, los trabajadores se sienten empoderados gracias a su líder, quien con sus habilidades estratégicas llega a articular la visión institucional con metas deseables y cómo alcanzarlas.

b). Estimulación intelectual:

El líder ayuda a los subordinados a debatir la manera tradicional para la resolución de problemas y a optimizar los métodos rutinarios empleados

2. Liderazgo Transaccional

Se basa en el contrato realizado por el líder con los trabajadores, donde el desempeño laboral de cada uno es un condicionante para alcanzar sus necesidades.

Es analizado por dos indicadores: consideración individualizada y recompensa contingente.

a). Consideración individualizada, se centra en comprensión de las necesidades de cada trabajador y ocuparse al desarrollo de cada uno de ellos.

b). Recompensa contingente, es la aclaración de demandas sobre el desempeño laboral de sus trabajadores, y lo que recibirán como recompensa al lograr lo esperado.

3. Liderazgo Correctivo/Evitador

Son personas monitores de la existencia de fallas en la ocupación de los trabajadores con la finalidad de realizar acciones correctivas, intervienen cuando se suscitan problemas graves, o no intervenir, evitan la toma de decisiones.

Se evalúa con dos indicadores: Dirección por excepción activa y liderazgo pasivo/evitador.

a). Dirección por excepción activa, se centra en la búsqueda de fallas en la ocupación de los trabajadores con la finalidad de realizar acciones correctivas de las tareas para mejorar el desempeño de los empleados.

b). Liderazgo pasivo/evitador, el líder interviene después de la existencia de un problema grave, o no interviene. Se evalúa mediante dos subescalas:

1. Dirección por excepción pasiva, es una persona pasiva, toma acciones correctivas únicamente después que la falla haya llegado a ser grave.

2. Laissez-faire, son personas que evitan la toma de acciones.

1.3.2. Actitud ante el cambio organizacional

Cacioppo, Petty & Crites (1994 citados en, García, Rojas y Díaz, 2011) mencionan las siguientes teorías:

1. La teoría de las opiniones del cambio de actitud y la teoría perceptiva: las actitudes se generan a raíz de lo experimentado en el pasado y los estímulos del entorno que encajan con la actitud

2. la teoría motivacional: las actitudes nacen de los distintos motivos que tiene el trabajador asociado de la actitud - persuasión. Esta teoría se basó en la consistencia cognitiva (teoría del balance, la teoría de la disonancia cognitiva y la teoría de la congruencia).

3. teoría de las atribuciones: se basa en la relación actitud-inferencia, al comportamiento del comunicador (por qué está diciendo eso) o al comportamiento del propio individuo (por qué hice eso). Cuando un comportamiento es atribuido a algo de la persona, la actitud de ésta puede ser conveniente para causar el comportamiento.

Cambio organizacional significa transformar rasgos significativos de una estructura organizacional. Se inicia desde la redefinición de la dirección

estratégica la cual afecta la cultura organizacional (valores, creencias, hábitos, etc.); lo cual crea en los trabajadores desidia o desgano por el arraigo al status quo o porque se sienten atemorizados de iniciar algo nuevo que tal vez fracase y ponga en riesgo su fuente de trabajo (Ventura, 1996).

La actitud que se tenga ante los cambios, depende de un estilo apropiado del líder que dirija la motivación de los trabajadores para acceder a los cambios organizacionales, lo contrario genera en ellos resistencia al cambio (Chaín, 1998). Por otra parte, los cambios articulados con las normas y los valores organizacionales producen una ínfima resistencia respecto a los cambios organizacionales no articulados (Lines, 2004).

Percepción del despliegue de comportamientos al hacer frente hacia un cambio estructural en la institución. Actuar observable del trabajo colaborativo y cooperativo basado en la interacción empática director - trabajador, cuando los trabajadores son conscientes de lo importante que es su participación en las actividades sugerida por la innovación para el éxito de la institución (Aldrin, 2013 citado en Horna, 2017).

Según Rabelo et al. (2004) es el factor particular de cada persona que beneficia o no a la implantación de un cambio en la organización.

Para Tamayo, Gutiérrez y Martínez (2007) son manifestaciones producto del pensamiento, sentimiento y predisposición de cada trabajador tiene al momento de enfrentarse a algo nuevo establecido por la institución.

Por su parte, Negrete (2010), citado por Luján (2016), expone las siguientes características de la actitud ante el cambio:

1. Es un factor influyente para la innovación organizacional, los directivos planean actividades direccionadas a innovar la organización.
2. Están supeditadas a la valoración de las ventajas que se producen efecto del cambio de conducta para los cambios institucionales.
3. El ánimo de los trabajadores para realizar cambios trascendentales asociado a sus obligaciones y responsabilidades en la institución
4. El éxito del cambio organizacional se basa en la valoración por los empleados sobre confianza y colaboración en la institución; donde su

buen desempeño laboral es de gran importancia para los directivos y demás colaboradores.

5. Predisposición de los trabajadores a aceptar cambios e innovación en la institución.

Se hace necesario definir resistencia al cambio:

Para De León (2000). Inestabilidad o alteraciones asociado a la influencia externa hacia su estructura interna en estado de confort.

Según, López (2004), entre las distintas formas de manifestación de la resistencia como actitud al cambio se tiene: a) cuestionamiento continuo en la forma y fondo del proyecto; b) cuestionamiento a la necesidad de cambiar; c) chacota a la idea de implementar el cambio; d) ser indiferente de las estrategias de cambio; e) justificación de tiempo para la postergación continua del análisis del proyecto por justificaciones de tiempo; f) hacer recuerdo constante del pasado de la organización, g) desacreditar a los agentes de cambio.

Ante lo expuesto, es necesario que los directivos de las instituciones desarrollen habilidades para dar respuesta a los requerimientos del contexto mediante la implantación de una variedad de estrategias dirigidas a modificar la estructura interna de la institución, adaptar a los colaboradores y fomentar su involucramiento en la reestructuración de los procesos y valores organizacionales expresado mediante un nuevo comportamiento organizacional (Anzola, 2008; Giménez, 2006; Harry, 1992).

Negrete (2010) sostienen que el director de una organización debe tener la habilidad para planificar y utilizar estrategias pertinentes para hacer efectivo el cambio organizacional. Estas estrategias deben fomentar en los trabajadores la solidaridad entre ellos, fortalecer las cualidades, virtudes y habilidades de los empleados, conseguir que los empleados sientan prioridad al proceso de cambio, alcanzar que se involucren con los objetivos institucionales y apropiarse de compromisos para el éxito organizacional (Whetten y Cameron, 2011).

La motivación, la conducta ética, la socialización y el fomento a la diversidad son factores determinísticos de la función líder del director de una institución para adaptarse al cambio a los trabajadores (Negrete, 2010, citado por Luján, 2016).

La comunicación, en el proceso de cambio para la interrelación es trascendental el intercambio de información, de pensamientos, sentimientos y emociones mediante recursos verbales, no verbales y tecnológicos. Esta comunicación es asertiva, se sabe oír y se es tolerante con la opinión de los demás, impidiendo conflictos en el interior de la institución (Whetten & Cameron, 2011).

La motivación, es una característica trascendental para el líder de la organización, este elemento estimula a los trabajadores a perder temores para que se sientan parte de la organización y puedan desarrollar sus actividades con satisfacción. Por ello el directivo es responsable de planear estrategias motivadoras hacia el nuevo proceso de cambio y para hacer sentir integrados trabajadores-directivos.

La socialización, los trabajadores de una institución se interrelacionan, donde el líder conduce y comparte conocimientos y principios éticos a los más jóvenes o recién ingresan; dándole un ambiente adecuado, de respeto, donde no exista signos de discriminación (Hellriegel & Slocum, 2004).

Respecto a la conducta ética, el líder tiene capacidades para la incorporación de valores y principios éticos en su actuar y en los de cada trabajador de la institución. Es trascendental que los colaboradores tengan conocimiento de los principios éticos que caracterizarán a la institución; pongan en práctica las reglas de disciplina constituidas por la institución, el trato digno y equitativo a todos los trabajadores de la institución cualquiera que sea su puesto (Hellriegel & Slocum, 2004).

Desarrollo a la diversidad, el líder debe de conocer la fortaleza de cada uno de los empleados en forma individual como un ser único; siendo necesario

que el directivo valore la sinceridad, respete los distintos puntos de vista, genere una cultura sólida en la organización que impulse la diversidad de opiniones (Negrete, 2010).

Sobre las dimensiones que analiza las actitudes ante el cambio organizacional, Rabelo et. al. (2004) proponen tres:

a) **La actitud de cinismo, es una** manifestación de conductas críticas y de altanería hacia la institución, vinculado a la falta de honestidad de la organización, de sentirse impedido a comunicar sus emociones y de ser parte de las reuniones para la toma de decisiones; sienten que sus responsabilidades y deberes han sido vulnerados; sienten que las promesas establecidas por los directivos han sido eliminadas (López, 2004).

Esta actitud se presenta en un directivo con acciones despreciativas verbales y no verbales hacia los trabajadores, empleando sonrisa sarcástica, comunicación gestual de complicidad, burlarse de los principios éticos y de las políticas de trabajo, entre otros (Saravia, 2015).

Se evalúa a través de la adaptabilidad, participación, integración y comunicación (Rabelo et al., 2004).

b) Actitud de temor ante el cambio, es la manifestación de actitudes de desorientación y pánico hacia lo nuevo, hacia los cambios que pudieran variar su estatus quo en la institución. Sienten temor a perder su fuente de trabajo, tal vez a perder las prerrogativas que les ofrece el puesto, temor al fracaso porque les conduciría a perder su trabajo. La incertidumbre económica relacionada a la inseguridad de sus competencias laborales (Saravia, 2015).

Se evalúan a través del trabajo en equipo, aceptación, conocimiento de la organización (Rabelo et al., 2004),

c) Actitud de aceptación ante el cambio, el trabajador percibe como favorable los cambios organizacionales, porque sienten que es una oportunidad de desarrollar y mejorar sus recursos económicos, también porque se

perfeccionan para obtener un alto nivel de desempeño en la organización. Será un trabajador comprometido e identificado con los cambios en la institución (Piedrahita, 2005).

Se evalúan a través de la cultura de cambio, gestión del cambio y proyección y desarrollo del cambio (Rabelo et al., 2004).

Es trascendente el liderazgo hacia la actitud ante el cambio organizacional, para la realización de un cambio en la organización se necesita de la participación e involucramiento de los trabajadores y de su grado de implicancia y desempeño para que los cambios responda a los requerimientos del contexto interno y externo de la organización (Robbins, & Judge, 2013).

Debe coexistir la integración y correspondencia entre el directivo y la actitud de los trabajadores frente a los cambios, contrariamente una discrepancia hace retroceder hasta llegar al debacle en la institución (Allaire y Firsirotu, 1984).

Los directivos juegan un papel de importancia, son personas con habilidades para conocer los rasgos culturales de la institución para que puedan establecer la estrategia pertinente conducente para que los trabajadores participen en forma eficiente en los cambios planeados (Méndez, 1986).

La capacidad de un líder directivo influye en sus trabajadores para dejar ser agente individual a ser agentes colectivos en busca de la mejora de su desempeño y resultados a favor de la institución (Singh, 2006 citado en Luján, 2016). El líder en la organización planea el cambio y debe de explicar porque es necesario. Deben prevenir la posibilidad de resistencia que pudiese generarse, lo que innegablemente está asociado al compromiso de los empleados con los procesos institucionales y del análisis que el líder realice con respecto a las habilidades requeridas necesarias para comprometerse con el cambio (Ajzen, 1991 citado en Contreras y Barbosa, 2013).

La función del líder como agente de cambio, es el encargado de asegurar el logro de resultados positivos. Entre las prácticas de dirección que favorecen los procesos de cambio, se considera la celebración de pequeños logros para consolidar mejoras que apoyen la visión (Contreras y Barboza, 2013)

Los líderes garantizan los resultados, se les considera como factor clave para el éxito del cambio organizacional. Este cambio planeado tiene la finalidad de certificar el resultado deseado, esto incluye movilizar estructuras y procesos para reducir al máximo la incertidumbre. De acuerdo a Tushman, Newman y Nadler (1988) citado por Sanchis, Soriano y Cantarero, (2000), los líderes organizacionales planean el cambio y lo desarrollan en tres fases:

- 1) Contextualización del curso de la estrategia,
- 2) Motivación a los trabajadores de la institución con pasión y optimismo,
- 3) distribución eficaz y eficiente los recursos morales y materiales que los grupos de interés requieren para facilitar la transformación.

1.4. Formulación del Problema

¿Cuál es la relación que existe entre estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017?

1.5. Justificación del estudio

En el aspecto práctico, la presente investigación resulta conveniente porque permitirá conocer si los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y el correctivo/evitador se relaciona con la actitud ante el cambio organizacional evaluado en actitudes ante el cambio de aceptación, por oposición de actitudes de cinismo, y de temor basado en la percepción de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017 para que de acuerdo a ello se sugiera el establecimiento de estrategias de mejora.

Oportunas y se elabore un plan de mejora de las actitudes frente al cambio de la institución educativa.

En el aspecto social, se aporta con los resultados del estudio que conlleva a la disminución de la resistencia al cambio organizacional en los docentes, para que puedan involucrarse con las reformas y asumir compromisos para el éxito de la organización que redundará en los aprendizajes de los estudiantes y población inmersa al contexto de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco.

El valor teórico de la presente investigación porque las variables se hayan sustentadas por teorías relativas a los estilos de liderazgo directivo para que puedan liderar con mayor eficacia y eficiencia la actitud ante el cambio y minimizar el nivel de resistencia al cambio de los docentes. Los resultados servirán de antecedentes para otras investigaciones.

En el aspecto metodológico, porque proporciona dos instrumentos que permiten medir estilo de liderazgo directivo en transformacional, transaccional y correctivo/evitador y a las actitudes de los docentes frente al cambio en actitudes de oposición por cinismo, de oposición por temor y actitudes de aceptación.

1.6. Hipótesis.

General

H_i: Existe relación entre los estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017.

H₀: No existe relación entre los estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017.

Específicos

H₁: Existe relación entre los estilos de liderazgo transformacional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

H₂: Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

H₃: Existe relación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

1.7. Objetivos:

1.7.2. General

Determinar la relación entre estilos de liderazgo directivo y actitudes ante el cambio de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017.

1.7.3. Específicos

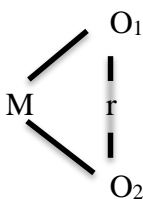
1. Determinar el nivel de los estilos de liderazgo directivo: transformacional, transaccional y correctivo/evitador percibido por los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017
2. Determinar el nivel de las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017
3. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017
4. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017
5. Determinar la relación entre el estilo de liderazgo correctivo/ evitador y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2014), el diseño de investigación es correlacional, no se manipulan variables que permitiese alguna modificación en ella, sólo se orientó a describir los estilos de liderazgo directivo, las actitudes ante el cambio organizacional y analizar la relación entre variables.

Esquema:



Dónde:

M = 45 docentes de la institución educativa César Vallejo- Santiago de Chuco

O_x = Medición del estilo de liderazgo.

O_y = Medición de las actitudes ante el cambio.

r = correlación entre variables

2.2 Variables, operacionalización

V1: Estilos de liderazgo directivo

V2: Actitudes ante el cambio organizacional

2.2.1. Operacionalización de Estilo de liderazgo directivo

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de intervalos medición
Comportamiento que adopta el directivo en su función de líder de una institución para el manejo de los recursos, para conducir al éxito o al fracaso a la institución (Bass, 1985 citado por Vega y Zavala, 2004).	Para su análisis, Vega y Zavala (2004) proponen tres estilos de liderazgo para los directores: Transformacional Transaccional Correctivo/Evitador	Estilo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> Estimulación intelectual Carisma / inspiracional Influencia idealizada atribuida Influencia idealizada conductual Motivación inspiracional 	Intervalo - ordinal.
		Estilo transaccional	<ul style="list-style-type: none"> Consideración individualizada Recompensa contingente 	
		Estilo correctivo/evitador	<ul style="list-style-type: none"> Dirección por excepción activa Liderazgo pasivo/evitador Dirección por excepción pasiva Laissez-faire 	
La actitud al cambio se define como, factor individual que favorece o limita la implementación del cambio (Rabelo et al., 2004).	Para su análisis, Rabelo et al., Ros & Torres (2004) proponen tres dimensiones: oposición ante el cambio por actitudes de cinismo, oposición ante el cambio por actitudes de temor, actitudes de aceptación, mediante un cuestionario.	Oposición por actitudes de cinismo	<ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad Participación Integración Comunicación 	Intervalo - ordinal.
		Oposición por actitudes de temor	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Aceptación Conocimiento de la organización 	
		Actitudes de aceptación	<ul style="list-style-type: none"> Cultura del cambio Gestión del cambio Proyección y desarrollo del cambio 	

2.3 Población y muestra

2.3.1. Población:

La población estuvo constituida por los 45 docentes de la institución educativa César Vallejo.

2.3.2. Muestra

Conformada por los 45 docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco.

2.3.3. Criterios de selección

Se trabajará con todos los docentes que conforman la población estudio.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas e instrumentos

VARIABLES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Estilo de liderazgo directivo	Encuesta	Cuestionario
Actitud ante el cambio organizacional	Encuesta	Cuestionario

1. Estilos de liderazgo directivo

a. Descripción del cuestionario

Vega y Zavala (2004) adaptaron los ítems del MLQ 5X. Instrumento de 65 ítems, de los cuales, 31 identifican el estilo de liderazgo transformacional; 14 ítems, el estilo de liderazgo transaccional y 20 ítems que identifican el estilo de liderazgo correctivo/evitador. Las valoraciones por ítem fluctúan desde: nunca (0); rara vez (1); a veces (2); a menudo (3); frecuentemente/ sino siempre (4). Para la interpretación de los resultados los puntajes se

convirtieron a índices de logro base 100: menor o igual al 50%, nivel bajo; de 51 a 75%, nivel medio; de 76 a 100%, en nivel alto.

b. Validez

Vega y Zavala (2004) adaptaron los ítems del MLQ 5X que representa a los estilos de liderazgo. Procedió a realizar el análisis de contenido de los ítems de cada estilo de liderazgo. Logró ajustar en 65 ítems mediante un análisis factorial confirmatorio, quedando de la siguiente forma: estilo transformacional, transaccional y correctivo/evitador (Bass y Avolio, 2000, citado en Vega y Zavala, 2004, pág. 218-222).

Para su uso en la recolección de datos se procedió a analizar los 65 ítems, calculando índices correlacionales ítem-total, cuyos valores superaron a ,400 (ver tabla 3).

Tabla 1: Índice de correlación Ítem-total

Ítems	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo correctivo/evitador
2	,725**		
8	,735**		
30	,737**		
32	,716**		
49	,714**		
60	,717**		
69	,709**		
73	,695**		
6	,569**		
14	,642**		
23	,655**		
34	,727**		
46	,740**		
57	,542**		
61	,548**		
71	,652**		
9	,723**		
13	,693**		
26	,724**		
36	,724**		
48	,721**		
59	,718**		
72	,724**		
81	,722**		
10	,702**		
18	,736**		
21	,738**		
25	,678**		
47	,689**		
58	,684**		
80	,727**		
1		,840**	
11		,742**	
16		,724**	
35		,721**	
51		,718**	
63		,724**	
15		,722**	
19		,702**	
29		,736**	
31		,738**	
50		,678**	
62		,652**	
74		,723**	
77		,693**	
3			,724**
12			,470**
17			,569**
20			,417**
53			,422**
65			,442**
4			,640**
22			,775**
24			,799**
27			,785**
52			,825**
64			,832**
66			,826**
75			,830**
78			,825**
5			,827**
7			,806**
28			,836**
33			,841**
54			,778**

c. Confiabilidad

Se estimó mediante el método de consistencia interna Alpha de Cronbach. Se tuvo lo siguiente:

- Los valores de los coeficientes de correlación corregido en la supresión de ítems por dimensión son mayores a ,400 (ver tabla 4).
- El grado de cohesión de los 65 ítems es ,943 superior a los valores estimados por dimensión: liderazgo transformacional [.923], liderazgo transaccional [.908], liderazgo correctivo/evitador [.877], y a los resultados de la supresión de cada ítem por dimensión, que oscilaron desde 0.863 a 0.892 (ver tabla 5).

Por lo que el nivel de confiabilidad del cuestionario se encuentra en un nivel alto para identificar los tres estilos de liderazgo con un total de 65 ítems (ver tablas 4 y 5).

Tabla 2: Coeficiente de correlación corregido ítem total

Ítems	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo correctivo/evitador
2	,739		
8	,751		
30	,752		
32	,730		
49	,729		
60	,729		
69	,726		
73	,709		
6	,578		
14	,642		
23	,667		
34	,736		
46	,744		
57	,540		
61	,545		
71	,640		
9	,729		
13	,691		
26	,707		
36	,699		
48	,701		
59	,701		
72	,701		
81	,703		
10	,666		
18	,710		
21	,710		
25	,679		
47	,690		
58	,679		
80	,704		
1		,716	
11		,480	
16		,713	
35		,720	
51		,712	
63		,727	
15		,724	
19		,704	
29		,743	
31		,749	
50		,657	
62		,618	
74		,706	
77		,662	
3			,810
12			,482
17			,565
20			,520
53			,513
65			,497
4			,611
22			,771
24			,798
27			,770
52			,827
64			,830
66			,824
75			,829
78			,828
5			,825
7			,803
28			,831
33			,832
54			,756

Tabla 3 Coeficiente de consistencia interna eliminando el ítem por dimensión.

Ítems	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo correctivo/evitador
2	,891		
8	,891		
30	,891		
32	,891		
49	,891		
60	,891		
69	,891		
73	,891		
6	,891		
14	,891		
23	,891		
34	,891		
46	,891		
57	,892		
61	,892		
71	,891		
9	,891		
13	,891		
26	,891		
36	,891		
48	,891		
59	,891		
72	,891		
81	,891		
10	,891		
18	,891		
21	,891		
25	,891		
47	,891		
58	,891		
80	,882		
1		,882	
11		,885	
16		,882	
35		,881	
51		,882	
63		,881	
15		,881	
19		,882	
29		,881	
31		,881	
50		,883	
62		,883	
74		,882	
77		,864	
3			,863
12			,870
17			,867
20			,870
53			,870
65			,872
4			,865
22			,864
24			,863
27			,864
52			,863
64			,863
66			,863
75			,863
78			,863
5			,863
7			,863
28			,863
33			,863
54			,864
,943	923	,908	,877

2. Actitudes ante los cambios organizacional

a. Descripción

Rabelo, Ros & Torres (2004) elaboraron una escala de actitudes ante el cambio organizacional con un total de 28 ítems, distribuidos en las diferentes dimensiones: oposición por cinismo 10; oposición por temores (9) y actitudes de aceptación (9). Valoraciones tales como: totalmente en desacuerdo (1); en desacuerdo (2); indeciso (3); en acuerdo (4); totalmente de acuerdo (5). Para el diagnóstico de la variable se usaron escalas basado en índices de logro en base 100: Nivel bajo (menor o igual al 50%); Medio (51 a 75%) y alto (76 a 100%).

b. Validez

Rabelo et al. (2004) validan el constructo de la escala de actitudes ante el cambio organizacional mediante análisis factorial confirmatorio comprobando la estructura factorial que mejor se adecua al instrumento de actitudes frente al cambio.

El autor de la presente investigación calculó índices correlacionales ítem-total con la finalidad de discriminar ítems. Los cuales fueron superiores a ,400 (ver tabla 6).

Tabla 4: Índices correlacionales ítem – total

Ítems	Oposición por cinismo	Oposición por temor	Aceptación
1	,429**		
2	,467**		
3	,571**		
4	,576**		
5	,588**		
6	,561**		
7	,554**		
8	,584**		
9	,540**		
10	,483**		
11		,659**	
12		,651**	
13		,739**	
14		,638**	
15		,606**	
16		,605**	
17		,471**	
18		,596**	
19		,652**	
20			,461**
21			,470**
22			,562**
23			,508**
24			,493**
25			,657**
26			,442**
27			,600**
28			,469**

c. Confiabilidad

Tabla 5: Coeficiente de correlación corregido ítem – total

Ítems	Oposición por cinismo	Oposición por temor	Aceptación
1	,447		
2	,650		
3	,677		
4	,702		
5	,738		
6	,636		
7	,663		
8	,775		
9	,712		
10	,642		
11		,818	
12		,804	
13		,801	
14		,735	
15		,697	
16		,750	
17		,635	
18		,717	
19		,780	
20			,526
21			,694
22			,765
23			,668
24			,851
25			,684
26			.429
27			,658
28			,547

Se estimó mediante el método de consistencia interna Alpha de Cronbach, donde los valores de los coeficientes de correlación corregido en la supresión de ítems por dimensión son mayores a ,400 (ver tabla 7). Y el grado de cohesión de los 28 ítems es ,899 superior a los valores estimados por dimensión: oposición por cinismo [,838], oposición por temor [,823], aceptación [,778] y a los resultados de la supresión de cada ítem por dimensión, que oscilaron desde ,695 a ,787 (ver tabla 8).

Por lo que el nivel de confiabilidad del cuestionario se encuentra en un nivel alto para medir actitudes frente al cambio organizacional con un total de 28 ítems y tres dimensiones: oposición por cinismo, oposición por temor, aceptación (ver tablas 7 y 8).

Tabla 6: Coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach eliminando ítems por dimensión.

Ítems	Oposición por cinismo	Oposición por temor	Aceptación
1	,760		
2	,743		
3	,740		
4	,739		
5	,735		
6	,744		
7	,742		
8	,732		
9	,738		
10	,746		
11		,773	
12		,774	
13		,774	
14		,780	
15		,784	
16		,778	
17		,787	
18		,781	
19		,777	
20			,732
21			,714
22			,706
23			,719
24			,695
25			,716
26			,742
27			,719
28			,731
,899	,838	,823	,778

2.5 Métodos de análisis de datos

a. Estadística descriptiva

- Registro de datos en una matriz por variable y dimensiones (numérico y categórico).
- Tablas de distribución de frecuencia
- Coeficiente de correlación de rangos Spearman

b. Estadística inferencial

- Prueba de normalidad a los datos de las variables y dimensiones. Prueba de Kolmogorov-Smirnov.
- Prueba de significancia Rho Spearman para el contraste de la asociación entre variables según sea el caso.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción de resultados

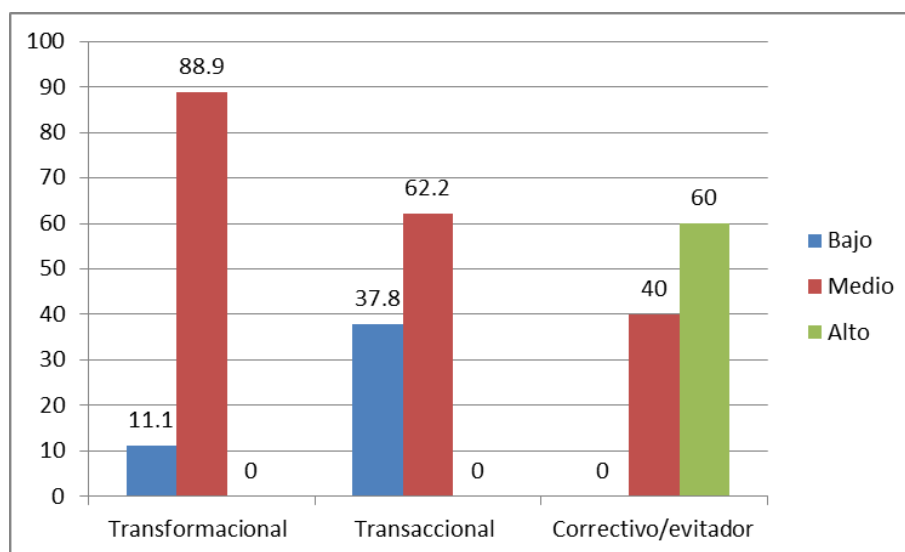
Tabla 7: Nivel de los estilos de liderazgo directivo en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

Estilo de liderazgo	Nivel	Docentes	Porcentaje
Transformacional	Bajo	5	11,1
	Medio	40	88,9
	Alto	-	-
Transaccional	Bajo	17	37,8
	Medio	28	62,2
	-	-	-
Correctivo/evitador	Bajo	-	-
	Medio	18	40
	Alto	27	60
Total		45	100

Fuente: Matriz de datos sobre estilos de liderazgo directivo y actitudes ante el cambio en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

La Tabla 7, muestra el comportamiento porcentual de los niveles de los estilos de liderazgo del equipo directivo de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco.

Los docentes perciben con mayor frecuencia de conductas de estilo correctivo/evitador en nivel Alto (60%). Mientras, mayor porcentaje de docentes califican al estilo de liderazgo transformacional (88,9%) y transaccional (62,2%) en categoría Medio.



Fuente: Datos tabla 7

Figura: 1: Nivel de los estilos de liderazgo directivo

Tabla 8: Nivel de las actitudes ante el cambio organizacional de los docentes en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

Actitudes	Nivel	Docentes	Porcentaje
Oposición por actitudes de cinismo	Bajo	-	-
	Medio	3	6,7
	Alto	42	93,3
Oposición por actitudes de temor	Bajo	-	-
	Medio	8	17,8
	Alto	37	82,2
Actitudes de aceptación	Bajo	36	80
	Medio	9	20
	Alto	-	-
Total		45	100

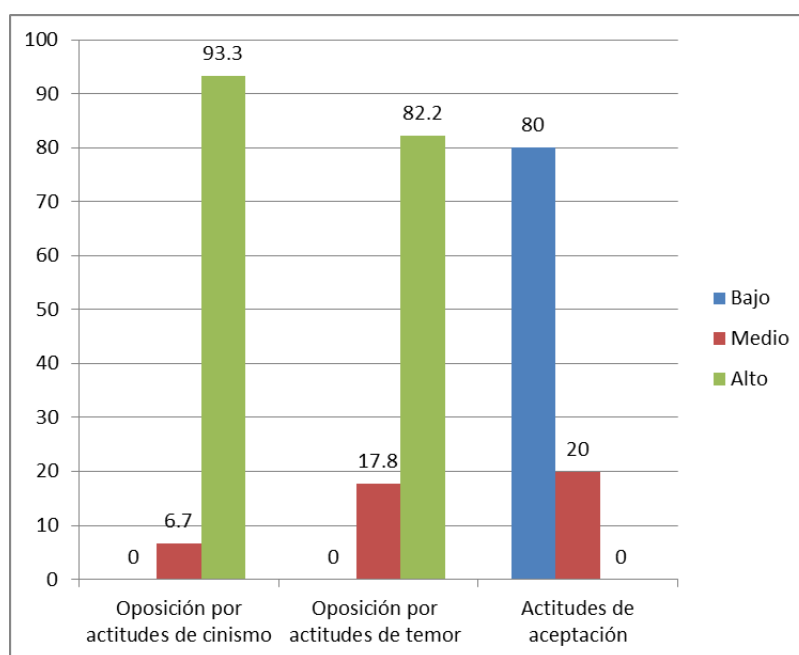
Fuente: Matriz de datos sobre estilos de liderazgo directivo y actitudes ante el cambio en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

La tabla 8 muestra los niveles de las tres actitudes ante el cambio organizacional que presentan los docentes es como sigue:

Respecto a la oposición por actitud de cinismo en el cambio organizacional, el 93,3% de los docentes perciben un alto nivel de resistencia al cambio.

Similar, es el nivel de oposición por actitudes de temor frente al cambio, cuando el 82,2% lo sitúa en nivel alto de resistencia.

La actitud de aceptación del 80% de docentes ante el cambio, es Baja.



Fuente: Datos tabla 8

Figura: 2: Nivel de las actitudes ante el cambio organizacional de los docentes

Tabla 9: Prueba de normalidad a los puntajes sobre los estilos de liderazgo directivo y actitudes ante el cambio organizacional de los docentes. Prueba Kolmogorov-Smirnov.

Variables	Estadístico	gl	Sig.
Estilo de liderazgo directivo transformacional	,199	45	,000
Estilo de liderazgo directivo transaccional	,219	45	,000
Estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador	,278	45	,000
Oposición por actitudes de cinismo	,134	45	,043
Oposición por actitudes de temor	,081	45	,200*
Actitudes de aceptación	,110	45	,200*

En la tabla 9, se muestra valores del error de probabilidad menor que el nivel de significancia estándar ($p < ,05$) para los puntajes sobre estilo de liderazgo directivo transformacional, transaccional y correctivo/evitador, así como también en los puntajes sobre, oposición por actitudes de cinismo; existiendo evidencia estadística para rechazar la hipótesis de normalidad. Mientras para, actitud de oposición por temor y en el puntaje sobre actitud de aceptación los p-valor son mayores a ,05; por lo que en estos dos casos no se puede rechazar la hipótesis de normalidad.

El contraste de hipótesis, se realizó con la prueba Rho Spearman.

Tabla 10: Prueba de contraste sobre la asociación entre el estilo de liderazgo directivo transformacional y las actitudes ante el cambio organizacional. Prueba Rho Spearman.

			Estilo de liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Oposición por actitudes de cinismo	Coeficiente de correlación	-,957**
		Sig. (bilateral) N	,000 45
	Oposición por actitudes de temor	Coeficiente de correlación	-,568**
		Sig. (bilateral) N	,000 45
	Actitudes de aceptación	Coeficiente de correlación	,990**
		Sig. (bilateral) N	,000 45

En la tabla 10, se muestra los resultados del contraste de la asociación entre el estilo de liderazgo directivo transformacional y las actitudes ante el cambio organizacional de los docentes se tiene lo siguiente:

Acerca de la asociación entre el estilo de liderazgo transformacional y la oposición ante el cambio organizacional por cinismo, el p -valor $< ,01$. Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir, existe correlación altamente significativa entre estilo de liderazgo directivo transformacional y la oposición por actitud de cinismo en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017, siendo la correlación inversa y muy alta ($r_s = -,957^{**}$). Es decir a mayor estilo de liderazgo transformacional, menor es la oposición por cinismo al cambio organizacional.

Respecto a la asociación entre el estilo de liderazgo transformacional y la oposición ante el cambio organizacional por temor, el p -valor $< ,01$. Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir, existe correlación altamente significativa entre estilo de liderazgo directivo transformacional y la oposición por actitud de temor en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017, siendo la correlación inversa y moderado ($r_s = -,568^{**}$). Es decir a mayor estilo de liderazgo transformacional, menor es la oposición por temor al cambio organizacional.

Sobre la asociación entre el estilo de liderazgo transformacional y la actitud de aceptación ante el cambio organizacional, el p -valor $< ,01$. Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir, existe correlación altamente significativa entre estilo de liderazgo directivo transformacional y la actitud de aceptación en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017, siendo la correlación directa y muy alto ($r_s = ,990^{**}$). Es decir a mayor estilo de liderazgo transformacional, mayor es la actitud de aceptación al cambio organizacional.

Tabla 11: Prueba de contraste sobre asociación entre el estilo de liderazgo directivo transaccional y las actitudes ante el cambio organizacional. Prueba Rho Spearman.

			Estilo de liderazgo transaccional
Rho de Spearman	Oposición por actitudes de cinismo	Coeficiente de correlación	-,801**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	45
Oposición por actitudes de temor	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	,031
		N	45
		Coeficiente de correlación	-,322*
Actitudes de aceptación	Coeficiente de correlación	Sig. (bilateral)	,000
		N	45
		Coeficiente de correlación	,822**

En la tabla 11, se muestra los resultados del contraste de la asociación entre el estilo de liderazgo directivo transaccional y las actitudes ante el cambio organizacional de los docentes se tiene lo siguiente:

Acerca de la asociación entre el estilo de liderazgo transaccional y la oposición ante el cambio organizacional por cinismo, el p-valor<,01. Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir, existe correlación altamente significativa entre estilo de liderazgo directivo transaccional y la oposición por actitud de cinismo en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017, siendo la correlación inversa y alta ($r_s=-,801^{**}$). Es decir a mayor estilo de liderazgo transaccional, menor es la oposición por cinismo al cambio organizacional.

Respecto a la asociación entre el estilo de liderazgo transaccional y la oposición ante el cambio organizacional por temor, el p-valor<,05. Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir, existe correlación significativa entre estilo

de liderazgo directivo transaccional y la oposición por actitud de temor en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017, siendo la correlación inversa y bajo ($r_s = -,322^{**}$). Es decir a mayor estilo de liderazgo transformacional, menor es la oposición por temor al cambio organizacional.

Sobre la asociación entre el estilo de liderazgo transaccional y la actitud de aceptación ante el cambio organizacional, el p -valor $< ,01$. Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir, existe correlación altamente significativa entre estilo de liderazgo directivo transaccional y la actitud de aceptación en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017, siendo la correlación directa y alto ($r_s = ,822^{**}$). Es decir a mayor estilo de liderazgo transaccional, mayor es la actitud de aceptación al cambio organizacional.

Tabla 12: Prueba de contraste sobre asociación entre el estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador y las actitudes ante el cambio organizacional. Prueba Rho Spearman.

			Estilo correctivo/evitador
Rho de Spearman	Oposición por actitudes de cinismo	Coeficiente de correlación	-,413**
		Sig. (bilateral)	,005
		N	45
	Oposición por actitudes de temor	Coeficiente de correlación	-,226
		Sig. (bilateral)	,135
		N	45
	Actitudes de aceptación	Coeficiente de correlación	,499**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	45

En la tabla 12, se muestra los resultados del contraste de la asociación entre el estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador y las actitudes ante el cambio organizacional de los docentes se tiene lo siguiente:

Acerca de la asociación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y la oposición ante el cambio organizacional por cinismo, el p -valor $< ,01$. Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir, existe correlación altamente significativa entre estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador y la oposición por actitud de cinismo en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017, siendo la correlación inversa y moderado ($r_s = -,413^{**}$). Es decir a mayor estilo de liderazgo correctivo/evitador, menor es la oposición por cinismo al cambio organizacional.

Respecto a la asociación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y la oposición ante el cambio organizacional por temor, el p -valor $> ,01$. Existe evidencia estadística para aceptar la hipótesis nula; es decir, no existe correlación entre estilo

de liderazgo directivo correctivo/evitador y la oposición por actitud de temor en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017.

Sobre la asociación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y la actitud de aceptación ante el cambio organizacional, el p -valor $< ,01$. Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula; es decir, existe correlación altamente significativa entre estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador y la actitud de aceptación en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017, siendo la correlación directa y moderado ($r_s = ,499^{**}$). Es decir a mayor estilo de liderazgo correctivo/evitador, mayor es la actitud de aceptación al cambio organizacional.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco percibieron la presencia de conductas propias del estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador en un nivel alto y de liderazgo directivo transformacional y transaccional en nivel medio.

Datos no coincidentes a los hallazgos de López (2013), al indicar no hay un estilo de liderazgo definido porque los porcentajes están igualados. En la presente investigación, los docentes le dan mayor énfasis a la presencia de comportamientos propio de un liderazgo directivo correctivo/evitador.

Resultados explicados por Pariente (2012), al condicionar la definición del estilo de liderazgo transformacional a la confianza, admiración y respeto que consiguen de sus trabajadores; situación contraria convierte a su personal improductivos y sin compromiso con los intereses, cada uno trabajando en forma independiente sin trabajo colectivo.

Por otra parte en la institución educativa César Vallejo se identificó un nivel bajo de actitudes de aceptación en los docentes ante el cambio organizacional; y nivel alto de actitudes para oponerse al cambio por actitudes de cinismo y temor.

Datos similares a las conclusiones de Lachi (2016), la oposición al cambio por actitudes de temor es un factor determinístico de resistencia al cambio.

Resultados son contradictorios a las conclusiones de, García, Rojas & Díaz (2011), los trabajadores dieron respuesta favorable al cambio organizacional y si se llegase a manifestar la resistencia, ésta no tendría mayor consecuencia.

Explicado por Ventura (1996), el cambio en las organizaciones crea en los trabajadores comportamientos como desidia o desgano por el arraigo al status quo o porque se sienten atemorizados de iniciar algo nuevo que tal vez fracase y ponga en riesgo su fuente de trabajo.

Con, Tamayo, Gutiérrez y Martínez (2007) cuando define actitudes ante el cambio como las manifestaciones producto del pensamiento, sentimiento y predisposición de cada trabajador al momento de enfrentarse a algo nuevo establecido por la institución.

Datos encontrados en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, tales como, el nivel bajo en las actitudes de aceptación de los docentes al cambio organizacional y nivel alto de estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador.

Situación contraria al hallazgo de Montealegre & Calderón (2007), no es significativa la resistencia al cambio; cuando los directivos en forma asertiva hacen entender a los trabajadores lo necesario para lograr en ellos involucramiento en los cambios y obtener de ello, más productividad y competitividad en el mercado; lo cual hizo que los trabajadores desarrollen una cultura de cambio.

Existe relación altamente significativa entre el estilo de liderazgo directivo transformacional con las actitudes de aceptación con una correlación directa y en nivel muy alto [$r_s=,990^{**}$]; y la relación con la oposición por actitudes de cinismo es inversa y muy alto [$r_s=-,957^{**}$], e inverso y moderado con la oposición por actitudes de temor [$r_s=-,568^{**}$]. Sin embargo el nivel de actitud de aceptación es bajo y los niveles de oposición al cambio por cinismo y temor es alto.

Datos explicado por Chain (1998), la actitud que se tenga ante los cambios, depende de un estilo apropiado del líder que direcciona la motivación de los trabajadores para acceder a los cambios organizacionales, lo contrario genera en ellos resistencia al cambio.

Por Aldrin (2013, citado por Horna, 2017), al definir actitudes ante el cambio, como el actuar observable del trabajo colaborativo y cooperativo basado en la interacción empática director - trabajador, cuando los trabajadores son

conscientes de lo importante que es su participación en las actividades sugerida por la innovación para el éxito de la institución.

Existe relación altamente significativa entre el estilo de liderazgo directivo transaccional con las actitudes de aceptación con una correlación directa y en nivel alto [$r_s=,822^{**}$]; mientras que la relación con la oposición por actitudes de cinismo es inversa y alto [$r_s=-,801^{**}$], e inverso y bajo con la oposición por actitudes de temor [$r_s=-,322^*$ y $p<,05$].

Existe relación altamente significativa entre el estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador con las actitudes de aceptación con una correlación directa y en nivel moderado [$r_s=,499^{**}$]; con la oposición al cambio por actitudes de cinismo es inversa y moderado [$r_s=-,413^{**}$]; mientras no existe relación con la oposición por actitudes de temor.

Datos explicado por Vega y Zavala (2004) el directivo con comportamiento propio de un estilo correctivo/evitador, no interviene y evita la toma de decisiones.

De los tres estilos de liderazgo directivo, el transformacional se correlaciona con mayor fuerza con las actitudes de aceptación comparada al grado de relación con el estilo transaccional y correctivo/evitador. Sin embargo el nivel de actitudes de aceptación al cambio es bajo. Resultados no congruentes con el planteamiento de Lussier y Achua (2011) el líder transformacional logra desarrollar sentimientos de identificación y compromiso personal y colaborativo en sus trabajadores con su trabajo. Es un líder que a la vez es directivo, orientador, y desarrollador, asociado con comportamientos de aprendizaje organizacional, de innovación, trabajo en equipo, alto esfuerzo y desempeño laboral, motivación en los empleados, y fuerte identificación con el líder y la organización.

Con Vega y Zavala (2004), el líder transformacional es una persona que expande las habilidades de sus trabajadores mediante el estímulo de su intelecto.

Por Bass (1997) citado en Lussier y Achua (2011), el tipo de liderazgo *laissez faire* es el estilo opuesto al transformacional, por mostrar actitud pasiva y sin identificación ni compromiso.

Por una parte se evidencia que el estilo de liderazgo directivo transformacional se correlaciona con mayor fuerza e inversamente con las actitudes de oposición por cinismo y temor ante el cambio. Por otra, se evidencia, falta de relación entre el estilo correctivo/evitador con la actitud de oposición por temor y bajo nivel de relación con la actitud de oposición por cinismo al cambio organizacional. Quiere decir a mayor estilo de liderazgo transformacional menor es la actitud de oposición por cinismo o temor. Contrario al resultado respecto al estilo correctivo/evitador o no guarda relación con las actitudes de oposición por temor o guarda relación en nivel bajo con las actitudes de oposición por cinismo. Datos que explican el hallazgo de Ávila (2014), existe relación entre actitudes de aceptación hacia el cambio con la gestión de conflictos en directores de las instituciones educativas públicas de San Juan de Lurigancho.

Explicado por, Robbins, & Judge (2013). Es trascendente el liderazgo hacia la actitud ante el cambio organizacional, para la realización de un cambio en la organización se necesita de la participación e involucramiento de los trabajadores y de su grado de implicancia y desempeño para que los cambios responda a los requerimientos del contexto interno y externo de la organización.

Finalmente, Allaire y Firsirotu (1984), señala: debe coexistir la integración y correspondencia entre el directivo y la actitud de los trabajadores frente a los cambios, contrariamente una discrepancia hace retroceder hasta llegar al debacle en la institución. El líder en la organización planea el cambio y debe de explicar porque es necesario. Deben prevenir la posibilidad de resistencia que pudiese generarse, lo que innegablemente está asociado al compromiso de los empleados con los procesos institucionales y del análisis que el líder realice con respecto a las habilidades requeridas necesarias para

comprometerse con el cambio (Ajzen, 1991 citado en Contreras y Barbosa, 2013).

Ante lo expuesto, es necesario que los directivos de las instituciones desarrollen habilidades para dar respuesta a los requerimientos del contexto mediante la implantación de una variedad de estrategias dirigidas a modificar la estructura interna de la institución, adaptar a los colaboradores y fomentar su involucramiento en la reestructuración de los procesos y valores organizacionales expresado mediante un nuevo comportamiento organizacional (Anzola, 2008; Giménez, 2006; Harry, 1992).

Estas estrategias deben fomentar en los trabajadores la solidaridad entre ellos, fortalecer las cualidades, virtudes y habilidades de los empleados, conseguir que los empleados sientan prioridad al proceso de cambio, alcanzar que se involucren con los objetivos institucionales y apropiarse de compromisos para el éxito organizacional (Whetten y Cameron, 2011).

V. CONCLUSIONES

1. El nivel de estilo de liderazgo transformacional, transaccional es Medio, mientras que el nivel de estilo de liderazgo directivo correctivo/evitador es percibido por los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017 es alto.
2. El nivel de las actitudes de oposición por cinismo y de oposición por temor es alto; mientras que el nivel de actitudes de aceptación ante el cambio de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017 es bajo.
3. La relación entre el estilo de liderazgo transformacional con las actitudes de aceptación es directa y con nivel muy alto [$r_s=,990^{**}$]; con la oposición por actitudes de cinismo es inversa y muy alto [$r_s=-,957^{**}$], y con la oposición por actitudes de temor es inverso y moderado [$r_s=-,568^{**}$] en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017
4. La relación entre el estilo de liderazgo transaccional con las actitudes de aceptación es directa y con nivel alto [$r_s=,822^{**}$]; con la oposición por actitudes de cinismo es inversa y alto [$r_s=-,801^{**}$], y con la oposición por actitudes de temor es inversa y bajo [$r_s=-,322^*$] en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017
5. La relación entre el estilo de liderazgo correctivo/ evitador con las actitudes de aceptación es directa y con nivel moderado [$r_s=,499^{**}$]; con la oposición al cambio por actitudes de cinismo es inversa y moderado [$r_s=-,413^{**}$]; mientras no existe relación con la oposición por actitudes de temor, en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

VI. RECOMENDACIONES

- 1.** Al director de la institución educativa César Vallejo fomentar y participar en talleres para desarrollar conocimiento sobre estrategias direccionadas a mejorar su estilo de liderazgo transformacional que coadyuve a la modificación de desarrollar actitudes de aceptación en los docentes de la institución educativa.
- 2.** Al director de la institución educativa César Vallejo, fomentar talleres sobre estrategias de adaptabilidad al cambio para disminuir actitudes de oposición de cinismo y de temor al cambio, dirigido a los docentes y directivo.
- 3.** Al director de la institución educativa César Vallejo, desarrollar habilidades sobre estimulación intelectual, carisma y motivación para mejorar los procesos de cambio en los docentes de la institución educativa.
- 4.** Al director y docentes de la institución educativa César Vallejo participar en talleres sobre estrategias para la adaptabilidad, participación, integración y comunicación para disminuir actitudes de oposición al cambio por cinismo.
- 5.** Al director y docentes de la institución educativa César Vallejo participar en talleres sobre estrategias para el trabajo en equipo y conocimiento de la organización para disminuir actitudes de oposición al cambio por temor.
- 6.** Al director la institución educativa César Vallejo participar en talleres sobre cultura, gestión del cambio, proyección y desarrollo del cambio para fomentar actitudes de aceptación en los docentes de la organización.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Anzola, O. (2008). Cultura Organizacional en Procesos de Cambio. *Leadership Magazine for Managers*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2017 de Revista de circulación internacional: <http://www.revistaleadership.com/Art%EDculos.php>
- Arenas, D. (2013). La resistencia al cambio y el aprendizaje organizacional innovador en instituciones educativas. Maestría Gerencia de organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-21T16:01:24Z-4809/Publico/arenas_patino_daryelis_maria.pdf
- Ávila, I. (2014). Actitudes hacia el cambio organizacional y gestión de conflictos en directores de IIEE públicas de San Juan de Lurigancho – Lima, año 2014. Universidad César Vallejo. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/4356/%C3%81vila_MIC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Campos, L. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*. Tesis de Maestría en Educación en la Mención Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 39, pp. 152-164. Colombia.

- Chaín, M. (1998). El manejo del cambio estratégico en las organizaciones mexicanas, México: Camsam Impresores.
- De León, V. (2000). Desarrollo Organizacional. México: Trillas.
- García, M. (2009). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento lógico*, vol. 9 (16), pp. 41-54.
- García, M.; Rojas, M. & Díaz, S. (2011). *Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá*. *Perspectivas en Psicología* 2011, 7(1) pp. 125-142.
- Giménez, A. (2006). El Cambio Organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa No. 18*, 57-59.
- Harry, A. (1992). *Cultura y Liderazgo Organizacional*. Colombia: Legis Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración. Un Enfoque basado en competencias 11ª. Edición CENGAGE Learning Editores S.A
- Horna, F. (2017). Gestión del cambio y actitudes ante el cambio organizacional en el Hospital Primavera. Trujillo, 2017.
- Idone, T. (2012). Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla. Maestría en Educación Mención en Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola.
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1185/1/2012_Idone_Estilos%20de%20liderazgo%20del%20director%20seg%C3%BAn%20percepci%C3%B3n%20docente%20y%20autoevaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20de%20Ventanilla.pdf
- Lachi, G. (2016). Análisis de la resistencia al cambio de los trabajadores de la Dirección regional de Salud Loreto, oficinas de Economía y Logística. UNAP.

Iquitos.

http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4829/Gueri_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4 (3), 193-215.

López, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

López, E. (2004). Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones. Recuperado el 10 de enero de 2018 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM:

<http://oreon.dgbiblio.unam.mx:8991/F/MHE7HL9Q4SBMG7EGT9GPMRY6FQL4VGXPQCIQ7LJ74GF2UYUCCR-09688?func=full-set->

Lujan, G. (2016) Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio y cultura organizacional en la Dirección Regional de Producción – Ancash. Tesis para obtener el grado académico de doctor en Gestión pública y Gobernabilidad.

Martínez, B. (1996). Sugerencias para un cambio de actitud y de estrategias en la docencia de las enseñanzas secundarias. *Revista Complutense de Educación*, vol, 7 (2). Recuperado de file:///C:/Users/paco/Downloads/18385-18461-1-PB.PDF

Méndez, C. (1986) Algunas consideraciones acerca de la formación de investigadores en la Universidad Colombiana. *Revista Documentos* ISSN: 0120 – 6966 Ed: Universidad del Rosario.

Montealegre, J. & Calderon, G. (2007). *Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué* INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), pp. 49-70

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000100003

- Negrete, C. (2010). El directivo y la cultura en el contexto organizacional. El caso de la Universidad de Guanajuato. Universidad Autónoma de Querétaro. Doctor en Administración.
- Piedrahita, C. (2005). El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas. Universidad de Antioquía, Medellín, 2005.
- Quispe, P. (2011). Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño docente en las instituciones educativas públicas del segundo grado del sector Villa El Salvador - San Juan de Miraflores. 2009-2010. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Universidad Mayor de San Marcos. http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2408/1/Quispe_qp.pdf
- Rabelo, N., Ros G. & Torres, P. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 20, núm. 1, 2004, pp. 9-30. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (Decimoquinta ed.). México D.F.: PEARSON.
- Rojas, T. (2011). Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Ranracancha en el 2011. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1042>
- Sanchis, J., Soriano, J. y Cantarero, S. (2000). Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Estudios Agro sociales y Pesqueros vol. 187, pp.109-136.
- Saravia, E. (2015). Actitudes de cinismo, de temores y de aceptación ante el cambio organizacional en un grupo de ejecutivos de Lima. Journal of Business, Vol.7(1).

- Tamayo, I., Gutierrez, L. & Martinez, F. (2007). La percepción de la necesidad del cambio estratégico como fuente de ventaja competitiva. Una aproximación teórica. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM.
- Ventura, J. (1996). Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas, Pearson educación. Octava edición.
- Aguilera V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Tesis doctoral [Internet]. Departamento de didáctica de la Universidad Alcalá, España. 2011 (Citado: 09 febrero 2017). Disponible en: <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/11181>
- Bracho O y García G.(2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. TELOS [Internet]. 2013 (Citado: 27 febrero 2017); 15(2): 165-177. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Figuroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Revista Humanidades Médicas* vol. 12(3) pp. 515-530
- Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6º ed. México: McGraw-Hill Editores; 2014. Pp 152-166.
- Lussier, R. y Achua C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 4º ed. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.; 2011. Pp 328-367.
- Maxwell JC. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Nashville: Thomas Nelson Publishers; 2007. Pp 161-226.
- Palomo MT. (2013). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. 8º ed. Madrid: ESIC Editorial; 2013. Pp 21-68.
- Pariente J. (2012). *Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo*. En: Mendoza J y Garza L, Coordinadoras. *Procesos de Cambio y desarrollo*

organizacional. Aguascalientes: Fondo editorial de Universidad Autónoma de Aguascalientes; 2009. pp 153-189.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15^o ed. México: Edit. Pearson; 2013. Pp 367-409.

Vega C y Zavala G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis de pregrado [Internet]. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. 2004 (Citado: 25 de enero de 2017). Disponible en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

Universidad César Vallejo

TESIS: Estilo de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Autor: Adaptación de Vega y Zavala (2004).

Estimado colaborador(a):

Con la finalidad de conocer el estilo de liderazgo del director en la organización donde Ud. labora, agradeceremos tu apoyo, marcando las respuestas a las siguientes afirmaciones.

INSTRUCCIÓN:

Marque con una "X" el recuadro que considere conveniente, respecto a los 65 ítems, teniendo en cuenta los valores de la tabla siguiente.

Tenga en cuenta que:

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

N°	ITEMS/ DIMENSIÓN	0	1	2	3	4
1	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen					
2	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados					
3	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios					
4	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos					
5	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante					
6	Expreso mis valores y creencias más importantes					
7	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes					
8	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas					
9	Trato de mostrar el futuro de modo optimista					
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo					

11	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					
12	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal					
13	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas					
14	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
15	Le dedico tiempo a enseñar y orientar					
16	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas					
17	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario					
18	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses					
19	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo					
20	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones					
21	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás					
22	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas					
23	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					
24	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
25	Me muestro confiable y seguro					
26	Construyo una visión motivante del futuro					
27	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares					
28	Suele costarme tomar decisiones					
29	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas					
30	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista					
31	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas					
32	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo					
33	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora					
34	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida					
35	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado					
36	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas					
37(46)	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
38(47)	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones					
39(48)	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos					
40(49)	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas					
41(50)	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás					

42(51)	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo						
43(52)	Me concentro en detectar y corregir errores						
44(53)	Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar						
45(54)	Tiendo a no corregir errores ni fallas						
46(57)	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago						
47(58)	Intento ser un modelo a seguir para los demás						
48(59)	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables						
49(60)	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión						
50(61)	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados						
51(62)	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores						
52(63)	Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien						
53(64)	Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen						
54(65)	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave						
55(66)	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones						
56(69)	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas						
57(71)	Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo						
58(72)	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales						
59(73)	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo						
60(74)	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo						
61(75)	Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo						
62(77)	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen						
63(78)	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir						
64(80)	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención						
65(81)	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo						

Gracias por su apoyo.

FICHA TÉCNICA

DEL CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Adaptación del cuestionario multifactorial MQL por Vega y Zavala (2004)

1. **Nombre del instrumento:** Cuestionario sobre estilo de liderazgo directivo.
2. **Autor:** Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Bass y Avolio.
3. **Objetivo:** Identificar el estilo de liderazgo en los directores de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco.
4. **Usuarios:** docentes de la institución educativa.
5. **Tiempo:** 45 minutos
6. **Procedimientos de aplicación:**
 - El instrumento se repartirá a cada uno de los colaboradores.
 - El tiempo de desarrollo del cuestionario será de 45 minutos.
 - El cuestionario será recogido en forma personal.
7. **Organización de ítems:**

DIMENSIONES	ITEMS
Transformacional (31)	2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 18, 21, 23, 25, 26, 30, 32, 34, 36, 46, 47, 48, 49, 57, 58, 59, 60, 61, 69, 71, 72, 73, 80, 81,
Transaccional (14)	1, 11, 16, 35, 51, 63, 15, 19, 29, 31, 50, 62, 74, 77
Correctivo/evitador (20)	3, 12, 17, 20, 53, 65, 4, 22, 24, 27, 52, 64, 66, 75, 78, 5, 7, 28, 33, 54

8. Escala específicas

NIVEL	ESCALA
Bajo	Menor o igual a 50%
Medio	51% a 75%
Alto	76% a 100%

9. Validez

Vega y Zavala (2004) adaptaron los ítems del MLQ 5X que representa a los estilos de liderazgo. Procedió a realizar el análisis de contenido de los ítems de cada estilo de liderazgo. Logró ajustar en 65 ítems mediante un análisis factorial confirmatorio, quedando de la siguiente forma: estilo transformacional, transaccional y correctivo/evitador (Bass y Avolio, 2000, citado en Vega y Zavala, 2004, pág. 218-222).

Para su uso en la recolección de datos se procedió a analizar los 65 ítems, calculando índices correlacionales ítem-total, cuyos valores superaron a ,400 (ver tabla 3).

Tabla 3
Índice de correlación Ítem-total

Ítems	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo correctivo/evitador
2	,725**		
8	,735**		
30	,737**		
32	,716**		
49	,714**		
60	,717**		
69	,709**		
73	,695**		
6	,569**		
14	,642**		
23	,655**		
34	,727**		
46	,740**		
57	,542**		
61	,548**		
71	,652**		
9	,723**		
13	,693**		
26	,724**		
36	,724**		
48	,721**		
59	,718**		
72	,724**		
81	,722**		
10	,702**		

18	,736**		
21	,738**		
25	,678**		
47	,689**		
58	,684**		
80	,727**		
1		,840**	
11		,742**	
16		,724**	
35		,721**	
51		,718**	
63		,724**	
15		,722**	
19		,702**	
29		,736**	
31		,738**	
50		,678**	
62		,652**	
74		,723**	
77		,693**	
3			,724**
12			,470**
17			,569**
20			,417**
53			,422**
65			,442**
4			,640**
22			,775**
24			,799**
27			,785**
52			,825**
64			,832**
66			,826**
75			,830**
78			,825**
5			,827**
7			,806**
28			,836**
33			,841**
54			,778**

10. Confiabilidad

Se estimó mediante el método de consistencia interna Alpha de Cronbach. Se tuvo lo siguiente:

- Los valores de los coeficientes de correlación corregido en la supresión de ítems por dimensión son mayores a ,400 (ver tabla 4).
- El grado de cohesión de los 65 ítems es ,943 superior a los valores estimados por dimensión: liderazgo transformacional [.923], liderazgo transaccional [.908], liderazgo correctivo/evitador [,877], y a los resultados de la supresión de cada ítem por dimensión, que oscilaron desde 0.863 a 0.892 (ver tabla 5).

Por lo que el nivel de confiabilidad del cuestionario se encuentra en un nivel alto para identificar los tres estilos de liderazgo con un total de 65 ítems (ver tablas 4 y 5).

Tabla 4

Coefficiente de correlación corregido ítem total

Ítems	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo correctivo/evitador
2	,739		
8	,751		
30	,752		
32	,730		
49	,729		
60	,729		
69	,726		
73	,709		
6	,578		
14	,642		
23	,667		
34	,736		
46	,744		
57	,540		
61	,545		
71	,640		
9	,729		
13	,691		
26	,707		
36	,699		
48	,701		
59	,701		
72	,701		
81	,703		
10	,666		
18	,710		
21	,710		
25	,679		

47	,690		
58	,679		
80	,704		
1		.716	
11		,480	
16		,713	
35		,720	
51		,712	
63		,727	
15		,724	
19		,704	
29		,743	
31		,749	
50		,657	
62		,618	
74		,706	
77		,662	
3			,810
12			,482
17			,565
20			,520
53			,513
65			,497
4			,611
22			,771
24			,798
27			,770
52			,827
64			,830
66			,824
75			,829
78			,828
5			,825
7			,803
28			,831
33			,832
54			,756

Tabla 5
Coefficiente de consistencia interna eliminando el ítem por dimensión.

Ítems	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo correctivo/evitador
2	,891		
8	,891		
30	,891		
32	,891		
49	,891		
60	,891		

69	,891		
73	,891		
6	,891		
14	,891		
23	,891		
34	,891		
46	,891		
57	,892		
61	,892		
71	,891		
9	,891		
13	,891		
26	,891		
36	,891		
48	,891		
59	,891		
72	,891		
81	,891		
10	,891		
18	,891		
21	,891		
25	,891		
47	,891		
58	,891		
80	,882		
1		,882	
11		,885	
16		,882	
35		,881	
51		,882	
63		,881	
15		,881	
19		,882	
29		,881	
31		,881	
50		,883	
62		,883	
74		,882	
77		,864	
3			,863
12			,870
17			,867
20			,870
53			,870
65			,872
4			,865
22			,864
24			,863
27			,864

52			,863
64			,863
66			,863
75			,863
78			,863
5			,863
7			,863
28			,863
33			,863
54			,864
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
,943	923	,908	,877
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

ANEXO 2

Universidad César Vallejo

TESIS: Estilo de liderazgo y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

CUESTIONARIO SOBRE ACTITUD ANTE AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Autora: Rabelo, Ros & Torres da Paz (2004)

Estimado colaborador (a): Con la finalidad de conocer la gestión del cambio desarrollado en la organización donde Ud. labora, agradeceremos tu apoyo, marcando las respuestas a las siguientes afirmaciones.

INSTRUCCIÓN:

Marque con una "X" el recuadro que considere conveniente, respecto a los 28 ítems, teniendo en cuenta los valores de la tabla siguiente.

Tenga en cuenta que:

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	En Acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ITEMS/ DIMENSIÓN	1	2	3	4	5
	Oposición por actitudes de cinismo					
1	Las personas suelen decir que aunque se haya producido el cambio, en la práctica no ha ocurrido.					
2	No permitir que todos los objetivos del cambio se concreten dentro del plazo, es común en esta organización.					
3	Las personas suelen fingir que están de acuerdo con los cambios, pero en la realidad no permiten que se los implementen.					
4	No dedicarse a tratar con los procesos de cambio es una práctica común en esta organización.					
5	Las personas suelen fingir que están haciendo el trabajo de forma distinta.					
6	Las personas asumen el nuevo discurso para defenderse de los cambios.					
7	Aquí los diversos intentos de cambio siguen resultando no satisfactorios.					
8	Fingir que ha habido cambio es una característica de las personas de esta organización.					
9	Las personas suelen negar que el cambio vaya a efectuarse.					
10	Los cambios en esta organización generalmente se quedan al nivel de discurso, no ocurren de hecho.					

	<i>Oposición por actitudes de temor</i>						
11	En los procesos de cambio, el temor a perder genera resistencia en las personas.						
12	Las personas se sienten temerosas por la incertidumbre generada por la nueva manera de trabajar.						
13	Los empleados que perdieron posición en función del cambio generalmente se oponen al proceso.						
14	Las personas reaccionan negativamente a los cambios que generan pérdidas salariales.						
15	La descentralización del poder genera temor porque, hay sentimiento de Pérdida de control y de competencia.						
16	En los procesos de cambio, las personas temen perder su empleo.						
17	La falta de información sobre los procesos de cambio genera malentendidos en la organización.						
18	La falta de información sobre los procesos de cambio genera fantasías y expectativa irreales en los trabajadores.						
19	Las presiones hacia cambios en esta organización generan insatisfacción en las personas.						
	<i>Actitud de Aceptación</i>						
20	Los cambios son beneficiosos porque pueden oxigenar esta organización.						
21	Los cambios en esta organización generan oportunidades para el crecimiento personal.						
22	El cambio genera oportunidades para los trabajadores que sepan aprovecharse de él.						
23	El cambio conlleva la necesidad de un conocimiento más detallado de la forma de funcionamiento del trabajo.						
24	Los cambios en esta organización son importantes porque aportan beneficios a los trabajadores.						
25	Los trabajadores se dan cuenta de que la mayoría de sus compañeros de trabajo apoyan los cambios de la organización.						
26	Las personas más implicadas son las más favorables al cambio.						
27	Los trabajadores creen que pueden realizar cambios en el ambiente organizacional						
28	Las personas aceptan el cambio en cuanto se enteran que pueden ganar en él.						

Gracias por su apoyo.

FICHA TÉCNICA

Escala de actitudes ante el cambio de Ravelo, Ros, Torres (2004)

1. **Nombre del instrumento:** Escala de actitud ante el cambio organizacional
2. **Autora:** Rabelo, Ros & Torres (2004)
3. **Objetivo:** Identificar la actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017.
4. **Usuarios:** docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco.
5. **Tiempo:** 45 minutos
6. **Procedimientos de aplicación:**
 - El cuestionario se repartirá a cada uno de los docentes.
 - El tiempo de desarrollo del cuestionario será de 45 minutos.
 - El cuestionario será recogido en forma personal.

7. Organización de ítems:

DIMENSIÓN	INDICADOR	NºITEMS	1	2	3	4	5
<i>Oposición por actitudes de cinismo</i>	➤ Adaptabilidad ➤ Participación integración ➤ Comunicación	1 al 10					
<i>Oposición por actitudes de temor</i>	➤ Trabajo en equipo ➤ Aceptación ➤ Conocimiento de la organización	11al 19					
<i>Actitudes de aceptación</i>	➤ Cultura del cambio ➤ Gestión del cambio ➤ Proyección y desarrollo del cambio	20 al 28					

8. Escala

NIVEL	Oposición por cinismo ante el cambio	Oposición por temor ante el cambio	Actitud de aceptación ante el cambio
Bajo	76% a 100%	76% a 100%	Menor o igual a 50%
Medio	51% a 75%	51% a 75%	51% a 75%
Alto	Menor o igual a 50%	Menor o igual a 50%	76% a 100%

9. Validez

Rabelo et al. (2004) validan el constructo de la escala de actitudes ante el cambio organizacional mediante análisis factorial confirmatorio comprobando la estructura factorial que mejor se adecua al instrumento de actitudes frente al cambio.

El autor de la presente investigación calculó índices correlacionales ítem-total con la finalidad de discriminar ítems. Los cuales fueron superiores a ,400 (ver tabla 6).

Tabla 6
Índices correlacionales ítem – total

Ítems	Oposición por cinismo	Oposición por temor	Aceptación
1	,429**		
2	,467**		
3	,571**		
4	,576**		
5	,588**		
6	,561**		
7	,554**		
8	,584**		
9	,540**		
10	,483**		
11		,659**	
12		,651**	
13		,739**	
14		,638**	
15		,606**	
16		,605**	

17	,471**	
18	,596**	
19	,652**	
20		,461**
21		,470**
22		,562**
23		,508**
24		,493**
25		,657**
26		,442**
27		,600**
28		,469**

10. Confiabilidad

Tabla 7

Coefficiente de correlación corregido ítem – total

Ítems	Oposición por cinismo	Oposición por temor	Aceptación
1	,447		
2	,650		
3	,677		
4	,702		
5	,738		
6	,636		
7	,663		
8	,775		
9	,712		
10	,642		
11		,818	
12		,804	
13		,801	
14		,735	
15		,697	
16		,750	
17		,635	
18		,717	
19		,780	
20			,526
21			,694
22			,765
23			,668
24			,851
25			,684

26	.429
27	,658
28	,547

Se estimó mediante el método de consistencia interna Alpha de Cronbach, donde los valores de los coeficientes de correlación corregido en la supresión de ítems por dimensión son mayores a ,400 (ver tabla 7). Y el grado de cohesión de los 28 ítems es ,899 superior a los valores estimados por dimensión: oposición por cinismo [,838], oposición por temor [,823], aceptación [,778] y a los resultados de la supresión de cada ítem por dimensión, que oscilaron desde ,695 a ,787 (ver tabla 8).

Por lo que el nivel de confiabilidad del cuestionario se encuentra en un nivel alto para medir actitudes frente al cambio organizacional con un total de 28 ítems y tres dimensiones: oposición por cinismo, oposición por temor, aceptación (ver tablas 7 y 8).

Tabla 8

Coefficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach eliminando ítems por dimensión.

Ítems	Oposición por cinismo	Oposición por temor	Aceptación
1	,760		
2	,743		
3	,740		
4	,739		
5	,735		
6	,744		
7	,742		
8	,732		
9	,738		
10	,746		
11		,773	
12		,774	
13		,774	
14		,780	
15		,784	
16		,778	
17		,787	
18		,781	
19		,777	
20			,732
21			,714
22			,706

23			,719
24			,695
25			,716
26			,742
27			,719
28			,731
<hr/>			
,899	,838	,823	,778
<hr/>			

Matriz de datos sobre estilos de liderazgo directivo y actitudes ante el cambio en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017

	Estilos de liderazgo directivo						Actitudes ante el cambio organizacional					
	n	Estilo transformacional	Estilo transaccional	Estilo correctivo/evitador	Por oposición a la actitud de cinismo	Por oposición a la actitud por temor	Actitud aceptación					
1	106	Medio	43	Medio	82	Alto	13	Alto	12	Alto	15	Bajo
2	112	Medio	47	Medio	82	Alto	3	Alto	9	Alto	19	Medio
3	113	Medio	44	Medio	74	Medio	0	Alto	16	Alto	23	Medio
4	67	Bajo	32	Bajo	62	Medio	11	Alto	13	Alto	5	Bajo
5	108	Medio	45	Medio	75	Medio	7	Alto	13	Alto	16	Bajo
6	89	Medio	29	Bajo	82	Alto	16	Alto	13	Alto	10	Bajo
7	106	Medio	45	Medio	82	Alto	12	Alto	18	Alto	16	Bajo
8	83	Medio	33	Bajo	77	Alto	18	Alto	25	Medio	8	Bajo
9	83	Medio	31	Bajo	77	Alto	19	Alto	25	Medio	9	Bajo
10	110	Medio	49	Medio	82	Alto	6	Alto	6	Alto	18	Bajo
11	112	Medio	49	Medio	77	Alto	3	Alto	4	Alto	20	Medio
12	106	Medio	42	Medio	77	Alto	10	Alto	15	Alto	16	Bajo
13	90	Medio	44	Medio	74	Medio	16	Alto	18	Alto	11	Bajo
14	105	Medio	42	Medio	82	Alto	14	Alto	16	Alto	16	Bajo
15	67	Bajo	32	Bajo	62	Medio	20	Alto	25	Medio	8	Bajo
16	67	Bajo	32	Bajo	62	Medio	21	Medio	17	Alto	4	Bajo
17	99	Medio	33	Bajo	52	Medio	14	Alto	4	Alto	12	Bajo
18	106	Medio	45	Medio	76	Alto	10	Alto	14	Alto	16	Bajo
19	83	Medio	33	Bajo	57	Medio	18	Alto	23	Medio	8	Bajo
20	98	Medio	35	Bajo	62	Medio	15	Alto	12	Alto	11	Bajo
21	106	Medio	44	Medio	76	Alto	11	Alto	13	Alto	16	Bajo
22	103	Medio	45	Medio	75	Medio	14	Alto	18	Alto	13	Bajo
23	67	Bajo	44	Medio	74	Medio	23	Medio	22	Medio	5	Bajo
24	106	Medio	42	Medio	77	Alto	13	Alto	8	Alto	15	Bajo

25	86	Medio	44	Medio	74	Medio	18	Alto	25	Medio	9	Bajo
26	107	Medio	45	Medio	76	Alto	8	Alto	12	Alto	17	Bajo
27	98	Medio	35	Bajo	62	Medio	15	Alto	16	Alto	12	Bajo
28	108	Medio	45	Medio	75	Medio	8	Alto	4	Alto	17	Bajo
29	85	Medio	29	Bajo	75	Medio	19	Alto	13	Alto	9	Bajo
30	67	Bajo	31	Bajo	54	Medio	23	Medio	25	Medio	7	Bajo
31	110	Medio	49	Medio	82	Alto	7	Alto	4	Alto	18	Bajo
32	112	Medio	47	Medio	82	Alto	3	Alto	11	Alto	19	Medio
33	102	Medio	45	Medio	82	Alto	14	Alto	21	Medio	14	Bajo
34	89	Medio	29	Bajo	75	Medio	15	Alto	10	Alto	10	Bajo
35	87	Medio	30	Bajo	82	Alto	17	Alto	9	Alto	11	Bajo
36	109	Medio	44	Medio	82	Alto	7	Alto	18	Alto	17	Bajo
37	90	Medio	31	Bajo	76	Alto	15	Alto	14	Alto	12	Bajo
38	114	Medio	49	Medio	62	Medio	0	Alto	4	Alto	24	Medio
39	111	Medio	49	Medio	82	Alto	5	Alto	17	Alto	19	Medio
40	87	Medio	30	Bajo	77	Alto	17	Alto	10	Alto	11	Bajo
41	113	Medio	49	Medio	82	Alto	1	Alto	10	Alto	23	Medio
42	114	Medio	49	Medio	77	Alto	0	Alto	4	Alto	24	Medio
43	112	Medio	49	Medio	82	Alto	3	Alto	6	Alto	20	Medio
44	111	Medio	49	Medio	77	Alto	6	Alto	16	Alto	18	Bajo
45	99	Medio	33	Bajo	77	Alto	14	Alto	16	Alto	13	Bajo

Fuente: Cuestionarios sobre estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional aplicado a los docentes de la institución educativa César

Vallejo de Santiago de Chuco, 2017.

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA EJECUCIÓN DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Título: Estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa “César Vallejo” de Santiago de Chuco, 2017

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO	DIMENSIONES	MÉTODOS
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017?</p> <p>Problemas Específicas:</p> <p>P₁: Existe relación entre los estilos de liderazgo transformacional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p> <p>P₂: Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p> <p>P₃: Existe relación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>H_i: Existe relación entre los estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017.</p> <p>H_o: No existe relación entre los estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>H₁: Existe relación entre los estilos de liderazgo transformacional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p> <p>• Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Analizar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O₁ :Determinar el nivel de los estilos de liderazgo directivo: transformacional, transaccional y correctivo/evitador percibido por los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p> <p>O₂ : Determinar el nivel de las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p>	<p>Estilos de liderazgo</p> <p>Actitudes ante el cambio organizacional</p>	<p>Burns(1978) con el Modelo Rango Total: estilos de liderazgo transformacional, transaccional</p> <p>Bass (1997) con el estilo de liderazgo correctivo/evitador.</p> <p>La Teoría transformacional, transaccional y laissez faire</p> <p>Vega y Zavala (2004), medición de los estilos de liderazgo directivo transformacional, transaccional y correctivo / evitador</p> <p>Cacioppo, Petty & Crites (1994 citados en, García, Rojas y Díaz, 2011): teoría de las opiniones; teoría motivacional; teoría de las atribuciones.</p> <p>Chaín (1998), asociación explicativa con el estilo del líder y las actitudes de cambio.</p> <p>Lines (2004), resistencia al cambio.</p>	<p>Estilo de liderazgo transformacional</p> <p>Estilo de liderazgo transaccional</p> <p>Estilo de liderazgo correctivo/evitado</p> <p>Actitudes por oposición de cinismo</p> <p>Actitudes por oposición al temor</p> <p>Actitudes de aceptación.</p>	<p>Diseño: correlacional</p> <p>Población: 45 docentes</p> <p>Muestra: 45 docentes</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: cuestionarios</p> <p>Métodos De Análisis De Investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadística descriptiva <p>Registro de datos en una matriz, por variable y dimensiones (numérico y categórico).</p> <p>Tablas de distribución de frecuencia</p> <p>Coefficiente de correlación Spearman</p> <p>Prueba de normalidad.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Existe relación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las actitud (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017 	<p>O₃ : Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p> <p>O₄ : Determinar la relación entre el estilo de liderazgo transaccional y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p> <p>O₅ : Determinar la relación entre el estilo de liderazgo correctivo/evitador y las actitudes (de oposición por cinismo, de oposición por temor y aceptación) ante el cambio organizacional de los docentes de la institución educativa César Vallejo de Santiago de Chuco, 2017</p>				<p>Kolmogorov-Smirnov.</p> <p>Prueba de significancia Rho Spearman.</p>
--	---	--	--	--	--	---