



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Estilo de liderazgo y resistencia al cambio de los
trabajadores del Centro de Salud de la Ciudad Nueva de
Tacna, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Huarachi Alave, Yessica Yeny (ORCID: 0000-0001-6750-6581)

ASESOR:

Dr. Garcia Yovera, Abraham Jose (ORCID: 0000-0002-5851-1239)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

LIMA — PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi amada familia, quienes son el soporte y aliento en todos los pasos que doy en la vida.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo y,
especialmente a mi asesor de tesis

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización	12
3.3. Población y muestra	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
3.5. Procedimientos	14
3.6. Método de análisis de datos	14
3.7. Aspectos éticos	15
IV. RESULTADOS	16
V. DISCUSIÓN	20
VI. CONCLUSIONES	25
VII. RECOMENDACIONES	26
REFERENCIAS	27
ANEXOS	33

Índice de tablas

Tabla 1. Tabla cruzada entre estilo de liderazgo transformacional y resistencia al cambio.

16

Tabla 2. Tabla cruzada entre Estilo de liderazgo transaccional y resistencia al cambio.

17

Tabla 3. Tabla cruzada entre Estilo de liderazgo pasivo/evitador y resistencia al cambio.

18

Tabla 4. Tabla cruzada entre Estilo de liderazgo y resistencia al cambio.

19

Resumen

La investigación planteó como objetivo el determinar la relación entre el estilo de liderazgo y resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. La investigación fue aplicada, no experimental y transversal, la muestra de 81 servidores públicos, se utilizó la encuesta y como instrumentos el *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Corto* y la *Escala de Resistencia al Cambio (ERC)*. Se encontró relación negativa considerable entre el “Estilo de liderazgo transformacional” y “resistencia al cambio” ($r_s = -,652$; $p = 0.000$). Igualmente, existe relación negativa de intensidad media entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la resistencia al cambio ($r_s = -,312$; $p = 0.005$). También se halló que existe relación directa de intensidad considerable entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la resistencia al cambio ($r_s = ,543$; $p = 0.000$). La investigación concluyó que existe relación inversa de intensidad considerable entre el estilo de liderazgo y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022 ($r_s = -,632$; $p = 0.000$). El cruce de porcentajes halló que el 55.6 % percibe un nivel de práctica del estilo de liderazgo bajo y una alta resistencia al cambio.

Palabras clave: *Estilo de liderazgo, resistencia al cambio, centro de salud.*

Abstract

The objective of the research was to determine the relationship between the leadership style and resistance to change of the public servants of the CLASS Health Center Ciudad Nueva de Tacna, 2022. The research was applied, not experimental and cross-sectional, the sample of 81 public servants, the survey was used and the Short MLQ Multifactorial Leadership Questionnaire and the Resistance to Change Scale (ERC) were used as instruments. A considerable negative relationship was found between "Transformational leadership style" and "resistance to change" ($r_s = -.652$; $p = 0.000$). Similarly, there is a negative relationship of medium intensity between the transactional/developer leadership style and resistance to change ($r_s = -.312$; $p = 0.005$). It was also found that there is a direct relationship of considerable intensity between the passive/avoidant leadership style and resistance to change ($r_s = .543$; $p = 0.000$). The research concluded that there is an inverse relationship of considerable intensity between the leadership style and the resistance to change of the public servants of the CLASS Health Center Ciudad Nueva de Tacna, 2022 ($r_s = -.632$; $p = 0.000$). The crossing of percentages found that 55.6% perceive a low level of practice of the leadership style and a high resistance to change.

Keywords: *Leadership style, resistance to change, health center*

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las teorías que analizan los estilos de liderazgo han podido establecer su importancia en el desarrollo de las organizaciones y cómo estas influyen en ciertos aspectos, entre ellas, la resistencia al cambio de sus trabajadores. Sobre el liderazgo se han realizado investigaciones como de Shelton et al. (2022) en su artículo: “Liderazgo positivo y proactivo: desentrañando las relaciones entre estrés, resiliencia, estilo de liderazgo y satisfacción/bienestar del líder” tuvo como objetivo analizar las relaciones entre la resiliencia y el líder. Se pudo establecer, a través de una regresión lineal múltiple, que el liderazgo, la resiliencia, el estrés y la satisfacción se relacionan.

Wang et al. (2022) en la investigación “Una perspectiva implícita de la teoría del liderazgo sobre la humildad del líder y los resultados de los empleados: examen de las contingencias individuales y organizacionales” tuvo como objetivo analizar el estilo de liderazgo emergente basado en la práctica moral. Se estableció que las percepciones de benevolencia de los líderes humildes son significativamente más favorables en los trabajadores para el logro de las metas y alcanzar una alta presión de justicia informativo.

Aslam et al. (2022) en su artículo “Liderazgo interpersonal y compromiso laboral”, tuvo como objetivo analizar la literatura respecto al compromiso del liderazgo interpersonal. La investigación estableció que las habilidades laborales emocionales de acción profunda, el clima de iniciativa y la orientación hacia objetivo de aprendizaje son efectivos significativamente a través de mecanismos de liderazgo interpersonal,

Respecto a la resistencia al cambio, Taskin et al. (2022) en su artículo “Resistencia objetiva” tuvo como objetivo establecer las transformaciones del entorno de trabajo, concluyó que la resistencia al cambio en el trabajo, se realiza a través de una combinación compleja de actividades encubiertas y abiertas que, finalmente, conlleva a la oposición de políticas organizativas.

Angelini et al. (2021) en su artículo “El impacto de implementar una intervención de manejo del dolor centrada en la persona sobre la resistencia al cambio y la cultura organizacional” que tuvo como objetivo describir cuál era el impacto de la implementación de cambios sistemáticos. Se concluyó que es difícil la descripción de la influencia de los factores que influyen la resistencia al cambio en los entornos médicos.

Ahmad y Chowdhury (2021) en su artículo “Resistencia al cambio durante la incertidumbre-perspectiva del covid-19”. La investigación tuvo como objetivo descubrir cuáles eran las razones de la resistencia al cambio de los trabajadores, y concluyó que una comunicación efectiva con los trabajadores reduce la intensidad de la resistencia al cambio.

La investigación se realizó en el CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva ubicado en el distrito de Ciudad Nueva en Tacna, perteneciente a la Microred Cono Norte de la Red de Salud de Tacna, en el cual, se podido observar que los líderes no han desarrollado estilos de liderazgo apropiados para mejorar las actividades de los integrantes y conseguir las metas propuestas, muchos líderes se encuentran ausentes cuando hay problemas importantes, lo cual, se relaciona al liderazgo facilitador. También se observa una inadecuada recompensa al esfuerzo para afrontar la crisis sanitaria, lo que se enmarcaría dentro del liderazgo transaccional. En otros casos, hay una falta de estimulación para lograr las metas, lo que se enmarca dentro del liderazgo transformacional. Esto puede estar ocasionando que los trabajadores se resistan a cambiar su forma de trabajo y continúan desarrollando actividades dentro de su zona de confort, se afecte la flexibilidad de la organización para resolver problemas de inmediato y se evite mejorar la calidad atención que se brinda a los pacientes. Según lo descrito, esta investigación busca analizar si el estilo de liderazgo que se percibe tiene relación con la resistencia a cambio en el CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva., de tal manera que se lograría resultados importantes para lograr organizaciones flexibles en un ambiente social de cambio vertiginoso.

Formulación del problema general: ¿Cuál es relación entre el estilo de liderazgo y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022? Problemas específicos: a) ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022? b) ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022? y c) ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022?

La justificación es teórica, pues se incrementa los conocimientos referidos a las variables *liderazgo* y *resistencia al cambio*. Estos datos serán una fuente de información para otros investigadores que busquen reducir la resistencia al cambio que tanto afecta a las organizaciones modernas. También se tiene una justificación práctica, debido a que sus resultados pueden ser utilizados para hacer efectivos los cambios que las direcciones planteen. De la misma manera, se tiene una justificación social, debido a que las organizaciones públicas se encargan del bienestar de una comunidad y, por tanto, su adecuado funcionamiento afecta a cada uno de los integrantes. Finalmente, se tiene una justificación metodológica, pues se realiza en base al riguroso método científico.

Objetivo general: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. Objetivos específicos: a) Determinar la relación el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022; b) Determinar si el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022; y c) Determinar si el estilo de liderazgo pasivo/evitador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022;

Hipótesis general: H₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo y resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022; H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo y resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. Hipótesis específicas: a) Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022; b) Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022; y c) Existe relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes se han podido hallar a Bellani et al. (2021). La investigación tuvo como objetivo establecer si la práctica de liderazgo influía en las capacidades de los individuos para reducir la resistencia al cambio. La investigación fue de tipo cualitativo y, en ella, se realizaron distintas teorías respecto a la práctica de liderazgo, considerando los positivos y negativos del liderazgo, los cuales, han sido poco investigados. La investigación llegó a concluir que la práctica de liderazgo tiene una influencia directa en la capacidad de los trabajadores para reducir sus desafíos disruptivos, reduciendo la resistencia al cambio y permitiendo que se alcancen las metas que se plantean.

Haesevoets et al. (2021). La investigación tuvo como objetivo establecer si la procrastinación en el líder es un comportamiento que fomenta la resistencia al cambio en los trabajadores. La investigación fue experimental y también se usó la encuesta. La investigación realizó la predicción de los datos a través de un análisis estadístico. Se pudo encontrar que la manera en que los empleados se enfrentan a los cambios es un elemento moderador crítico entre la relación de la procrastinación del líder y la innovación que presentan los trabajadores. La investigación pudo establecer que los líderes indecisos tienen una influencia directa en los trabajadores que con capacidad de innovar. Por tanto, se establece que la indecisión de liderazgo fomenta la resistencia al cambio, por otro lado, cuando se tienen líderes decisivos, los empleados se impulsan a la innovación reduciéndose, de una forma importante la resistencia al cambio.

Ramón, Aquino y Suárez (2020). La investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo y la resistencia al cambio a partir de la perspectiva de diferentes teóricos de las organizaciones. La investigación fue de tipo cualitativo y desarrolló un análisis del binomio liderazgo-resistencia al cambio en una organización educativa, ello a partir de un paradigma constructivista, pues se busca establecer fenómenos y conductas desde la perspectiva de quienes son entrevistados. La investigación concluye los integrantes de las organizaciones puedan asimilar las actividades, reglas y funciones que deben ser cambiadas. A nivel global, los procesos de cambio, necesitan el apoyo incondicional de los líderes, quienes deberán expandir sus organizaciones, redefiniendo las reglas y las normas para modificar una organización en función a sus necesidades.

Massoud y Ayoub (2020). La investigación tuvo como objetivo analizar tres universidades académicas en Egipto para explorar el efecto de liderazgo auténtico en la resistencia al cambio. El diseño de investigación fue cuantitativo, en el que participaron 576 estudiantes a los que se les aplicó un cuestionario y luego se analizaron los datos a través de la prueba de chi cuadrado y regresión por establecer la variación de la resistencia al cambio a nivel individual frente al liderazgo auténtico. La investigación pudo establecer que existe una asociación estadística entre liderazgo auténtico y la resistencia al cambio de forma individual. Asimismo, el análisis estableció que liderazgo auténtico usado en el trabajo fomenta el aprendizaje relacional reduciendo la resistencia al cambio.

Inandi et a. (2020). La investigación tuvo como objetivo establecer la correlación respecto al pensamiento y opiniones de los docentes respecto a liderazgo y la resistencia al cambio. La investigación utilizó un modelo de encuesta y, estadísticamente, se midió la covarianza y grado de covarianza. La muestra fue de 505 docentes. Como instrumentos de recolección de datos se utilizó escala de estilos de Liderazgo de Tas, Çelik y Tomul de 59 ítems sobre los estilos de liderazgo democrático, autocrático, laissezfaire, transaccional y transformacional y para medir la resistencia al cambio se utilizó la Escala de Disneso organizacional de Kassing, de 15 ítems, La investigación concluyó que no existe una relación entre liderazgo autocrático y la resistencia al cambio, sin embargo, los estilos de liderazgo transformacional y democrático si la tienen.

Carvajal, Peña y Peña (2021). La investigación tuvo como objetivo analizar el liderazgo transformacional dentro del agestión de cambio, para ello se desarrolló un enfoque cualitativo y, principalmente, busca que se expanda la información y datos para construir, descubrir e interpretar fenómenos. La investigación es no experimental y descriptiva explorable. La investigación concluye que los cambios en las organizaciones traen beneficios en la productividad, la innovación y permiten una adecuada intervención a través de los líderes para que se les reduzcan los temores que genera un cambio en las organizaciones. La utilización del liderazgo permite que se dirija y supervise a los trabajadores generando estabilidad, seguridad y confianza para que las organizaciones realicen cambios oportunos según lo que han planeado. Desde esta perspectiva, se tiene que existe una relación entre el estilo del liderazgo transformacional y la resistencia al cambio en una organización.

Alegre (2021). La investigación tuvo como objetivo determinar si existe relación entre estilo de liderazgo y las actitudes frente al cambio organizacional en un grupo de profesionales. Para ello, se desarrolló una investigación cuantitativa, transversal y correlacional en el que participaron 215 profesionales del Colegio Químico Farmacéutico a quienes se les aplicó un cuestionario. La investigación concluyó que el estilo de liderazgo se encuentra en un nivel medio (66.51 %) al igual que las actitudes ante el cambio organizacional (51.16 %). La investigación estableció que existe una correlación significativa positiva y débil entre las variables en estudio, de tal forma, que se puede establecer que los niveles moderados de estilos transformacionales, transaccionales, pasivo evitador y correctivo podrían mejorarse para generar niveles adecuados de aceptación al cambio, evitando la resistencia al cambio organizacional

Parco y Horna (2021). La investigación fue de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica, el diseño fue no experimental de corte transversal y de tipo correlacional. La muestra estuvo constituida por 40 trabajadores administrativos a los que se aplicó dos cuestionarios. La investigación encontró que el 56.5 % entrevistados casi siempre presentan resistencia al cambio; en la dimensión de personalidad se encontró que el 69.6 % casi siempre presentaban resistencia al cambio. Igualmente, en este nivel se encontró la dimensión amenazas del poder e influencia con 52.2 %; por otro lado, en la dimensión temor desconocido el 45.7 % se encuentra en el nivel casi siempre y el 26.1 % en el nivel siempre. Finalmente, en la dimensión razones económicas se encontró que 56.5 % se encontraban casi siempre y el 10.9% en siempre en la variable resistencia al cambio.

Alegre y Hurtado (2020) La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre las variables actitudes y resistencia al cambio en docentes de una institución educativa integrada de la UGEL 05-Lima, 2020. La investigación usó el método científico y el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica y el nivel relacional. Como diseño de investigación se usó el no experimental-transversal. La investigación concluyó que sí existe relación entre las variables de estudio. Respecto a la resistencia al cambio, se pudo encontrar que el 52.9 % de los trabajadores tenía un nivel bajo de resistencia al cambio y el 30.4 % un nivel medio. En la dimensión búsqueda rutina, se encontró que 58.8 % tenía un nivel bajo y el 30.4 % un nivel medio. En la dimensión reacción emocional, se

encontró que 40.2 % estaba en un nivel bajo y el 29.4 % nivel medio. En la dimensión enfoque corto plazo, se encontró que el 40.2 % tenían un nivel bajo y el 29.4 % nivel medio. Finalmente, en la dimensión rigidez cognitiva se halló que el 42.2 % está en nivel medio y el 32.4 % en el nivel alto.

Respecto a las definiciones teóricas de las variables, se ha revisado los orígenes que se tiene del término de Liderazgo.

Jimenez et al. (2020) considera que el liderazgo es un elemento para la generación de estrategias que busquen la motivación de los trabajadores y la incorporación de nuevas maneras de actuar y pensar, por ello, es importante que se identifiquen los distintos estilos de liderazgo para ser aplicados en las organizaciones.

Pedraja (2020) explica que el liderazgo es un proceso, en el que una persona ejerce una influencia respecto a otra mediante una comunicación adecuada para lograr que se motiven en la contribución de logros de objetivos de una organización o de un grupo.

Cuesta y Moreno (2021) explican que el liderazgo es el conjunto de acciones que busca establecer direcciones y acuerdos importantes para la organización sin importar su rubro o las acciones que realice, todo ello, para conseguir apoyar y empujar a sus seguidores a que realicen las acciones que la dirección requiere.

Cienfuego y Fontavo (2020) explican que dentro de las características que tiene liderazgo términos generales se tiene que estos tienen la capacidad de influir en otras personas para que actúen en el cumplimiento de las metas trazadas, de esta forma, los subordinados comparten la visión que el líder plantea para producir innovación. En términos específicos, las principales características del liderazgo es que se tiene la capacidad de establecer objetivos, lograr el aprendizaje, el carisma, tolerancia, compromiso, ser comunicativos y poseer habilidades sociales.

Según Hernández (2021), dentro de las teorías que explican el liderazgo se tiene: Teoría de los rasgos: La cual consideraba que los líderes deben poseer características o rasgos como la honradez, integridad y el deseo de dirigir, de tal manera que la figura del líder ya cuenta con características específicas que lo definen y que son heredadas, ayudándolo a ser exitosos. Los rasgos que se consideraban son 5 físicos, 16 de personalidad y 4 de habilidades (Hernández,

2021). Teoría del comportamiento: Fue desarrollado en los años sesenta y establecía que los líderes podrían llegar a tener comportamientos participativos, autoritarios y consultivos, los cuales, van a determinar el éxito del líder. Esta teoría explica que el comportamiento del líder tiene una influencia directa en el desempeño que tienen los seguidores. A partir de esta teoría, surge la primera clasificación de liderazgo que considera al liderazgo democrático, el liderazgo de Laissez-Faire y el liderazgo autocrático (Hernández, 2021). Teoría de la contingencia o situacional: Esta teoría tiene ideas similares a la teoría del comportamiento y en ella surge la idea de que, no solamente importa el estilo de liderazgo, sino también como el líder se va a desenvolver de acuerdo a los contextos situacionales que surgen. Considera que el líder necesita analizar la relación que este tiene con sus subordinados dentro de un entorno específico, por tanto, la madurez que líder tenga para poder interpretarlo ejercer una influencia directa en sus seguidores. Según esta teoría, los estilos de liderazgo vienen a ser el liderazgo autoritario y el no autoritario (Hernández, 2021). Teoría de las relaciones: Esta es una teoría que surgió al inicio de siglo 21 y explica la importancia de que los líderes no deben ser analizados a partir de sus características, sino de las prácticas que desarrollan al momento que se vinculan con sus seguidores, de tal manera, que pueden mejorar su desempeño y lograr una mejoría en ellos. Esta teoría considera que el líder no se influencia por sus características personales, sino que el liderazgo es una práctica y, a partir de ella, surgen como estilos el liderazgo el transformacional, transaccional, el Laissez-Faire, el participativo y el autocrático (Hernández, 2021).

En cuanto a las dimensiones de los estilos de liderazgo, el instrumento considera que estos corresponden a tres estilos específicos. Para Norena et al (2021), son: Liderazgo transformacional: Es aquel liderazgo que es medido a través del énfasis del uso de autoridad del líder y la libertad que el subordinado tiene para actuar. EL liderazgo transformacional ejerce la capacidad de influir, de manera positiva, en la manera en cómo se comportan los demás. Liderazgo transaccional: Este es un estilo de Liderazgo que está centrado en intercambiar incentivos para que sus seguidores desarrollen un trabajo determinado, promueve el logro y cumplimiento de metas mediante un sistema de recompensas y castigos. Liderazgo pasivo-evitador: Es una conducta que ya resulta perjudicial y negativa por organización. Los líderes permanecen distantes

a los seguidores y, únicamente, intervienen en las acciones cuando los problemas son graves y críticos.

Sobre la variable *resistencia al cambio*, se tiene:

Según Bravo et al (2021), la resistencia al cambio en las organizaciones se define como una reacción natural que tienen los integrantes de la organización que, en su conjunto, hace que, tanto el sistema y la organización, se resista a los cambios frente a necesidades de los entornos, los cuales, son cambiantes y ya no son tan estables como antes. Según Salgado et al. (2018) a la resistencia al cambio, tradicionalmente, se le otorga connotaciones negativas y se la describe como un conjunto de fuerzas que van obstruir los esfuerzos que tiene los líderes. Para Alegre et al. (2021) esta resistencia se va a manifestar de diversas maneras, ya sea de forma inmediata o expresa, pero la más peligrosa, es aquella que se expresa de una manera encubierta o implícita, la cual, se observa a través de un trabajo descuidado que impacta de forma negativa en la calidad productiva de organización, la pérdida de lealtad y motivación hacia la organización.

Carreño (2020) explica que la resistencia al cambio es una reacción ante cualquier sistema que se halla en un estado equilibrado y que percibe una acción del medio ambiente o un mal funcionamiento organizacional que ocasiona que se pierda el equilibrio o se genere inestabilidad a la que se debe responder. Este equilibrio inicial ocasiona un estado de *confort* que se vuelve un obstáculo, pues, se transforma en una fuerza inversa, que va a evitar que se realice el ajuste adaptativo que el sistema necesita para lograr un nuevo equilibrio según las exigencias del ambiente o del sistema interno.

Velarde (2021) explica que la resistencia al cambio es una fuerza limitante que requiere que se comprenda cómo se va a implementar un cambio y cómo se va a desarrollar un proceso transformativo en una organización, en la cual, no siempre se contará con la adhesión de todos integrantes para hacerlo posible. Son distintos los motivos por los cuales los integrantes de una organización pueden oponerse al cambio, sin embargo, la más importante se halla en la dificultad que muchas personas tienen por abandonar la práctica rutinaria en la que están seguros y cómodos y que les obligaría a salir de su zona de confort y pasar a lo desconocido, generando una reacción contraria y de rechazo hacia acciones que desconocen.

Sin embargo, de acuerdo a lo expuesto por Bravo et al (2021), todo cambio debe considerar una *resistencia al cambio* por parte del personal, los cuales, tienden a evitar que se produzcan las modificaciones planteadas, generando un desacuerdo y ocasionando un rechazo, desagrado o incertidumbre respecto a las propuestas de modificación. Actualmente, el entorno en el que las organizaciones se desarrollan se caracteriza porque, constantemente, van incorporándose tecnologías de la comunicación y la información, así, se incrementa el volumen de la actividad de una forma exponencial con el paso del tiempo. Según Alegre y Hurtado (2020) la resistencia al cambio es una fuerza opositora y natural que surge en los integrantes de las organizaciones cuando los directivos van a introducir procesos de cambio.

Velarde (2021) explica entre las causas y razones que presenta la resistencia al cambio se tiene: Falta de conocimiento: Hace referencia a que los integrantes de organización no saben respecto a la necesidad de los cambios que se están implementando en beneficio del sistema, así, se le entiende como una fase de resistencia en el momento inicial de la implementación del cambio Falta de capacidad: Esta causa se debe a que muchos trabajadores no se encuentran capacitados profesionalmente para poder desarrollar el cambio planteado, es decir, no pueden, lo que les ocasiona una sensación de poder quedar desempleados, por tanto, buscan la manera de que no se produzca el cambio que la gerencia requiere Falta de deseo: Este es una resistencia final por parte del trabajador, pues, en realidad no quiere realizar el cambio. Esta falta de deseo es, tal vez, la causa más difícil de manejar.

Según García (2005), entre las dimensiones de la resistencia al cambio se tienen:

Factores asociados al individuo: relacionados al integrante de la organización y está en función de sus rasgos individuales, considerando el conocimiento que tengan de los cambios que se plantean, la capacidad profesional y responsabilidad para ponerlos y llevarlos a cabo y el sentimiento y deseo que se asocian a los cambios que piden organización.

Fatores organizacionales globales: Son aquellos factores que tienen una connotación global y que van a asociarse a procesos de cambio que tienen el objeto de que la organización se desarrolle en su totalidad.

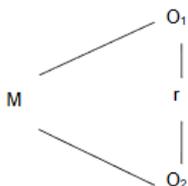
III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo: La presente investigación se consideró de tipo aplicada. Según lo que ha desarrollado Carrasco (2017), este tipo de investigaciones son las que buscan darle solución a un problema específico en estudio, en este caso, aplicar el conocimiento teórico para brindar una solución a los problemas que surjan entre los estilos de liderazgo y la resistencia al cambio. El alcance del trabajo de investigación fue descriptivo de nivel correlacional. De acuerdo a lo que explica Hernández y Mendoza (2018) una investigación tiene alcance descriptivo cuando busca describir una realidad en concreto, mientras que el alcance es correlacional cuando plantea relaciones de causalidad dentro del fenómeno que se estudia, así, se puede observar una cuantificación correlacionada de la variable estilo de liderazgo y resistencia al cambio.

Diseño: Respecto al diseño de investigación, el estudio fue no experimental, según el desarrollo de Hernández y Mendoza (2018), una investigación no experimental, únicamente, considera la observación del investigador sin que se manipulen las variables.

La investigación es de diseño transversal. De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), en las investigaciones trasversales los datos se recolectan en un mismo corte de tiempo y; es correlacional, cuando los diseños tienden a encontrar relaciones de causalidad entre las variables de estudio, en este caso entre el estilo de liderazgo y la resistencia al cambio.



Dónde:

M = Muestra

O_1 y O_2 = Variables 01 y 02

r = Relación entre las variables

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1.-Estilo de liderazgo: Como definición conceptual, según Ramírez et al (2020) el estilo de liderazgo es la manera en la que una líder práctica sus habilidades directivas, gerenciales y su capacidad para influir y dirigir a sus seguidores dentro de un proceso conductor de objetivos, no existe un único estilo de liderazgo, sino que este se desarrolla según ciertas características.

Sobre su definición operacional, se tiene que los estilos de liderazgo se operacionalizan según la teoría conductual en Liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador. Cada uno con características propias y que puede ser establecido empíricamente (Vega y Zavala, 2004). Las dimensiones de la variable estilo de liderazgo son: 1) Liderazgo transformacional, con sus indicadores: consideración individualizada, estimulación intelectual, influencia idealizada-atribuida, influencia idealizada-conductual y motivación inspiracional. 2) Liderazgo transaccional, con sus indicadores. dirección por excepción activa y recompensa contingente. 3) Liderazgo pasivo evitador, con sus indicadores: dirección por excepción pasiva y laissez-faire. La escala de medición de la variable fue ordinal.

Variable 2.- Resistencia al cambio: Como definición conceptual, según Alegre y Hurtado (2020) la resistencia al cambio es una fuerza opositora y natural que surge en los integrantes de las organizaciones cuando los directivos van a introducir procesos de cambio, por tanto, es considerado un fenómeno natural inevitable, pues ningún cambio puede ponerse en marcha sin que se provoque una resistencia debido a la percepción de inseguridad y temor a la incertidumbre que vislumbra el cambio planteado.

Sobre su definición operacional, se tiene que la resistencia al cambio puede ser mediada considerando los factores asociados al individuo y los globales que pueden ocasionar esta resistencia al cambio organizacional (García, 2005). Las dimensiones de esta variable son 1) factores asociados al individuo, con sus indicadores: Factores asociados al saber/conocer, factores asociados al hacer y factores asociados al querer/sentir/desear. 2) Factores organizacionales, con sus indicadores: factores organizacionales globales y factores organizacionales del proyecto de cambio. La escala de medición de la variable fue ordinal.

3.3. Población y muestra

Población: La investigación consideró como población a la totalidad de servidores públicos del CLAS Centro de salud ciudad nueva, los cuales, son un total de 102.

Muestra: La muestra de la investigación fue establecida mediante la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

N : Indica la población = 102 servidores públicos.

n : Indica la muestra = ?

p : Indica la probabilidad de éxito = 0.5

q : Indica la probabilidad de fracaso = 0.5

z : Indica la desviación estándar = 1.96

e : Indica el margen de error = 0.05

Determinación del tamaño de la Muestra

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{102 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(102 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 81$$

El resultado al resolver la fórmula para poblaciones finitas considera una muestra inicial de 81 servidores públicos, con un 95 % de confianza. Como criterio de inclusión se consideró que los servidores públicos tengan un vínculo contractual con el CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva y que acepten participar de la investigación. Como criterio de exclusión se consideró al funcionario público que ejerce cargo directivo en la organización.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas: Se utilizó la encuesta. Según Hernández y Mendoza (2018) esta técnica es la de mayor uso en la Ciencias Sociales y permite recopilar datos en un breve lapso de tiempo y a una población amplia.

Instrumentos: Fueron utilizados dos cuestionarios (Anexo 2), los cuales son los siguientes: *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Corto*, desarrollado por Bass y Avolio (2000) y adaptado para Latinoamérica por Vega y Zavala (2004),

que consta de 36 ítems subdividido en tres dimensiones: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo/evitador. *Escala de Resistencia al Cambio (ERC)*, desarrollada por García (2005), que consta de 25 ítems subdividido en dos dimensiones: factores individuales y factores organizacionales globales de resistencia al cambio.

Validez: Respecto a la validez de los instrumentos, estos fueron validados por tres jueces expertos quienes dieron su conformidad para su aplicación.

Confiabilidad: Respecto al *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Corto*, este ha alcanzado valores de alfa de Cronbach superior a $p=0.85$, mientras que el *Escala de Resistencia al Cambio (ERC)*, ha alcanzado valores de alfa de Cronbach superiores a $p=0.87$ lo que demuestra que son altamente fiables.

3.5. Procedimientos

La investigación solicitó permiso para el levantamiento de datos a la gerencia del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva quienes lo otorgaron dando un plazo prudente a pura recolectar información. Posteriormente, se coordinó con los servidores públicos a quien se les solicitó una entrevista previa para coordinar la encuesta. Seguidamente, se fijó fecha y hora para aplicar los cuestionarios. Se acudió a la cita acordada y se les explicó a los encuestados los objetivos de la investigación, se garantizó la confidencialidad de sus datos y se les solicitó un consentimiento informado. Luego, se entregó los cuestionarios otorgando un tiempo de 25 minutos para que puedan ser llenados por los servidores. Al concluir se les pidió a los entrevistados que verifiquen que contestaron todas las preguntas. Finalmente, los cuestionarios fueron guardados sin ninguna marca o señal que permita identificar al encuestado.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos, los cuestionarios fueron numerados en orden ascendente. Seguidamente, se revisó que los cuestionarios tengan todas las preguntas con respuesta. Seguidamente los cuestionarios fueron tabulados siguiendo el orden de numeración que se les asignó previamente. Para realizar el análisis descriptivo de las variables se utilizó el programa estadístico SPSS v24. Para ello, se analizaron los datos mediante las categorías de cada instrumento. El análisis descriptivo de cada variable se presentó en tablas de frecuencia, las cuales, fueron interpretadas debidamente. Sobre el análisis

inferencial, la prueba de correlación se determinó mediante la prueba de normalidad de datos de Shapiro-Wilk en vista de las unidades observadas son menos de 50. Como los datos no tiene distribución normal se aplicó la prueba de correlación de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Para poder cumplir con los aspectos éticos y los principios de no maleficencia, beneficencia, autonomía y justicia, es que, antes de que los encuestados llenen el cuestionario se les explicó los objetivos de la investigación, la utilización que se dará a los datos que se obtengan dentro del proceso de titulación que se viene siguiendo, asimismo, se recalcó que la participación de los encuestados es voluntarias. Se garantizó que los datos serán de uso estrictamente académicos y que sus datos son confidenciales. Finalmente, se solicitó su consentimiento informado como garantía de su participación voluntaria.

IV. RESULTADOS

Seguidamente se describen los resultados hallados en la investigación:

Objetivo específico 01: Determinar la relación el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022

H₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

Tabla 1

Tabla cruzada entre estilo de liderazgo transformacional y resistencia al cambio.

		Resistencia al cambio								Total		Correlación
		Muy bajo		Bajo		Alto		Muy alto				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Estilo de liderazgo transformacional	Muy bajo	0	0.0	0	0.0	49	60.5	6	7.4	55	67.9%	Rho de Spearman -,652 Sig. (bilateral) .000
	Alto	0	0.0	1	1.2	0	0.0	0	0.0	1	1.2%	
	Muy alto	3	3.7	22	27.2	0	0.0	0	0.0	25	30.9%	
Total		3	3.7%	23	28.4	49	60.5	6	7.4	81	100.0	

Nota: La tabla 1 evidencia el resultado de la prueba de Rho de Spearman entre el “Estilo de liderazgo transformacional” y “resistencia al cambio”. La prueba mostró un $r_s = -.652$ que afirma la existencia de una correlación negativa de intensidad considerable, en consecuencia, se afirma que el estilo de liderazgo transformacional influye inversa y considerablemente en la resistencia al cambio.

Para la aceptación o rechazo de la primera hipótesis específica, se utilizó el Rho de Spearman, obteniendo una significancia bilateral de 0.000, el mismo que es menor al 0.05, procediéndose a aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula. En consecuencia, se prueba la existencia una relación negativa considerable, que se corrobora por el cruce de porcentajes, en el que el 60.5 % percibe un nivel de práctica del estilo de liderazgo transformacional como muy bajo y, al mismo tiempo, tienen una alta resistencia al cambio.

El análisis inferencial indica que, si se incrementa la práctica de liderazgo transformacional, entonces se reducirá considerablemente la resistencia al cambio en los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad.

Objetivo específico 02: Determinar la relación el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022

H₁: Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

Tabla 2

Tabla cruzada entre estilo de liderazgo transaccional y resistencia al cambio.

		Resistencia al cambio								Total		Correlación
		Muy bajo		Bajo		Alto		Muy alto				
		f	%	f	%	f	%	f	%			
Estilo de liderazgo transaccional/desarrollador	Bajo	0	0.0	0	0.0	2	2.5	1	1.2	3	3.7	Rho de Spearman -,312 Sig. (bilateral) 0.005
	Regular	3	3.7	8	9.9	46	56.8	4	4.9	61	75.3	
	Alto	0	0.0	0	0.0	1	1.2	1	1.2	2	2.5	
	Muy alto	0	0.0	15	18.5	0	0.0	0	0.0	15	18.5	
Total		3	3.7	23	28.4	49	60.5	6	7.4	81	100.0	

Nota: En la tabla 2 se observa la prueba de Rho de Spearman entre el “Estilo de liderazgo transaccional/desarrollador” y “resistencia al cambio”. La prueba mostró un $r_s = -,312$ que indica una correlación negativa de intensidad media, en consecuencia, se afirma que el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador influye inversa y con intensidad media en la resistencia al cambio.

Para la aceptación o rechazo de la segunda hipótesis específica, se utilizó el Rho de Spearman, obteniendo una significancia bilateral de 0.005, el mismo que es menor al 0.05, procediéndose a aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula. En consecuencia, se prueba la existencia una relación negativa de intensidad media, que se corrobora por el cruce de porcentajes, en el que el 56.8 % percibe un nivel de práctica del estilo de liderazgo transaccional como regular y, al mismo tiempo, tienen una alta resistencia al cambio.

El análisis inferencial indica que, si se incrementa la práctica de liderazgo transaccional/desarrollador, entonces se reducirá en una intensidad media la resistencia al cambio en los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad de Tacna.

Objetivo específico 03: Determinar la relación el estilo de liderazgo pasivo/evitador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022

H_i: Existe relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

Tabla 3

Tabla cruzada entre estilo de liderazgo pasivo/ evitador y resistencia al cambio.

		Resistencia al cambio								Total		Correlación
		Muy bajo		Bajo		Alto		Muy alto				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Estilo de liderazgo pasivo/ evitador	Muy bajo	3	3.7	17	21.0	0	0.0	0	0.0	20	24.7	Rho de Spearman ,543 Sig. (bilateral) .000
	Bajo	0	0.0	2	2.5	0	0.0	0	0.0	2	2.5	
	Alto	0	0.0	0	0.0	2	2.5	1	1.2	3	3.7	
	Muy alto	0	0.0	4	4.9	47	58.0	5	6.2	56	69.1	
Total		3	3.7	23	28.4	49	60.5	6	7.4	81	100.0	

Nota: En la tabla 3 se observa la prueba de Rho de Spearman entre el “Estilo de liderazgo pasivo/evitador” y “resistencia al cambio”. La prueba mostró un $r_s = ,543$ que indica una correlación directa de intensidad considerable, en consecuencia, se afirma que el estilo de liderazgo pasivo/evitador influye directa y considerablemente en la resistencia al cambio.

Para la aceptación o rechazo de la tercera hipótesis específica, se utilizó el Rho de Spearman, obteniendo una significancia bilateral de 0.000, el mismo que es menor al 0.05, procediéndose a aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula. En consecuencia, se prueba la existencia una relación positiva y considerable, que se corrobora por el cruce de porcentajes, en el que el 58 % percibe un nivel de práctica del estilo de liderazgo pasivo/evitador como muy alto y, al mismo tiempo, tienen una alta resistencia al cambio.

El análisis inferencial indica que, si se reduce la práctica de liderazgo pasivo/evitador, entonces se reducirá considerablemente la resistencia al cambio en los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad de Tacna.

Objetivo general: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo y resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

H_i: Existe relación entre el estilo de liderazgo y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

H₀: No existe relación entre el estilo de liderazgo y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.

Tabla 4

Tabla cruzada entre estilo de liderazgo y resistencia al cambio.

		Resistencia al cambio								Total		Correlación
		Muy bajo		Bajo		Alto		Muy alto				
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Estilo de liderazgo	Bajo	0	0.0	0	0.0	45	55.6	4	4.9	49	60.5	Rho de Spearman -,632 Sig. (bilateral) .000
	Regular	0	0.0	1	1.2	4	4.9	2	2.5	7	8.6	
	Alto	3	3.7	21	25.9	0	0.0	0	0.0	24	29.6	
	Muy alto	0	0.0	1	1.2	0	0.0	0	0.0	1	1.2	
Total		3	3.7	23	28.4	49	60.5	6	7.4	81	100.0	

Nota: En la tabla 4 se observa la prueba de Rho de Spearman entre el “Estilo de liderazgo” y “resistencia al cambio”. La prueba mostró un $r_s = -,632$ que indica una correlación inversa de intensidad considerable, en consecuencia, se afirma que el estilo de liderazgo influye inversa y considerablemente en la resistencia al cambio.

Para la aceptación o rechazo de la hipótesis general, se utilizó el Rho de Spearman, obteniendo una significancia bilateral de 0.000, el mismo que es menor al 0.05, procediéndose a aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula. En consecuencia, se prueba la existencia una relación negativa considerable, que se corrobora por el cruce de porcentajes, en el que el 55.6 % percibe un nivel de práctica del estilo de liderazgo bajo y, al mismo tiempo, tienen una alta resistencia al cambio.

El análisis inferencial indica que, si se cambia la práctica de liderazgo, entonces se cambiaría considerablemente la resistencia al cambio en los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad de Tacna.

V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten discutir con los objetivos de investigación y otras investigaciones realizadas sobre el tema. En ese sentido, el objetivo general buscó determinar la relación entre el estilo de liderazgo y resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. Esta relación, fue analizada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, en el que se obtuvo un $p=0.00$, lo que indica que ambas variables se encuentra correlacionadas, asimismo, la prueba de Correlación de Spearman muestra un coeficiente de correlación de $r_s=-0.632$, el cual, al ser un valor negativo hace referencia a que el incremento de una variable reduciría la magnitud de la otra, es decir, que una mejora en la percepción de liderazgo en la organización donde se levantaron los datos, ocasionaría una reducción en la resistencia al cambio que presentan los encuestados. Sobre la magnitud de esta correlación, el valor hallado se ubica en el nivel de intensidad considerablemente alta, según los desarrollado por Hernández y Mendoza (2018), el mismo que, al ser inverso, permite afirmar que, si se mejora la percepción de liderazgo en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, entonces se reduciría, en una intensidad considerable, la resistencia al cambio que presentan los servidores públicos que laboran en esa institución estatal. Igualmente, la investigación halló que el 55.6 % de encuestados percibe un nivel bajo de estilo de liderazgo y, al mismo tiempo, posee un alto nivel de resistencia al cambio.

Sobre la discusión de objetivo general con los antecedentes, los datos respaldan las investigaciones de Bellani et al. (2021) quien planteó como objetivo establecer si la práctica de liderazgo influía en las capacidades de los individuos para reducir la resistencia al cambio. La investigación fue de tipo cualitativo y, en ella, se realizaron distintas teorías respecto a la práctica de liderazgo, considerando los positivos y negativos del liderazgo, los cuales, han sido poco investigados. La investigación llegó a concluir que la práctica de liderazgo tiene una influencia directa en la capacidad de los trabajadores para reducir sus desafíos disruptivos, reduciendo la resistencia al cambio y permitiendo que se alcancen las metas que se plantean. Igualmente, se respalda a Alegre y Hurtado (2020) quienes plantearon como objetivo analizar la relación entre las variables actitudes y resistencia al cambio en docentes de una institución educativa

integrada de la UGEL 05-Lima, 2020. La investigación uso el método científico y el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica y el nivel relacional. Como diseño de investigación se usó el no experimental-transversal. La investigación concluyó que sí existe relación entre las variables de estudio. Respecto a la resistencia al cambio, se pudo encontrar que el 52.9 % de los trabajadores tenía un nivel bajo de resistencia al cambio y el 30.4 % un nivel medio. Por otro lado, los datos contradicen lo hallado por Massoud y Ayoub (2020) quienes plantaron como objetivo analizar tres universidades académicas en Egipto para explorar el efecto de liderazgo auténtico en la resistencia al cambio. El diseño de investigación fue cuantitativo, en el que participaron 576 estudiantes a los que se les aplicó un cuestionario y luego se analizaron los datos a través de la prueba de chi cuadrado y regresión por establecer la variación de la resistencia al cambio a nivel individual frente al liderazgo auténtico. La investigación pudo establecer que existe una asociación estadística entre liderazgo auténtico y la resistencia al cambio de forma individual. Asimismo, el análisis estableció que liderazgo auténtico usado en el trabajo fomenta el aprendizaje relacional reduciendo la resistencia al cambio.

En relación al primer objetivo específico, este buscó determinar la relación el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. Estos resultados fueron analizados mediante el coeficiente de correlación de Spearman, el cual, puedo encontrar un $p=0.00$ que indica que entre el liderazgo transformacional y la resistencia al cambio existen una correlación significativa, asimismo, la prueba encontró que el coeficiente de correlación es de $r_s=-0.652$, el cual es negativo, lo que indica que la correlación es inversa, es decir, incremento de la práctica del liderazgo transformacional en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, reduce la resistencia al cambio. Respeto a la magnitud de esta reducción, según Hernández y Mendoza (2018), esta se halla en el nivel considerable, en ese sentido se puede afirmar que el incremento la práctica del liderazgo transformacional reducirían en una magnitud considerable la resistencia al cambio de los trabajadores del CLAS Centro de Saludo Ciudad Nueva de Tacna. Igualmente, se pudo evidenciar que el 60.5 % de encuestados percibía un nivel muy bajo en la práctica del estilo de liderazgo transformacional y, al mismo tiempo, presentaban un alto nivel de resistencia al cambio.

Sobre la discusión del segundo objetivo específico con los antecedentes de investigación, los datos permiten respaldar la investigación de Carvajal, Peña y Peña (2021) quienes plantearon como objetivo analizar el liderazgo transformacional dentro del agestión de cambio, para ello se desarrolló un enfoque cualitativo y, principalmente, busca que se expanda la información y datos para construir, descubrir e interpretar fenómenos. La investigación es no experimental y descriptiva explorable. La investigación concluye que los cambios en las organizaciones traen beneficios en la productividad, la innovación y permiten una adecuada intervención a través de los líderes para que se les reduzcan los temores que genera un cambio en las organizaciones. La utilización del liderazgo permite que se dirija y supervise a los trabajadores generando estabilidad, seguridad y confianza para que las organizaciones realicen cambios oportunos según lo que han planeado. Desde esta perspectiva, se tiene que existe una relación entre el estilo del liderazgo transformacional y la resistencia al cambio en una organización. También se respalda a Haesevoets et al. (2021) quienes concluyeron que la investigación tuvo como objetivo establecer si la procrastinación en el líder es un comportamiento que fomenta la resistencia al cambio en los trabajadores. La investigación fue experimental y también se usó la encuesta. La investigación realizó la predicción de los datos a través de un análisis estadístico. La investigación pudo establecer que los líderes indecisos tienen una influencia directa en los trabajadores que con capacidad de innovar. Por tanto, se establece que la indecisión de liderazgo fomenta la resistencia al cambio, por otro lado, cuando se tienen líderes decisivos, los empleados se impulsan a la innovación reduciéndose, de una forma importante la resistencia al cambio. Igualmente, se respalda la investigación de Ramón, Aquino y Suárez (2020) quienes plantearon como objetivo analizar el liderazgo y la resistencia al cambio a partir de la perspectiva de diferentes teóricos de las organizaciones. La investigación fue de tipo cualitativo y desarrolló un análisis del binomio liderazgo-resistencia al cambio en una organización educativa. La investigación concluye los integrantes de las organizaciones puedan asimilar las actividades, reglas y funciones que deben ser cambiadas.

Sobre el segundo objetivo específico, este buscó determinar si el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna,

2022. Estos resultados fueron analizados mediante el coeficiente de correlación de Spearman, el cual, puedo encontrar un $p=0.005$ que indica que, entre el liderazgo transaccional y la resistencia al cambio existen una correlación significativa, asimismo, la prueba encontró que el coeficiente de correlación es de $r_s=-0.312$, el cual es negativo, lo que indica que la correlación es inversa, es decir, incremento de la práctica del liderazgo transaccional en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, reduce la resistencia al cambio. Respeto a la magnitud de esta reducción, según Hernández y Mendoza (2018), esta se halla en el nivel de intensidad medio, en ese sentido se puede afirmar que el incremento la práctica del liderazgo transaccional reducirían en una magnitud media la resistencia al cambio de los trabajadores que pertenecen al CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna. Igualmente, la investigación pudo evidenciar que el 56.8 % de encuestados percibía un nivel regular en la práctica del estilo de liderazgo transaccional y, al mismo tiempo, presentaban un alto nivel de resistencia al cambio

Sobre la discusión del segundo objetivo específico con los antecedentes de investigación, se tiene que los datos no respaldan lo hallado por Inandi et al. (2020) quienes plantearon como objetivo establecer la correlación respecto al pensamiento y opiniones de los docentes respecto a liderazgo y la resistencia al cambio. La investigación utilizó un modelo de encuesta y, estadísticamente, se midió la covarianza y grado de covarianza. La muestra fue de 505 docentes. Como instrumentos de recolección de datos se utilizó escala de estilos de Liderazgo de Tas, Çelik y Tomul de 59 ítems sobre los estilos de liderazgo democrático, autocrático, laissezfaire, transaccional y transformacional y para medir la resistencia al cambio se utilizó la Escala de Disneso organizacional de Kassing, de 15 ítems, La investigación concluyó que no existe una relación entre liderazgo autocrático y la resistencia al cambio, sin embargo, los estilos de liderazgo transformacional y democrático si la tienen, sin embargo, sí se respalda a Alegre (2021) quien planteó como objetivo determinar si existe relación entre estilo de liderazgo y las actitudes frente al cambio organizacional. Para ello, se desarrolló una investigación cuantitativa, transversal y correlacional en el que participaron 215 profesionales del Colegio Químico Farmacéutico a quienes se les aplicó un cuestionario. La investigación estableció que existe una correlación significativa positiva y débil entre las variables en estudio.

Respecto al tercer objetivo específico, este fue determinar si el estilo de liderazgo pasivo/evitador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. Estos resultados fueron analizados mediante el coeficiente de correlación de Spearman, el cual, puedo encontrar un $p=0.000$ que indica que, entre el liderazgo pasivo/evitador y la resistencia al cambio existen una correlación significativa, asimismo, la prueba encontró que el coeficiente de correlación es de $r_s=0.543$, el cual es positivo, lo que indica que la correlación es directa, es decir, incremento de la práctica del liderazgo pasivo/evitador en el CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva, incrementa la resistencia al cambio. Respecto a la magnitud de esta reducción, según Hernández y Mendoza (2018), esta se halla en el nivel de intensidad considerable, en ese sentido se puede afirmar que el incremento la práctica del liderazgo transaccional incrementa en una magnitud considerable la resistencia al cambio de los trabajadores que pertenecen al CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna. Igualmente, la investigación pudo evidenciar que el 58 % de encuestados percibía un nivel muy alto en la práctica del estilo de liderazgo pasivo/evitador y, al mismo tiempo, presentaban un alto nivel de resistencia al cambio.

Respecto a la discusión entre el tercer objetivo específico y los antecedentes de investigación, los datos permiten respaldar lo hallado por Parco y Horna (2021) quienes desarrollaron una investigación de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica, el diseño fue no experimental de corte transversal y de tipo correlacional. La muestra estuvo constituida por 40 y trabajadores administrativos a los que se aplicó dos cuestionarios. La investigación encontró que el 56.5 % entrevistados casi siempre presentan resistencia al cambio; en la dimensión de personalidad se encontró que el 69.6 % casi siempre presentaban resistencia al cambio.. Finalmente, en la dimensión razones económicas se encontró que 56.5 % se encontraban casi siempre y el 10.9% en siempre en la variable resistencia al cambio.

VI. CONCLUSIONES

1. Según lo hallado por la prueba de correlación de Spearman que encontró un $p=0.000$ es que se acepta la hipótesis alterna de la hipótesis general y se rechaza la nula. Asimismo, la prueba arrojó un coeficiente de correlación de $r_s=-0.632$, que indica que existe una relación inversa y con una intensidad considerable entre el estilo de liderazgo y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.
2. Según lo hallado por la prueba de correlación de Spearman que encontró un $p=0.000$ es que se acepta la hipótesis alterna de la primera hipótesis específico y se rechaza la nula. Asimismo, la prueba arrojó un coeficiente de correlación de $r_s=-0.652$, que indica que existe una relación inversa y con una intensidad considerable entre el estilo de liderazgo transformacional y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.
3. Según lo hallado por la prueba de correlación de Spearman que encontró un $p=0.005$ es que se acepta la hipótesis alterna de la segunda hipótesis específico y se rechaza la nula. Asimismo, la prueba arrojó un coeficiente de correlación de $r_s=-0.312$, que indica que existe una relación inversa y con una intensidad media entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.
4. Según lo hallado por la prueba de correlación de Spearman que encontró un $p=0.000$ es que se acepta la hipótesis alterna de la tercera hipótesis específico y se rechaza la nula. Asimismo, la prueba arrojó un coeficiente de correlación de $r_s=-0.543$, que indica que existe una relación directa y con una intensidad considerable entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022

VII. RECOMENDACIONES

Como se ha demostrado que el estilo de liderazgo se relaciona inversamente y con una intensidad considerable con resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022, se recomienda al gerente de este centro de salud desarrollar estrategias para mejorar el estilo de liderazgo mediante talleres sobre liderazgo transformacional dirigido a los jefes de área de la institución, en el que se desarrollen temas de asertividad, empatía, relaciones interpersonales y motivación, los cuales, deben ser practicados por líderes transformacionales, lo cual, traería como consecuencia reducir la resistencia al cambio de los trabajadores.

Como se ha probado que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona inversamente y con una intensidad considerable con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022, se recomienda al gerente de este centro de salud reducir la práctica del liderazgo transformacional mediante el desarrollo de políticas gerenciales que logren capacidades de liderazgo como trabajo en equipo y motivación, lo cual, traería como consecuencia reducir la resistencia al cambio de los trabajadores.

Como se ha probado que el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador se relaciona inversamente y con una intensidad media con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022, es que se recomienda al gerente del CLAS Ciudad Nueva de Tacna dejar la práctica del liderazgo transaccional/desarrollador mediante charlas en las que se explique las consecuencias negativas de este liderazgo en instituciones públicas, con ello, se logrará reducir la resistencia al cambio.

Como se ha probado que el estilo de liderazgo pasivo/evitador se relaciona directamente y con una intensidad considerable con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022, es que se recomienda al gerente del CLAS Ciudad Nueva de Tacna dejar de practicarse el liderazgo pasivo/evitador mediante charlas en las que se explique las consecuencias negativas de este liderazgo en instituciones públicas, con ello se reducirá la resistencia al cambios.

REFERENCIAS

- Ahmad, A., & Chowdhury, D. (diciembre de 2021). Resistance to change during uncertainty-perspective of covid-19: An empirical investigation into resistance management in the healthcare organizations. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 22(2), 5-20. doi:10.54609/reaser.v22i2.79
- Alegre, G., & Hurtado, R. (2020). *Actitudes y resistencia al cambio en docentes de una institución educativa integrada de la UGEL 05-Lima, 2020*. Universidad Peruana Los Andes, Huancayo. Obtenido de <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2269>
- Alegre, T. (2021). *Estilos de liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en profesionales Químico Farmacéuticos colegiados de Ancash, 2020*. Universidad César Vallejo, Chimbote. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69633>
- Alegre, T. M., Castillo, E. F., Reyes, C. E., & Salas, R. M. (2021). Leadership style and attitude to organizational change among health professionals during the COVID-19 pandemic. *Revista cubana de investigación biomédica*(40). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v40s1/1561-3011-ibi-40-s1-e1527.pdf>
- Angelini, E., Wolf, A., Wijk, H., Brisby, H., & A., B. (2021). The impact of implementing a person-centred pain management intervention on resistance to change and organizational culture. *BMC Health Services Research*, 21(1). doi:10.1186/s12913-021-06819-0
- Aslam, M., Omar, S., Nazri, M., Bustaman, H., & Yousif, M. (2022). Interpersonal leadership and job engagement: testing the mediating role of deep acting, initiative climate and learning goal orientation. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(1), 130-148. doi:10.1108/JOEPP-07-2020-0130
- Ayala, M., Vallejo, M., & Poveda, A. (2021). Tipos de liderazgo y acciones del líder. Su relación con el resultado alcanzado por las pymes de la ciudad de Guayaquil. *Centro Sur. Social Science Journal*, 454-468. Obtenido de <https://docplayer.es/215310447-Tipos-de-liderazgo-y-acciones-del-lider->

su-relacion-con-el-resultado-alcanzado-por-las-pymes-de-la-ciudad-de-guayaquil.html

- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire sampler set : technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short* (2da ed ed.). New York: Mind Garden Inc.
- Bautista, D., & Delgado, C. (2018). *¿Los estilos de liderazgo de rango completo influyen en las variables más relevantes del cambio organizacional?* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624524>
- Bellani, M., Plechero, M., & Santini, E. (2021). Formas de liderazgo de lugar en los sistemas productivos locales: del desvío endógeno a la resistencia deliberada al cambio. *Journal Regional Studies*, 55(7), 1327-1336. doi:10.1080/00343404.2021.1896696
- Bravo, L., Egusquiza, M., Paz, A., & Huamani, E. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos. *Venezolana de Gerencia, Año 26 Número Es*, 26(5), 404-416. Obtenido de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36457>
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Carreño, D. (2020). *Estrategias para disminuir la resistencia al cambio organizacional: una revisión del estado de arte*. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9137>
- Carvajal, I., Peña, M., & Peña, K. (2021). *Liderazgo transformacional en la gestión del cambio en la cadena de restaurante Taco bell*. Universidad Cooperativa de Colombia, Meta. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/17942/1/2020_liderazgo_transformacional.pdf
- Castiñeira, P. (2019). *Empresas y empelados con resistencia al cambio*. Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires.
- Cienfuego, R., & Fontalvo, W. (2020). Características del liderazgo innovador que impulsan la cultura de la innovación en las unidades de

emprendimiento de las instituciones de educación superior del departamento del Atlántico. *Revista Dictamen Libre*(27). doi:10.18041/2619-4244/dl.2

Cuesta, O., & Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Revista Sophia*, 17(1), e1010. Obtenido de <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/sophia/article/view/1010>

Gallego, M., & Soto, M. (2021). *El cambio organizacional, un artículo de revisión*. Universidad EAFIT, Medellín. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29818/EL%20CAMBIO%20ORGANIZACIONAL%20UN%20ART%20C3%8DCULO%20DE%20REVISI%20C3%93N.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Revista Estudios Gerenciales*, 57-107. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300003

Geraldo, L., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Revista Apuntes Universitarios*, 10(1), 155-174. Obtenido de <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501>

Gómez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(12), 213-220. Obtenido de <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/562>

Haesevoets, T., De, C. D., Hirst, G., De Schutter, L., Stouten, J., Dijke, M., & Van Hiel, A. (2021). The Effect of Decisional Leader Procrastination on Employee Innovation: Investigating the Moderating Role of Employees' Resistance to Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 131-146. doi:10.1177/15480518211044166

- Hernández, A. (2021). *Evolución de los estilos de liderazgo y su impacto en la gestión de la organización PRODEPOL*. Fundación Universidad de América, Bogotá. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8493>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores SA.
- Inandi, Y., Tunc, B., Yuceda, A., & Kilic, S. (2020). The Relationship of School Administrators' Leadership Styles with Organizational Dissent and Resistance to Change according to Perceptions of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(5), 287-302. doi:10.15345/iojes.2020.05.020
- Jimenez, A., Gómez, D., Réndon, J., & Peláez, S. (julio de 2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *Revista Humanismo y Sociedad*, 81-98. doi:10.22209/rhs.v8n1a06
- Massoud, H., & Ayoubi, R. (21 de abril de 2020). Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: A study of Egyptian academics. *Management Research*, 18(1), 5-28. doi:10.1108/MRJIAM-05-2019-0921
- Norena, D., Céliz, J., & Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29-50. Obtenido de <https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/732#:~:text=Se%20encontr%C3%B3%20que%20existe%20una,la%20variabilidad%20del%20comportamiento%20innovador.>
- Parco, M., & Horna, M. (2021). *Desarrollo organizacional y resistencia al cambio de los administrativos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Sede Lima en el 2019*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/6132>
- Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un

- análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. doi:10.4067/S0718-50062020000500003
- Peña, S. (2019). Resistencia al cambio ¿cultura, terquedad o precedente? *Corporación Universitaria Uniminuto*, 1-13. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/333381766_RESISTENCIA_AL_CAMBIO_CULTURA_TERQUEDAD_O_PRECEDENTE
- Ramírez, R., Fernández, G., & El Kadi, O. (2020). Estilos de liderazgo predominantes en las pequeñas y mediana empresas. *Revista Global Negotium*, 4(1), 61-85. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/351746608_Estilos_de_liderazgo_predominantes_en_las_pequenas_y_mediana_empresas
- Ramón, B., Aquino, J., & Suárez, A. (2020). Liderazgo y resistencia al cambio: reflexiones desde la óptica de sus actores. *Revista Perspectivas Docentes*, 30(70), 7-15. Obtenido de <https://revistas.ujat.mx/index.php/perspectivas/article/view/3712>
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & Gonzales, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1). doi:DOI: <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Salgado, J., Pineda, C., & González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 35(1), 105-134. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v36n1/a04v36n1.pdf>
- Sánchez, M. (2021). *Gestión del cambio y su relación con el liderazgo en las MYPES en los últimos 10 años, 2010 – 2020: una revisión de la literatura científica*. Universidad Privada del Norte, Lima. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27552?locale-attribute=en>
- Shelton, C., Hein, S., & Phipps, K. (2022). ositive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 408-429. doi:10.1108/IJOA-05-2020-2221

- Taskin, L., Courpasson, D., & Donis, C. (enero de 2022). Objectal resistance: The political role of personal objects in workers' resistance to spatial change. *Human Relations*. doi:10.1177/00187267211067142
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta)*. Informe de tesis, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>
- Velarde, A. (2021). *Sosteniendo el cambio*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Obtenido de <https://www.sumoprimeroterreno.cl/wp-content/uploads/2021/05/GUION-Taller-13-Sosteniendo-el-Cambio.pdf>
- Wang, X., Liu, Z., Wen, X., & Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89. doi:10.1016/j.tourman.2021.104448

ANEXOS

Anexo 1: Operacionalización de variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Estilo de liderazgo	Según Ramírez et al (2020) el estilo de liderazgo es la manera en la que una líder práctica sus habilidades directivas, gerenciales y su capacidad para influir y dirigir a sus seguidores dentro de un proceso conductor de objetivos, no existe un único estilo de liderazgo, sino que este se desarrolla según ciertas características.	Los estilos de liderazgo se operacionalizan según la teoría conductual en Liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-avoidante. Cada uno con características propias y que puede ser establecido empíricamente (Vega y Zavala, 2004).	Liderazgo transformacional	Consideración individualizada. Estimulación intelectual. Influencia idealizada-atribuida. Influencia idealizada-conductual. Motivación inspiracional.	Ordinal
			Liderazgo transaccional.	Dirección por excepción activa Recompensa contingente	
			Liderazgo pasivo avoidante.	Dirección por excepción pasiva Laissez-Faire	
Resistencia al cambio.	Según Alegre y Hurtado (2020) la resistencia al cambio es una fuerza opositora y natural que surge en los integrantes de las organizaciones cuando los directivos van a introducir procesos de cambio, por tanto, es considerado un fenómeno natural inevitable, pues ningún cambio puede ponerse en marcha sin que se provoque una resistencia debido a la percepción de inseguridad y temor a la incertidumbre que vislumbra el cambio planteado	La resistencia al cambio puede ser mediada considerando los factores asociados al individuo y los globales que pueden ocasionar esta resistencia al cambio organizacional (García, 2005).	Factores asociados al individuo	Factores asociados al saber/conocer. Factores asociados al hacer. Factores asociados al querer/sentir/desear.	Ordinal
			Factores organizacionales	Factores organizacionales globales. Factores organizacionales del proyecto de cambio.	

Título: Estilo de liderazgo y resistencia al cambio de los trabajadores del Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Métodos
<p>Problema General ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022?</p>	<p>Objetivo General Determinar si el estilo de liderazgo se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.</p>	<p>Hipótesis General El estilo de liderazgo se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.</p>			<p>Indicadores de variable 01. <u>Liderazgo transformacional</u> – Consideración individualizada. – Estimulación intelectual. – Influencia idealizada-atribuida. – Influencia idealizada-conductual. – Motivación inspiracional. <u>Liderazgo transaccional.</u> – Dirección por excepción activa – Recompensa contingente <u>Liderazgo pasivo evitador.</u> – Dirección por excepción pasiva – Laissez-Faire</p>	<p>Tipo de Inv. Aplicada</p> <p>Diseño de Inv. No experimental correlacional</p> <p>Población: 102 servidores públicos de CLAS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna</p> <p>Muestra: 45 servidores públicos</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Corto y Escala de Resistencia al Cambio (ERC).</p>
<p>Problemas específicos a) ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022? b) ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022? c) ¿Existe relación entre el estilo de liderazgo pasivo/evitador y la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022?</p>	<p>Objetivos Específicos a) Determinar si el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. b) Determinar si el estilo de liderazgo transaccional/desarrollador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. c) Determinar si el estilo de liderazgo pasivo/evitador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.</p>	<p>Hipótesis específica a) El estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. b) El estilo de liderazgo transaccional/desarrollador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022. c) El estilo de liderazgo pasivo/evitador se relaciona con la resistencia al cambio de los servidores públicos del CLASS Centro de Salud Ciudad Nueva de Tacna, 2022.</p>	<p>Variable 01: Estilo de liderazgo</p>	<p>Dimensiones de variable 01 – Liderazgo transformacion al – Liderazgo transaccional. – Liderazgo pasivo evitador.</p>		
			<p>Variable 02: Resistencia al cambio</p>	<p>Dimensiones de variable 02. – Factores asociados al individuo – Factores organizacionales</p>	<p>Indicadores de variable 02. <u>Factores asociados al individuo</u> – Factores asociados al saber/conocer. – Factores asociados al hacer. – Factores asociados al querer/sentir/desear. <u>Factores organizacionales</u> – Factores organizacionales globales. – Factores organizacionales del proyecto de cambio</p>	

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos.

CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma del Clasificador (5X) Corta

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona jerárquicamente superior de su cargo, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuestionario. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no dude en consultarlo. Por favor responda este cuestionario sin identificarse.

En las siguientes páginas se presentan 35 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo. Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

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

DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		Escala				
Nro.	INDICADOR 1: Consideración individualizada (CI)	4	3	2	1	0
1	Dedica tiempo a enseñar y orientar					
2	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo					
3	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas					
4	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.					
Nro.	INDICADOR 2: Estimulación intelectual (EI)	4	3	2	1	0
5	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados					
6	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas					
7	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
8	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.					
Nro.	INDICADOR 3: Influencia idealizada-atribuida (IIA)	4	3	2	1	0
9	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella					
10	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses					
11	Actúa de modo que se gana mi respeto					
12	Se muestra confiable y seguro					
Nro.	INDICADOR 4: Influencia idealizada-conductual (IIC)	4	3	2	1	0
13	Expresa sus valores y creencias más importantes					
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace					
15	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas					
16	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.					
Nro.	INDICADOR 5: Motivación inspiracional (MI)	4	3	2	1	0
17	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista					
18	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas					
19	Construye una visión motivante del futuro					
20	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					

DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL/DESARROLLADOR						
Nro.	INDICADOR 1: Dirección por excepción activa (DPEA)	4	3	2	1	0
21	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.					
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.					
23	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen					
24	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares					
Nro.	INDICADOR 2: Recompensa contingente (RC)	4	3	2	1	0
25	Me ayuda siempre que me esfuerce					
26	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño					
27	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas					
28	Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.					
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR						
Nro.	INDICADOR 1: Dirección por excepción pasiva (DPEP)	4	3	2	1	0
29	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios					
30	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal					
31	Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo					
32	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar					
Nro.	INDICADOR 2: Laissez-Faire (LF)	4	3	2	1	0
33	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante					
34	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes					
35	Le cuesta tomar decisiones					
36	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.					

CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

Forma del Clasificador (5X) Corta

Rangos de cada sub dimensión:

Nivel	Mínimo	Máximo
Bajo	0	3
Moderadamente bajo	4	6
Regular	7	9
Moderadamente alto	10	12
Alto	13	16

Rangos de la dimensión: Liderazgo transformacional

Nivel	Mínimo	Máximo
Bajo	0	15
Moderadamente bajo	16	31
Regular	32	48
Moderadamente alto	49	64
Alto	65	80

Rangos de la dimensión: Liderazgo transaccional

Nivel	Mínimo	Máximo
Bajo	0	6
Moderadamente bajo	7	12
Regular	13	19
Moderadamente alto	20	25
Alto	26	32

Rangos de la dimensión: Liderazgo pasivo

Nivel	Mínimo	Máximo
Bajo	0	6
Moderadamente bajo	7	12
Regular	13	19
Moderadamente alto	20	25
Alto	26	32

ESCALA DE RESISTENCIA AL CAMBIO (ERC)

Instrucciones:

Los 25 enunciados que aparecen en la siguiente escala se orientan a conocer la manera cómo afronta los cambios organizaciones en general. Para cada uno de ellos, por favor indique en qué medida el enunciado corresponde actualmente a la postura que tiene. Coloque una equis (X) sobre el número de su elección, y trate de contestar sin consultar a otra persona y de acuerdo al enunciado que mejor lo describa. No existen respuestas correctas o incorrectas.

La escala de cinco puntos es la siguiente:

Totalmente acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

ANTE UN PANORAMA DE CAMBIO FUTURO EN EL CENTRO DE SALUD					
Nº	DIMENSIÓN 1: FACTORES INDIVIDUALES				
	INDICADOR 1: FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER	5	4	3	2 1
37	¿Considera Ud. que la Alta Dirección impulsaría el conocimiento teórico – práctico sobre el proceso de cambio?				
38	¿Considera Ud. que el personal podría trabajar en equipo?				
39	¿Considera Ud. que los funcionarios harían un adecuado manejo de los conflictos?				
40	¿Considera Ud. que existiría un alto nivel de comunicación entre el personal?				
41	¿Considera Ud. que el personal estaría predispuesto a aprender y mejorar el hacer las tareas encargadas?				
	INDICADOR 2: FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER	5	4	3	2 1
42	¿Considera Ud. que en la entidad se impulsaría un plan de adiestramiento previo?				
43	¿Considera Ud. que la entidad impulsaría el incorporar los cambios?				
44	¿Considera Ud. que el personal buscaría contribuir de forma entusiasta?				
45	¿Considera Ud. que el personal apoyaría las propuestas de mejora?				
46	¿Considera Ud. que la entidad proveer de toda la información necesaria?				
	INDICADOR 3: FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR	5	4	3	2 1
47	¿Considera Ud. que el personal presentaría una actitud de optimismo?				
48	¿Considera Ud. que el personal se encontraría motivado?				
49	¿Considera Ud. que el personal se encontraría muy comprometido?				
50	¿Considera Ud. que se impulsaría la existencia de un sentido de colaboración?				
51	¿Considera Ud. que existiría una actitud de paciencia ante los resultados esperados?				

DIMENSIÓN 2: FACTORES ORGANIZACIONALES						
INDICADOR 1: FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES		5	4	3	2	1
52	¿Considera Ud. que existiría un adecuado nivel de comunicación organizacional?					
53	¿Considera Ud. que la cultura organizacional facilitaría dicho proceso?					
54	¿Considera Ud. que el clima organizacional impulsaría dicho proceso?					
55	¿Considera Ud. que los niveles de participación serán los adecuados?					
56	¿Considera Ud. que la entidad se caracteriza por su flexibilidad?					
INDICADOR 2: FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO		5	4	3	2	1
57	¿Considera Ud. que existiría un adecuado proceso de planificación?					
58	¿Considera Ud. que se conformarían equipos de trabajo entusiastas?					
59	¿Considera Ud. que existirían estímulos o incentivos al personal involucrado?					
60	¿Considera Ud. que existiría un adecuado nivel de retroalimentación?					
61	¿Considera Ud. que existiría una institucionalización del proceso de cambio?					

RANGOS LA ESCALA DE RESISTENCIA AL CAMBIO (ERC)

Dimensiones	NRO. ÍTEMS	RANGOS	
1. Factores ligados al individuo	15	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	15-26 27-38 39-51 52-63 63-75
a. Factores individuales asociados al saber/conocer b. Factores individuales asociados al hacer c. Factores individuales asociados al querer/sentir/desear	5	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	5-8 9-12 13-17 18-21 22-25
2. Factores ligados a la organización	10	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	10-17 18-25 26-34 35-42 43-50
a. Factores organizacionales globales b. Factores organizacionales asociados al proyecto de cambio	5	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	5-8 9-12 13-17 18-21 22-25
Escala total	25	Bajo Moderadamente bajo Regular Modernamente alto Alto	25-44 45-64 65-85 86-105 106-125

Anexo 3: Validaciones del instrumento.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: "ESTILO DE LIDERAZGO".

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
Consideración individualizada (CI)								
1	Dedica tiempo a enseñar y orientar	X		X		X		
2	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	X		X		X		
3	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	X		X		X		
4	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	X		X		X		
Estimulación intelectual (EI)								
5	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	X		X		X		
6	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	X		X		X		
7	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	X		X		X		
8	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	X		X		X		
Influencia idealizada-atribuida (IIA)								
9	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	X		X		X		
10	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	X		X		X		
11	Actúa de modo que se gana mi respeto	X		X		X		
12	Se muestra confiable y seguro	X		X		X		
Influencia idealizada-conductual (IIC)								
13	Expresa sus valores y creencias más importantes	X		X		X		
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	X		X		X		
15	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	X		X		X		
16	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	X		X		X		
Motivación inspiracional (MI)								
17	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	X		X		X		
18	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	X		X		X		
19	Construye una visión motivante del futuro	X		X		X		
20	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL/DESARROLLADOR								
Dirección por excepción activa (DPEA)								
21	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	X		X		X		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	X		X		X		
23	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	X		X		X		
24	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares	X		X		X		
Recompensa contingente (RC)								
25	Me ayuda siempre que me esfuerce	X		X		X		
26	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos	X		X		X		

	de desempeño					
27	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	X		X		X
28	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	X		X		X
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR						
	Dirección por excepción pasiva (DPEP)	Si	No	Si	No	Si
29	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	X		X		X
30	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal	X		X		X
31	Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	X		X		X
32	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	X		X		X
33	Laissez-Faire (LF)	Si	No	Si	No	Si
34	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	X		X		X
35	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	X		X		X
36	Le cuesta tomar decisiones	X		X		X
37	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	X		X		X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mendoza Quispe, Javier Fernando DNI: 00790890

Especialidad del validador: Magister en Administración y Dirección de Empresas

Tacna, 15 de mayo del 2022



Mag. JAVIER MENDOZA QUISPE
Colegio de Licenciados en Administración
Colegiatura N° 00638

Firma del Experto Informante.

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: “RESISTENCIA AL CAMBIO”.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: FACTORES ASOCIADOS AL INDIVIDUO								
	FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considero que la Alta Dirección impulsaría el conocimiento teórico – práctico sobre el proceso de cambio.	X		X		X		
2	Considero que el personal tendería a trabajar en equipo.	X		X		X		
3	Considero que los funcionarios harían un adecuado manejo de los conflictos.	X		X		X		
4	Considero que existiría un alto nivel de comunicación entre el personal.	X		X		X		
5	Considero que el personal estaría predispuesto a aprender y mejorar el hacer las tareas encargadas.	X		X		X		
	FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Considero que en la entidad se impulsaría un plan de adiestramiento previo.	X		X		X		
7	Considero que la entidad impulsaría el incorporar los cambios.	X		X		X		
8	Considero que el personal buscaría contribuir de forma entusiasta.	X		X		X		
	Considero que el personal apoyaría las propuestas de mejora.	X		X		X		
9	Considero que la entidad proveer de toda la información necesaria.	X		X		X		
	FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Considero que el personal presentaría una actitud de optimismo.	X		X		X		
11	Considero que el personal se encontraría motivado.	X		X		X		
12	Considero que el personal se encontraría muy comprometido.	X		X		X		
13	Considero que se impulsaría la existencia de un sentido de colaboración.	X		X		X		
14	Considero que existiría una actitud de paciencia ante los resultados esperados.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: FACTORES ORGANIZACIONALES								
15	FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES	Si	No	Si	No	Si	No	
16	Considero que existiría un adecuado nivel de comunicación organizacional.	X		X		X		
17	Considero que la cultura organizacional facilitaría dicho proceso.	X		X		X		
18	Considero que el clima organizacional impulsaría dicho proceso.	X		X		X		

19	Considero que los niveles de participación serán los adecuados.	X		X		X	
20	Considero que la entidad se caracteriza por su flexibilidad.	X		X		X	
	FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO	Si	No	Si	No	Si	No
21	Considero que existiría un adecuado proceso de planificación.	X		X		X	
22	Considero que se conformarían equipos de trabajo entusiastas.	X		X		X	
23	Considero que existirían estímulos o incentivos al personal involucrado.	X		X		X	
24	Considero que existiría un adecuado nivel de retroalimentación.	X		X		X	
25	Considero que existiría una institucionalización del proceso de	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Apellidos y nombres del juez validador: Mendoza Quispe, Javier Fernando **DNI:** 00790890

Especialidad del validador: Magister en Administración y Dirección de Empresas

Tacna, 15 de mayo del 2022



Mag. JAVIER MENDOZA QUISPE
Colegio de Licenciados en Administración
Colegiatura N° 00938

Firma del Experto Informante.

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: "ESTILO DE LIDERAZGO".

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
Consideración individualizada (CI)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dedica tiempo a enseñar y orientar	✓		✓		✓		
2	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	✓		✓		✓		
3	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	✓		✓		✓		
4	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	✓		✓		✓		
Estimulación intelectual (EI)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	✓		✓		✓		
6	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	✓		✓		✓		
7	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	✓		✓		✓		
8	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	✓		✓		✓		
Influencia idealizada-atribuida (IIA)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	✓		✓		✓		
10	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	✓		✓		✓		
11	Actúa de modo que se gana mi respeto	✓		✓		✓		
12	Se muestra confiable y seguro	✓		✓		✓		
Influencia idealizada-conductual (IIC)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Expresa sus valores y creencias más importantes	✓		✓		✓		
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	✓		✓		✓		
15	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	✓		✓		✓		
16	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	✓		✓		✓		
Motivación inspiracional (MI)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	✓		✓		✓		
18	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	✓		✓		✓		
19	Construye una visión motivante del futuro	✓		✓		✓		
20	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL/DESARROLLADOR								
Dirección por excepción activa (DPEA)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	✓		✓		✓		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	✓		✓		✓		
23	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	✓		✓		✓		
24	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares	✓		✓		✓		
Recompensa contingente (RC)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
25	Me ayuda siempre que me esfuerce	✓		✓		✓		
26	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos	✓		✓		✓		

	de desempeño	✓		✓		✓	
27	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	✓		✓		✓	
28	Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR							
	Dirección por excepción pasiva (DPEP)	Si	No	Si	No	Si	No
29	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	✓		✓		✓	
30	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal	✓		✓		✓	
31	Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	✓		✓		✓	
32	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar						
33	Laissez-Faire (LF)	Si	No	Si	No	Si	No
34	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	✓		✓		✓	
35	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	✓		✓		✓	
36	Le cuesta tomar decisiones	✓		✓		✓	
37	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mendoza Aranzamendi Jessica A DNI: 00796884

Especialidad del validador: Administración Empresas

Tacna, 28 de abril del 2022



Firma del Experto Informante.

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: "RESISTENCIA AL CAMBIO".

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: FACTORES ASOCIADOS AL INDIVIDUO								
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER								
1	Considero que la Alta Dirección impulsaría el conocimiento teórico – práctico sobre el proceso de cambio.	✓		✓		✓		
2	Considero que el personal tendería a trabajar en equipo.	✓		✓		✓		
3	Considero que los funcionarios harían un adecuado manejo de los conflictos.	✓		✓		✓		
4	Considero que existiría un alto nivel de comunicación entre el personal.	✓		✓		✓		
5	Considero que el personal estaría predispuesto a aprender y mejorar el hacer las tareas encargadas.	✓		✓		✓		
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER								
6	Considero que en la entidad se impulsaría un plan de adiestramiento previo.	✓		✓		✓		
7	Considero que la entidad impulsaría el incorporar los cambios.	✓		✓		✓		
8	Considero que el personal buscaría contribuir de forma entusiasta.	✓		✓		✓		
9	Considero que el personal apoyaría las propuestas de mejora.	✓		✓		✓		
9	Considero que la entidad proveer de toda la información necesaria.	✓		✓		✓		
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR								
10	Considero que el personal presentaría una actitud de optimismo.	✓		✓		✓		
11	Considero que el personal se encontraría motivado.	✓		✓		✓		
12	Considero que el personal se encontraría muy comprometido.	✓		✓		✓		
13	Considero que se impulsaría la existencia de un sentido de colaboración.	✓		✓		✓		
14	Considero que existiría una actitud de paciencia ante los resultados esperados.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: FACTORES ORGANIZACIONALES								
FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES								
15	Considero que existiría un adecuado nivel de comunicación organizacional.	✓		✓		✓		
17	Considero que la cultura organizacional facilitaría dicho proceso.	✓		✓		✓		
18	Considero que el clima organizacional impulsaría dicho proceso.	✓		✓		✓		

19	Considero que los niveles de participación serán los adecuados.	✓		✓		✓	
20	Considero que la entidad se caracteriza por su flexibilidad.	✓		✓		✓	
FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO		Si	No	Si	No	Si	No
21	Considero que existiría un adecuado proceso de planificación.	✓		✓		✓	
22	Considero que se conformarían equipos de trabajo entusiastas.	✓		✓		✓	
23	Considero que existirían estímulos o incentivos al personal involucrado.	✓		✓		✓	
24	Considero que existiría un adecuado nivel de retroalimentación.	✓		✓		✓	
25	Considero que existiría una institucionalización del proceso de	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): —

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Hendosa Aranzamendi Jessica A. DNI: 00776884

Especialidad del validador: Administración Empresas

Tacna, 23 de abril del 2022


Firma del Experto Informante.

1) **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
 2) **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 3) **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: "ESTILO DE LIDERAZGO".

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
Consideración individualizada (CI)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Dedica tiempo a enseñar y orientar	<		x		x		
2	Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	x		x		x		
3	Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	x		x		x		
4	Me ayuda a desarrollar mis fortalezas.	x		>		x		
Estimulación intelectual (EI)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	x		x		x		
6	Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	x		x		x		
7	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	>		x		x		
8	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	<		x		>		
Influencia idealizada-atribuida (IIA)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella	x		x		x		
10	Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	x		x		x		
11	Actúa de modo que se gana mi respeto	x		x		x		
12	Se muestra confiable y seguro	x		x		x		
Influencia idealizada-conductual (IIC)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Expresa sus valores y creencias más importantes	x		x		x		
14	Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	<		x		x		
15	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	x		x		x		
16	Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	x		x		x		
Motivación inspiracional (MI)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	x		x		x		
18	Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	<		x		x		
19	Construye una visión motivante del futuro	x		x		x		
20	Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	x		>		x		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSACCIONAL/DESARROLLADOR								
Dirección por excepción activa (DPEA)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	x		x		x		
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	<		x		x		
23	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	<		x		x		
24	Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares	x		<		x		
Recompensa contingente (RC)								
		Si	No	Si	No	Si	No	
25	Me ayuda siempre que me esfuerce	x		x		x		
26	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos	>		>		x		

de desempeño							
27	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	X		X		X	
28	Expresa satisfacción cuando cumple con lo esperado.	X		X		X	
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PASIVO/EVITADOR							
Dirección por excepción pasiva (DPEP)							
29	Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	X		X		X	
30	Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal	X		X		X	
31	Mantiene la creencia que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	X		X		X	
32	Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	X		X		X	
Laissez-Faire (LF)							
34	Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante	X		X		X	
35	Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	X		X		X	
36	Le cuesta tomar decisiones	X		X		X	
37	Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Pinto Villos, Yenny Marilú DNI: 40829373

Especialidad del validador: Licenciada en Administración, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Tacna, 16 de MAYO del 2022



Firma del Experto Informante.

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: "RESISTENCIA AL CAMBIO".

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: FACTORES ASOCIADOS AL INDIVIDUO								
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL SABER/CONOCER								
1	Considero que la Alta Dirección impulsaría el conocimiento teórico – práctico sobre el proceso de cambio.	X		X		X		
2	Considero que el personal tendería a trabajar en equipo.	X		X		X		
3	Considero que los funcionarios harían un adecuado manejo de los conflictos.	X		X		X		
4	Considero que existiría un alto nivel de comunicación entre el personal.	X		X		X		
5	Considero que el personal estaría predispuesto a aprender y mejorar el hacer las tareas encargadas.	X		X		X		
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL HACER								
6	Considero que en la entidad se impulsaría un plan de adiestramiento previo.	X		X		X		
7	Considero que la entidad impulsaría el incorporar los cambios.	X		X		X		
8	Considero que el personal buscaría contribuir de forma entusiasta.	X		X		X		
	Considero que el personal apoyaría las propuestas de mejora.	X		X		X		
9	Considero que la entidad proveer de toda la información necesaria.	X		X		X		
FACTORES INDIVIDUALES ASOCIADOS AL QUERER/SENTIR/DESEAR								
10	Considero que el personal presentaría una actitud de optimismo.	X		X		X		
11	Considero que el personal se encontraría motivado.	X		X		X		
12	Considero que el personal se encontraría muy comprometido.	X		X		X		
13	Considero que se impulsaría la existencia de un sentido de colaboración.	X		X		X		
14	Considero que existiría una actitud de paciencia ante los resultados esperados.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: FACTORES ORGANIZACIONALES								
FACTORES ORGANIZACIONALES GLOBALES								
15	Considero que existiría un adecuado nivel de comunicación organizacional.	X		X		X		
17	Considero que la cultura organizacional facilitaría dicho proceso.	X		X		X		
18	Considero que el clima organizacional impulsaría dicho proceso.	X		X		X		

19	Considero que los niveles de participación serán los adecuados.	X		X		X	
20	Considero que la entidad se caracteriza por su flexibilidad.	X		X		X	
	FACTORES ORGANIZACIONALES ASOCIADOS AL PROYECTO DE CAMBIO	Si	No	Si	No	Si	No
21	Considero que existiría un adecuado proceso de planificación.	X		X		X	
22	Considero que se conformarían equipos de trabajo entusiastas.	X		X		X	
23	Considero que existirían estímulos o incentivos al personal involucrado.	X		X		X	
24	Considero que existiría un adecuado nivel de retroalimentación.	X		X		X	
25	Considero que existiría una institucionalización del proceso de	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Pinto Villar, Yenny Marilú DNI: 40829373
Especialidad del validador: Licenciada en Administración, Magister en Administración

Tacna, 16 de MAYO del 2022



Firma del Experto Informante.

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4: Fiabilidad.

Escala: Estilos de liderazgo

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Valido	81	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	81	100.0

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

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.891	36

Escala: Resistencia al cambio

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Valido	81	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	81	100.0

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

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.923	25

Prueba de normalidad de datos

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
L. Transformacional	.386	81	.000	.657	81	.000
L. Transaccional	.279	81	.000	.801	81	.000
L. Pasivo	.355	81	.000	.664	81	.000
Estilo de liderazgo	.318	81	.000	.753	81	.000
Resistencia al cambio	.317	81	.000	.737	81	.000

Anexo 5: Base de datos de la investigación.

ID	ESCALA DE ESTILO DE LIDERAZGO																																						
	p 1	p 2	p 3	p 4	p 5	p 6	p 7	p 8	p 9	p1 0	p1 1	p1 2	p1 3	p1 4	p1 5	p1 6	p1 7	p1 8	p1 9	p2 0	p2 1	p2 2	p2 3	p2 4	p2 5	p2 6	p2 7	p2 8	p2 9	p3 0	p3 1	p3 2	p3 3	p3 4	p3 5	p3 6			
1	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	
2	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	4	2	4	2	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	
3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
4	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	3	2	3	4	3	2	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1		
6	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	1	2	1	2	1	2	1	2	1	
7	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	
8	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	
9	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	1	2	2	2	2	2	2	1	1	
10	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	4	4	3	3	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	
11	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	
12	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	4	2	2	4	3	2	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	
13	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	
14	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	4	4	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	
15	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	4	3	3	2	4	2	3	2	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	
16	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	
17	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	
18	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	4	2	3	4	3	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
19	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	4	3	2	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	
20	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	4	2	4	4	3	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	
21	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	4	3	2	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	
22	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	
23	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	4	4	3	4	3	4	2	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5		
24	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	4	2	4	3	3	2	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	
25	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
26	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	1	1	1	2	2	2	1	2		
27	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
28	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	4	2	2	4	4	3	2	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
29	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	4	2	2	2	2	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	
30	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	4	4	3	2	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5		
31	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	4	2	4	2	2	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
32	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	4	2	3	2	4	2	2	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	
33	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	
34	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	
35	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	4	3	3	2	2	3	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	
36	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	
37	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2	3	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	
38	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	4	4	3	3	2	2	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	4	2	4	3	4	2	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	
40	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	4	2	4	2	2	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	
41	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	3	4	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	
42	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	3	4	2	4	2	4	2	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	

43	1	1		2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5
44	2	2		1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	3	3	3	2	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
45	1	1		2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	4	2	2	2	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	1	1		1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	
47	1	1		2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	4	3	4	2	3	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4
48	4	5		4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	2	2	2	1	2	1	2	1		
49	1	2		1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	4	3	4	2	3	3	2	4	5	4	4	5	5	4	4	
50	5	4		5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	2	2	2	2	1	1	1	1		
51	5	4		5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	2	2	2	2	4	2	4	3	1	2	2	1	1	2	2	2	
52	2	2		1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	3	3	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
53	1	1		1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	
54	5	4		4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	1	2	1	2	1	1	1	2	
55	1	1		2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
56	2	1		1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	4	3	2	3	2	4	5	5	5	5	5	4	4	
57	1	1		1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	4	3	4	3	2	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
58	4	4		5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	1	2	1	2	2	1	2	
59	5	5		4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	2	3	4	2	5	5	4	4	4	4	4	5	5
60	5	5		4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	2	3	3	2	4	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	
61	2	2		1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	4	4	3	3	2	2	2	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
62	1	2		2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	4	3	2	2	4	5	5	4	4	4	4	5	4
63	2	2		2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	4	2	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
64	5	4		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	2	2	4	3	2	4	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	
65	1	1		2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	4	3	2	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
66	1	2		1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	4	4	3	3	2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
67	4	5		5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	2	4	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	
68	5	4		4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	2	2	4	3	1	1	2	1	1	1	1	1	
69	5	5		5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3	2	2	1	2	1	2	1	1	
70	1	1		2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	1	1		2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
72	1	2		2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	4	2	3	4	2	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4
73	1	2		2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
74	5	5		4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1
75	2	2		2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	3	2	3	2	2	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5
76	5	4		5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	2	2	4	2	3	2	3	5	5	5	4	5	4	4	5	
77	4	5		4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	4	2	4	4	3	3	1	1	1	2	1	1	2	2	5	
78	2	1		1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	4	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
79	2	2		1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	4	4	3	4	4	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5
80	5	5		4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	1	1	1	2	1	1	1	2	
81	2	2		2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3	3	4	2	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4

ESCALA DE RESISTENCIA AL CAMBIO																									
ID	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25
1	1	2	1	2	2	2	3	1	1	2	3	3	1	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	1
2	1	3	3	2	1	3	1	2	2	2	3	1	1	3	2	2	1	2	3	2	1	3	1	2	1
3	5	4	4	5	3	3	5	4	3	5	5	3	4	4	3	5	4	3	4	3	3	5	3	5	5
4	4	3	4	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	4	4	3	5	3	5	5	3
5	2	2	2	1	3	2	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	3	3	2	2	1	2	2
6	2	1	2	2	3	2	3	1	3	3	1	2	3	2	2	1	3	2	3	1	2	2	2	3	3
7	5	5	4	3	5	5	3	4	4	4	3	5	3	4	5	5	5	3	4	5	3	3	3	4	4
8	3	3	3	1	3	2	1	2	2	1	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	1	1
9	1	3	1	2	2	3	2	3	3	3	1	2	3	2	1	2	2	3	3	2	3	1	1	2	1
10	3	5	4	3	3	3	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3
11	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	3	3	5	4	5	3	4
12	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4
13	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	1	1	3	3
14	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	3	5	3	5	5	4	3	3	3	3	5	3	5	4	3
15	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5
16	5	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3
17	3	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	3	1	3	3	3	1	1	2	3	1	3	2	3	1
18	5	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5
19	3	3	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4
20	5	5	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	5	3	3	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4
21	5	5	3	5	5	4	3	5	4	3	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	3	5	4	3	3
22	5	3	3	4	5	5	3	3	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	3
23	3	5	4	5	3	3	3	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	3	4
24	4	5	5	3	3	3	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
25	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	3	5	5	3	3	4	3	3	3	3
26	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	2	3	1	3	1	2
27	5	3	5	4	4	4	4	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5	3	3
28	4	4	5	5	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4
29	5	5	3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4
30	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3	4	3	4	3	5	5	3	3	4	4	5	3	4	5
31	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	4	5	3	3	3	3	4	4	5	4	3	5	5	4
32	3	3	5	5	3	5	5	3	4	3	4	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
33	1	3	1	2	3	1	1	1	3	2	1	1	3	2	3	3	3	3	1	3	1	2	2	3	2
34	5	3	5	3	4	4	3	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4
35	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	5	3	5	3	4	3
36	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	2	2	3	1	3	2	1	2	3	1	1	2	1	3	2
37	3	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	3	4	3	3	5	4	5	3	3
38	5	3	5	3	4	4	5	3	5	4	5	5	3	4	3	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4
39	4	3	3	5	5	4	3	5	4	5	5	3	5	3	4	3	5	4	3	4	5	4	4	5	5
40	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3	5	5	4	3	4
41	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4
42	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	3	5	4	3	3	5	5	3	3	5	3	3	3
43	3	4	4	3	5	5	3	4	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	4	3
44	5	3	3	4	3	4	4	5	4	3	3	3	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5
45	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	5	4	5	4	5	3	4	3	3

46	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	4	5	5	4	5	4	
47	3	3	4	5	3	3	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	
48	1	1	2	3	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	3	3	2	2	1	1	1	2	2	3	
49	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	
50	1	1	3	3	2	1	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	1		
51	3	2	1	1	1	3	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	3	3	2	2	3	1	
52	5	5	3	5	4	5	3	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	5	3	5	5	4	3	
53	4	4	3	5	3	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	3		
54	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	3	3		
55	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	
56	5	3	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	3	5	5	5	4	3	5	
57	5	5	3	5	4	4	3	3	4	5	3	5	3	3	5	3	5	3	3	4	4	3	4	3	3	
58	3	1	2	1	3	3	1	2	3	2	3	1	1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	
59	3	2	3	1	3	3	2	3	1	3	2	1	2	3	3	2	2	2	3	1	1	1	2	3	3	
60	1	1	3	2	1	3	2	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	2	2	3	1	1	2	3	1	
61	3	4	5	3	4	3	5	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	
62	5	5	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	
63	4	4	3	5	3	4	3	4	3	5	3	5	4	3	3	5	5	5	4	4	3	5	3	3	4	
64	3	2	1	1	3	2	1	2	2	1	3	2	3	2	3	3	3	1	1	3	2	1	2	2	2	
65	3	5	4	3	5	3	3	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	5	4	3	4	4	5	3	
66	5	4	5	5	5	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	5	4	5	4	3	5	
67	1	1	3	3	1	2	1	2	2	1	3	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	2	3	2	
68	2	2	1	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	2	3	2	1	3	1	3	1	
69	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	3	1	3	2	1	3
70	3	4	3	5	4	3	5	3	4	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	3	5	
71	3	4	5	5	5	3	4	3	4	3	5	3	3	5	5	3	5	4	3	3	5	5	3	3	5	
72	3	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	
73	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	
74	1	2	2	3	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	1	2	1	2	
75	4	4	3	3	5	3	5	5	4	3	5	3	3	5	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	
76	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	1	1	2	3	1	3	3	2	1	3	3	
77	2	1	3	1	3	1	1	2	1	3	1	3	1	3	2	1	1	1	2	3	2	2	1	1	3	
78	5	3	5	5	5	3	5	3	5	4	3	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	
79	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	3	4	5	5	3	5	4	4	5	
80	1	3	3	3	3	2	2	2	3	1	3	3	1	1	1	3	1	2	2	3	2	2	2	1	2	
81	5	3	4	5	4	5	4	4	3	3	5	5	3	5	4	4	3	5	5	3	3	3	3	5	5	

Anexo 6: Escala de intensidad de correlaciones.

Intensidad de la correlación de Spearman

Valor de Rho / Rango	Significado / Relación
- 0.91 a -1.00	= Correlación negativa perfecta.
- 0.76 a -0.90	= Correlación negativa muy fuerte.
- 0.51 a - 0.75	= Correlación negativa considerable.
- 0.11 a - 0.50	= Correlación negativa media
- 0.01 a – 0.10	= Correlación negativa débil.
0.00	= No existe correlación alguna entre las variables.
- 0.01 a – 0.10	= Correlación positiva muy débil.
- 0.11 a - 0.50	= Correlación positiva débil.
- 0.51 a - 0.75	= Correlación positiva media.
- 0.76 a -0.90	= Correlación positiva considerable.
- 0.91 a -1.00	= Correlación positiva muy fuerte.
1.00	= Correlación positiva perfecta proporcional.

Nota. Adaptad de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018)

Anexo 7: Permiso de la entidad para levantar datos.



Nº 012-2022-AFDST-UGRH-OA-DE-REDS.T.-

AUTORIZACION



LA DIRECCION EJECUTIVA DE LA RED DE SALUD, DE LA DIRECCION REGIONAL DE SALUD TACNA, AUTORIZA A:



YESSICA YENY HUARACHI ALAVE



BACHILLER DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION – UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, QUIEN APLICARA INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS EN EL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA DE LA RED DE SALUD TACNA, A FIN DE EJECUTAR EL PROYECTO DE TESIS TITULADO: “ESTILO DE LIDERAZGO Y RESISTENCIA AL CAMBIO DE TRABAJADORES DEL CENTRO DE SALUD CIUDAD NUEVA DE TACNA, 2022”; DURANTE EL PERIODO DE 21 AL 31 DE MARZO DEL 2022, POR LO QUE SIRVASE BRINDAR LAS FACILIDADES NECESARIAS.

La Red Tacna

TACNA, 17 DE MARZO DEL 2022



GOBIERNO REGIONAL DE TACNA
RST-RED DE SALUD TACNA
MED. MARUJA RUTH GARCIA MAMANI
DIRECTOR EJECUTIVO RED DE SALUD
GMP: 27272

MRGM/JJIC/EDMV/KGS/mehz