

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

**LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA COOPERATIVA  
AGRARIA CAFETALERA JOSE OLAYA LTDA N° 252, LA  
CONVENCIÓN - CUSCO, AÑO 2024**

**PRESENTADO POR**

Br. LUZ ARELHI ARCOS ALVAREZ

Br. LUZVENIA NINA GAYOSO

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL  
DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR:**

Dr. WALDO ALEX PANDO DIAZ

**CUSCO – PERÚ**

**2025**



# Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

## INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor ..... WALDO ALEX PANDO DIAZ .....  
..... quien aplica el software de detección de similitud al  
trabajo de investigación/tesis titulada: LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO  
EN LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA JOSE OLAYA  
LTDA N° 252, LA CONVENCION - CUSCO, AÑO 2024

Presentado por: LUZ ARELHI ARCOS ALVAREZ ..... DNI N° 47972382 .....  
presentado por: LUZVENIA NINA GAYOSO ..... DNI N°: 46949846 .....  
Para optar el título Profesional/Grado Académico de ..... LICENCIADA EN  
..... ADMINISTRACIÓN

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por ..... 2 ..... veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de ..... 8 .....%.

### Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 21 de ..... enero ..... de 2026.....

Firma

Post firma..... WALDO ALEX PANDO DIAZ

Nro. de DNI..... 23998983

ORCID del Asesor..... 0000-0002-9142-0953

#### Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:548091782

# LUZ ARELHI ARCOS ALVAREZ LUZVENIA NINA GA... LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA JOSE OLAYA LTDA N° 252, LA CONVE...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

## Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:548091782

167 páginas

Fecha de entrega

21 ene 2026, 4:17 p.m. GMT-5

37.370 palabras

Fecha de descarga

21 ene 2026, 4:25 p.m. GMT-5

226.896 caracteres

Nombre del archivo

Tesis Coopertiva Jose Olaya final-Luz\_Arcos\_FINAL.pdf

Tamaño del archivo

5.3 MB

# 8% Similitud general

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

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

## Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 6%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis con profundo cariño a mis padres, por su amor, paciencia y apoyo incondicional, a mis hermanas, sobrinas y sobrinos por sus palabras y compañía en cada etapa de este proceso; a mis docentes, por su guía y enseñanza constante; y a todos aquellos que, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este trabajo, brindándome palabras de aliento, colaboración y motivación en los momentos más desafiantes.

***Luz Arelhi***

Dedico esta tesis a mis padres, por ser mi pilar y darme siempre su apoyo sin condiciones; a mis hermanos, por su compañía y ánimo constante; y a cada persona que creyó en mí, incluso cuando yo dudaba. Gracias por inspirarme a seguir adelante y no rendirme.

***Luzvenia***

## **Agradecimientos**

Agradezco, en primer lugar, a Dios por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría para culminar esta etapa. A mi familia, por su amor incondicional, su paciencia y su apoyo constante en cada momento del camino. A mis docentes y asesores, por su guía, exigencia y compromiso con mi formación académica. A la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252, por abrirme sus puertas y brindarme la información necesaria para desarrollar esta investigación. A mis amigos y compañeros, por su compañía, palabras de aliento y ayuda en los momentos más desafiantes. A todos, mi más sincero agradecimiento.

*Luz y Luzvenia*

## Presentación

Señor Decano de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores miembros del Jurado:

En atención al cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, pongo a su consideración el trabajo de investigación titulado: ***“Liderazgo y Gestión del Cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda N° 252, La Convención – Cusco, año 2024”***, presentado con el propósito de optar al Grado Académico de Licenciadas en Administración.

La presente investigación tiene como objetivo principal de determinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.

## Índice general

<b>Caratula .....</b>	<b>i</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>iii</b>
<b>Presentación.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice general .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>xii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la investigación.....	1
1.1.1 Artículos de investigación.....	1
1.1.2 Tesis nacionales e internacionales .....	3
1.2 Bases teóricas.....	9
1.2.1 Liderazgo .....	9
1.2.1.1 Teorías del liderazgo.....	9
1.2.1.2 Evolución del liderazgo .....	10
1.2.1.3 Conceptualización.....	11
1.2.1.4 Importancia del liderazgo .....	13
1.2.1.5 Beneficios del liderazgo .....	14
1.2.1.6 Enfoques en las características del liderazgo.....	15
1.2.1.7 Comportamientos y estilos del liderazgo.....	16
1.2.1.8 Dimensiones del liderazgo.....	19
1.2.2 Gestión del cambio .....	26
1.2.2.1 Teorías de la gestión de cambio.....	26
1.2.2.2 Evolución.....	27
1.2.2.3 Conceptualización.....	27
1.2.2.4 Importancia de la gestión del cambio .....	30
1.2.2.5 Beneficios de la gestión del cambio .....	30
1.2.2.6 Dimensiones de la gestión del cambio.....	31
1.3 Definición de términos básicos.....	36

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>39</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>39</b>
2.1 Delimitación de la investigación .....	39
2.1.1 Territorial .....	39
2.1.2 Temporal .....	40
2.2 Descripción del problema .....	40
2.3 Formulación del problema .....	46
2.3.1 Problema general .....	46
2.3.2 Problemas específicos .....	46
2.4 Objetivos de la investigación.....	47
2.4.1 Objetivo general.....	47
2.4.2 Objetivos específicos .....	47
2.5 Justificación de la investigación .....	48
2.5.1 Justificación teórica .....	48
2.5.2 Justificación práctica.....	49
2.5.3 Justificación metodológica.....	49
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>50</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>50</b>
3.1 Hipótesis .....	50
3.1.1 Hipótesis general.....	50
3.1.2 Hipótesis específicas .....	50
3.2 Identificación de variables .....	51
3.3 Operacionalización de variables .....	52
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>53</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>53</b>
4.1 Marco institucional o empresarial .....	53
4.1.1 Reseña histórica .....	53
4.1.2 Plan estratégico .....	54
4.1.3 Productos que ofrece.....	54
4.1.3.1 Café orgánico .....	54
4.1.3.2 Cacao orgánico .....	55
4.2 Enfoque de investigación.....	56
4.3 Tipo de investigación.....	56
4.4 Nivel de investigación .....	56

4.5	Métodos de investigación .....	57
4.6	Diseño de investigación .....	57
4.7	Población y muestra.....	58
4.7.1	Población.....	58
4.7.2	Muestra .....	58
4.7.2.1	Unidad de análisis .....	58
4.7.2.2	Tamaño de la muestra .....	58
4.7.2.3	Selección de la muestra.....	58
4.8	Técnicas e instrumentos de recolección .....	59
4.8.1	Técnicas .....	59
4.8.2	Instrumentos.....	60
4.8.3	Diseño .....	61
4.8.4	Confiabilidad.....	64
4.8.5	Validez.....	65
4.9	Técnicas estadísticas de análisis de datos .....	66
4.10	Técnicas estadísticas de comprobación de hipótesis .....	66
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>67</b>
<b>RESULTADOS .....</b>		<b>67</b>
5.1	Descripción del trabajo de campo.....	67
5.2	Determinación de la baremación para estadística descriptiva .....	68
5.2.1	Baremación .....	68
5.2.1.1	Baremación de la variable Liderazgo .....	68
5.2.1.2	Baremación de la variable Gestión del cambio .....	70
5.3	Presentación de los resultados .....	71
5.3.1	Resultados de los objetivos específicos .....	71
5.3.1.1	Resultados del objetivo específico 1.....	71
5.3.1.2	Resultados del objetivo específico 2.....	86
5.3.2	Resultados inferenciales.....	100
5.3.2.1	Prueba de normalidad .....	100
5.3.2.2	Contrastación de la hipótesis General.....	101
5.3.2.3	Contrastación de la hipótesis específica 1 .....	104
5.3.2.4	Contrastación de la hipótesis específica 2 .....	106
5.3.2.5	Contrastación de la hipótesis específica 3 .....	109
5.3.2.6	Contrastación de la hipótesis específica 4 .....	112

5.4	Discusión de los resultados.....	114
5.4.1	Hallazgos significativos .....	114
5.4.2	Comparación de conclusiones con otros estudios.....	116
5.4.3	Limitaciones en el desarrollo del estudio.....	117
5.4.4	Implicancias prácticas del estudio .....	117
	<b>Conclusiones .....</b>	<b>119</b>
	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>122</b>
	<b>Referencias.....</b>	<b>125</b>
	<b>Apéndice.....</b>	<b>131</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Conceptos de liderazgo según autores.....	11
<b>Tabla 2</b> Conceptos de gestión del cambio según autores .....	28
<b>Tabla 3</b> Operacionalización de las variables .....	52
<b>Tabla 4</b> Número de socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252 .....	58
<b>Tabla 5</b> Escala Likert de alternativas de respuestas para los encuestados.....	61
<b>Tabla 6</b> Presentación del instrumento cuestionario - Liderazgo.....	62
<b>Tabla 7</b> Presentación del instrumento cuestionario con escalas de respuesta variable gestión del cambio .....	63
<b>Tabla 8</b> Presentación del instrumento guía de entrevista .....	64
<b>Tabla 9</b> Alfa de Cronbach de ambas variables o 40 ítems.....	65
<b>Tabla 10</b> Alfa de Cronbach de la variable Liderazgo.....	65
<b>Tabla 11</b> Alfa de Cronbach de la variable Gestión del cambio .....	65
<b>Tabla 12</b> Presentación del baremo.....	68
<b>Tabla 13</b> Baremación a nivel variable Liderazgo.....	69
<b>Tabla 14</b> Baremación a nivel variable Gestión del cambio .....	70
<b>Tabla 15</b> Resultado descriptivo de la variable Liderazgo.....	71
<b>Tabla 16</b> Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de usar el poder.....	72
<b>Tabla 17</b> Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de comprender .....	74
<b>Tabla 18</b> Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de inspirar .....	75
<b>Tabla 19</b> Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de actuar.....	77
<b>Tabla 20</b> Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 01 .....	79
<b>Tabla 21</b> Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 02 .....	81
<b>Tabla 22</b> Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 03 .....	82
<b>Tabla 23</b> Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 04 .....	84
<b>Tabla 24</b> Resultados descriptivos de la variable Gestión del cambio.....	86
<b>Tabla 25</b> Resultados descriptivos de la dimensión Descongelamiento .....	87
<b>Tabla 26</b> Resultados descriptivos de la dimensión Movimiento o cambio .....	89
<b>Tabla 27</b> Resultados descriptivos de la dimensión Recongelamiento .....	91
<b>Tabla 28</b> Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 05 .....	94
<b>Tabla 29</b> Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 06 .....	96
<b>Tabla 30</b> Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 07 .....	98
<b>Tabla 31</b> Prueba estadístico de Kolmogorov y Shapiro Will.....	100
<b>Tabla 32</b> Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre la Liderazgo y Gestión del cambio.....	102

<b>Tabla 33</b> Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de usar el poder y Gestión del cambio .....	105
<b>Tabla 34</b> Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de comprender y Gestión del cambio .....	107
<b>Tabla 35</b> Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de inspirar y Gestión del cambio .....	110
<b>Tabla 36</b> Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de actuar y Gestión del cambio .....	113

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Esquema de los estilos del liderazgo .....	18
<b>Figura 2</b> Mapa de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252 .....	39
<b>Figura 3</b> Cooperativa Agraria cafetalera José Olaya.....	40
<b>Figura 4</b> Resultados descriptivos de la variable Liderazgo.....	71
<b>Figura 5</b> Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de usar el poder .....	73
<b>Figura 6</b> Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de comprender .....	74
<b>Figura 7</b> Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de inspirar .....	76
<b>Figura 8</b> Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de actuar.....	77
<b>Figura 9</b> Resultados descriptivos de la variable Gestión del cambio.....	86
<b>Figura 10</b> Resultados descriptivos de la dimensión descongelamiento .....	88
<b>Figura 11</b> Resultados descriptivos de la dimensión descongelamiento .....	90
<b>Figura 12</b> Resultados descriptivos de la dimensión Recongelamiento .....	92

## Resumen

El presente estudio tuvo como propósito central determinar el grado de relación existente entre el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252, ubicada en la provincia de La Convención, región Cusco, durante el año 2024. Para alcanzar dicho objetivo, se adoptó un enfoque metodológico riguroso, sustentado en una investigación de tipo básica, orientada a la generación de conocimiento teórico, con un nivel descriptivo-correlacional que permitió caracterizar las variables de estudio. Asimismo, se empleó un diseño de investigación no experimental, dado que las variables no fueron manipuladas, y un enfoque mixto, que integró técnicas cuantitativas y cualitativas para una comprensión más integral del fenómeno analizado. La población estuvo constituida por 242 socios agrarios cafetaleros y 3 directivos de la cooperativa, de los cuales se seleccionó una muestra conformada por 149 socios y la totalidad de los directivos. La selección muestral se realizó mediante un muestreo probabilístico, aplicando el método aleatorio simple para los socios y el método censal para los directivos, lo que garantizó la validez y representatividad de la información recopilada. Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos evidenciaron la existencia de una relación significativa, positiva y de grado alto entre el liderazgo y la gestión del cambio en la cooperativa objeto de estudio. Estos hallazgos resaltan la relevancia del liderazgo como un factor estratégico y consolidar procesos de cambio organizacional y la mejora de la capacidad adaptativa de los socios cafetaleros.

**Palabras clave:** Liderazgo organizacional, Gestión del cambio, Cooperativa agraria cafetalera y Desarrollo institucional.

### **Abstract**

The central purpose of this study was to determine the degree of relationship between leadership and change management at the José Olaya Coffee Growers Cooperative No. 252, located in the province of La Convención, Cusco region, during 2024. To achieve this objective, a rigorous methodological approach was adopted, based on basic research aimed at generating theoretical knowledge, with a descriptive-correlational level that allowed for the characterization of the study variables. A non-experimental research design was also employed, since the variables were not manipulated, along with a mixed-methods approach that integrated quantitative and qualitative techniques for a more comprehensive understanding of the phenomenon analyzed. The population consisted of 242 coffee-growing members and 3 cooperative directors, from which a sample of 149 members and all the directors was selected. The sample was selected using probabilistic sampling, applying simple random sampling for members and census sampling for managers, thus ensuring the validity and representativeness of the collected information. The results obtained from the application of the data collection instruments demonstrated a significant, positive, and high-level relationship between leadership and change management in the cooperative under study. These findings highlight the relevance of leadership as a strategic factor in consolidating organizational change processes and improving the adaptive capacity of coffee-growing cooperatives.

**Keywords:** Organizational leadership, Change management, Coffee-growing cooperative, Institutional development.

## **Introducción**

El estudio sobre el liderazgo y la gestión del cambio es fundamental en toda organización, ya que permite identificar cómo las capacidades directivas influyen en la adaptación, innovación y sostenibilidad de la empresa frente a los retos del entorno. En el caso de una cooperativa, como la Agraria Cafetalera José Olaya Ltda., esta importancia se intensifica, dado que su estructura democrática y su vínculo directo con los socios exigen líderes capaces de guiar procesos de transformación de manera participativa y eficaz. Comprender esta relación permite fortalecer la toma de decisiones, mejorar la cohesión interna y asegurar un desarrollo organizacional orientado al bienestar colectivo y a la competitividad en el sector.

### **Capítulo I**

En el primer capítulo se aborda el marco teórico, donde se examinan los estudios de investigación previos realizados sobre las dos variables de estudio, tanto a nivel internacional como local. Además, la teoría se elabora fundamentándose en bibliografía y fuentes confiables sobre liderazgo y gestión del cambio. Por último, se abordan los conceptos de palabras clave relacionados con las dos variables de estudio que se expusieron en el transcurso de la investigación.

### **Capítulo II**

En el segundo capítulo se aborda el problema relacionado con las dos variables de estudio (Liderazgo y gestión del cambio). Para ello, se analiza la problemática a nivel internacional, nacional y local, y se propone el pronóstico y control del mismo. Además, se plantea el problema mediante la formulación de la pregunta principal y las preguntas específicas. Asimismo, se establece el objetivo general junto con los objetivos específicos.

### **Capítulo III**

En el tercer capítulo se aborda la elaboración de la hipótesis, la cual se fundamenta en posibles suposiciones que puedan resolver el problema planteado. En este sentido, se desarrolla tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas. Por otra parte, se procede a determinar las variables, su conceptualización y la elaboración de la matriz de operacionalización de dichas variables.

### **Capítulo IV**

En el cuarto capítulo se presenta el marco metodológico que sirvió de base para el estudio de investigación actual. Para ello, se ha definido el tipo de estudio, el enfoque, el nivel y el diseño de la investigación. Además, se establece la unidad de análisis, la población y la muestra. Por último, se presenta la técnica y el instrumento que se emplearon para la recopilación de datos.

### **Capítulo V**

En este apartado se exponen los resultados derivados del análisis descriptivo e inferencial de la información recopilada durante el estudio. Se examinan las características principales de las variables investigadas, ofreciendo una comprensión precisa de los datos recopilados y su comportamiento en el marco de la investigación. Además, se presentan los resultados de la aplicación de pruebas de correlación, las cuales posibilitaron la evaluación de la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio. Estos resultados fueron fundamentales para validar las hipótesis planteadas y respaldar las conclusiones y recomendaciones propuestas al final del estudio. Así también, se presenta la discusión de los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes de la investigación

##### 1.1.1 Artículos de investigación

Guadarrama Varón et al. (2023) publicaron el artículo de investigación de tema: *“El liderazgo y el coaching en el cambio organizacional. Una perspectiva desde el factor humano”*. Este estudio se centró en las narrativas de liderazgo y su conexión con el cambio organizacional, considerando dos enfoques teóricos: el evolucionista y el conductual. Tras presentar ambas perspectivas y describir sus ideas sobre el liderazgo, se propuso una visión que destaca la narrativa como un fenómeno conductual. Al hacerlo, se reinterpretó los marcos cognitivos del liderazgo desde la perspectiva evolucionista, delimitándolos como elementos verbales funcionales dentro del Modelo de Ingeniería en Sistemas Conductuales. Además, se utilizó un caso específico basado en una experiencia profesional del autor para ilustrar cómo esta comprensión de las narrativas de liderazgo puede ayudar a reducir posibles resistencias en el diseño e implementación de programas de cambio organizacional.

El estudio de Guadarrama Varón et al. (2023) constituye un antecedente teórico de notable relevancia, ya que destaca la importancia de las narrativas del liderazgo para mitigar la resistencia al cambio organizacional. Asimismo, señala que la efectividad del líder no se limita únicamente a sus acciones, sino que también depende de su habilidad comunicativa y de la manera en que articula y construye una visión compartida.

González Cova (2024) presentó el artículo de investigación titulado: *“Liderazgo organizacional y cambio organizacional en empresas metalmecánicas del municipio Lagunillas”* tuvo como objetivo principal analizar la relación entre el liderazgo organizacional y el cambio dentro de empresas del sector metalmecánico. El estudio adoptó un enfoque descriptivo-correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal. La población

estuvo conformada por 20 gerentes de tres empresas del municipio Lagunillas, quienes constituyeron un censo poblacional. Para ello, se utilizó un cuestionario validado y confiable, con un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,95 y 0,98. Los resultados mostraron una correlación significativa del 83 % entre liderazgo organizacional y cambio organizacional, destacando altos niveles en factores como visión, desempeño, motivación y comunicación. Se evidenció que los líderes con visión clara y habilidades comunicativas efectivas logran transformar positivamente el comportamiento de sus colaboradores. La conclusión señala que el liderazgo con visión estratégica es fundamental para orientar procesos de cambio exitosos. Por ello, se recomienda fortalecer la educación en liderazgo como herramienta clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional.

El estudio de González Cova (2024) constituye un antecedente relevante, dado que evidencia una correlación significativa del 83% entre el liderazgo y el cambio organizacional, lo que proporciona una base empírica sólida. Asimismo, sostiene que un liderazgo efectivo, caracterizado por una visión clara y competencias comunicativas consolidadas, resulta fundamental para la gestión exitosa del cambio.

Toro Bonilla y Nuñez Aguilar (2024) desarrollaron el artículo de investigación titulado: *“Estrategias de liderazgo en la gestión del cambio organizacional en la Dirección Distrital Guaranda-Salud”* tuvo como objetivo, analizar cómo las estrategias de liderazgo influyen en la efectividad del cambio dentro de una institución pública de salud. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y exploratorio. La población estuvo conformada por los 52 funcionarios de la Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud, de los cuales se encuestó a una muestra de 46 trabajadores, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado. Los resultados revelaron que las estrategias más utilizadas fueron participativas, enfocadas en la comunicación, el apoyo al personal y la promoción de la toma de decisiones compartidas, aunque también se evidenció la necesidad de

mejorar en áreas como la motivación y la provisión de recursos. Un 56,5 % de los encuestados consideró que las estrategias aplicadas eran efectivas, mientras que un 43,5 % opinó lo contrario. La conclusión resalta que el liderazgo inclusivo, comunicativo y flexible es esencial para lograr procesos de cambio exitosos y sostenibles, especialmente en contextos como el sector salud, donde la participación y la claridad comunicativa resultan fundamentales.

El estudio de Toro Bonilla y Núñez Aguilar (2024) constituye un antecedente fundamental, al examinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio. Asimismo, destaca que las estrategias participativas, enfocadas en la comunicación y el respaldo, son esenciales para la implementación efectiva del cambio, proporcionando de este modo un marco conceptual sólido.

### ***1.1.2 Tesis nacionales e internacionales***

#### **Tesis nacionales**

Huallpa Surco y Gutierrez Lozano (2020) desarrollaron el estudio de tema: “*Liderazgo y clima organizacional en la Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras Cocola Limitada N° 281. La Convención - Cusco – 2019*”. El objetivo fue determinar el nivel de relación entre el liderazgo y el clima organizacional en dicha institución. El estudio se enmarcó en una investigación de tipo básico, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo. La población y muestra estuvieron conformadas por los 42 trabajadores de la cooperativa, a quienes se les aplicó una encuesta como técnica de recolección de datos. El análisis de la información se realizó utilizando el software estadístico SPSS versión 22. Los resultados, evaluados mediante la prueba Chi-cuadrado con un nivel de significancia de  $p = 0.008 < 0.05$  y 95 % de confiabilidad, demostraron una relación significativa entre el liderazgo y el clima organizacional. Se concluye que el estilo de liderazgo ejercido influye directamente en la percepción y calidad del ambiente laboral, destacando la importancia de fortalecer las capacidades de liderazgo para mejorar el bienestar organizacional.

La investigación de Huallpa Surco y Gutiérrez Lozano (2020) constituye un antecedente valioso, dado que se centra en el liderazgo dentro de cooperativas cafetaleras de la misma región. Asimismo, resulta relevante porque evidencia que un liderazgo capaz de influir directamente en el clima laboral se convierte en un factor crítico y determinante para la gestión del cambio, un proceso que, por su naturaleza, requiere adaptación y un entorno propicio para su implementación exitosa.

Ramírez Ramos (2024) desarrolló la tesis: “*Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari - región Cusco, 2023*”, cuyo propósito principal fue identificar el grado de relación entre el liderazgo y la cultura organizacional de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Pichari, ubicada en la región Cusco, durante el año 2023. Metodológicamente, se trató de una investigación aplicada, con un enfoque descriptivo correlacional. La población estuvo compuesta por 80 colaboradores. El diseño metodológico fue no experimental, y se utilizó la técnica de encuesta mediante dos cuestionarios tipo Likert. Para la variable liderazgo se consideraron tres dimensiones: liderazgo autocrático, laissez faire y democrático; mientras que para la cultura organizacional se evaluaron la cultura burocrática, la cultura de clan y los valores. Como principal conclusión, se encontró que existe una relación directa y muy fuerte entre el liderazgo y la cultura organizacional, evidenciada por un coeficiente de correlación Tau\_b de Kendall de 0.858. Además, se determinó que el liderazgo autocrático también guarda una relación directa con la cultura organizacional (Tau\_b = 0.846), al igual que el liderazgo laissez faire (Tau\_b = 0.838) y el liderazgo democrático (Tau\_b = 0.835).

La investigación de Ramírez Ramos (2024) constituye un antecedente relevante, al centrarse en el liderazgo y su impacto en una entidad de la misma región. Asimismo, su hallazgo principal, que evidencia una relación fuerte y directa entre liderazgo y cultura organizacional, proporciona una base sólida para sostener que un liderazgo efectivo no solo es

determinante para la definición de la cultura, sino también para orientar y movilizar a los trabajadores durante los procesos de transformación.

Romero Olavarrera (2024) desarrolló el estudio titulado: “*Liderazgo transformacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Anta - Cusco 2023*”, cuyo objetivo fue analizar las características del liderazgo transformacional entre los trabajadores de la institución en estudio. La metodología adoptada fue de enfoque cuantitativo, ya que se recurrió a herramientas de recolección de datos. El alcance de la investigación fue descriptivo, centrado en observar y describir la realidad sin intervenir en las variables. Para la recolección de información se aplicaron encuestas y cuestionarios a una población de 60 trabajadores, quienes también representaron la muestra. Los resultados evidenciaron que los líderes con estilo transformacional presentaban importantes deficiencias, especialmente en lo relacionado con la motivación, la cual resultó ser insuficiente. Esta carencia ha impedido generar efectos positivos en el rendimiento, lo que pone de manifiesto la necesidad de replantear las estrategias de liderazgo para mejorar su efectividad. Se concluyó que existen aspectos fundamentales del liderazgo transformacional que se encuentran poco desarrollados o son inadecuados, como la motivación e inspiración, la atención individualizada, la promoción del aprendizaje y la influencia ejemplar. Ante esta situación, se hace imprescindible implementar estrategias de desarrollo en liderazgo que permitan corregir o reducir estas deficiencias, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral y fomentar la eficiencia organizacional en la UGEL.

El estudio de Romero Olavarrera (2024), centrado en las carencias del liderazgo transformacional en la UGEL de Anta, constituye un antecedente significativo. Sus resultados, que evidencian que la ausencia de motivación e inspiración en los líderes disminuye la eficiencia, respaldan la idea de que un liderazgo efectivo y motivador es esencial para alcanzar una gestión del cambio y una transformación organizacional exitosas.

## Tesis internacionales

Cabrera Parco y Chuma Iguamba (2023) llevaron a cabo el estudio titulado “*Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento I de la ciudad de La Tacunga*”, cuyo objetivo fue analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en las cooperativas objeto de estudio. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, dado que los datos fueron recolectados sin manipulación intencionada de las variables. Para la obtención de la información se aplicaron cuestionarios a cuatro cooperativas, que conformaron la muestra.

Los resultados evidenciaron una correlación significativa y positiva de 0,162 ( $p = 0,013$ ) entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional. Asimismo, el modelo de liderazgo transformacional se ajustó adecuadamente a los datos, explicando el 66,79 % de la varianza total, e identificó la estimulación intelectual como la dimensión más influyente. Estos hallazgos confirman la relevancia del liderazgo transformacional para el éxito de las cooperativas.

En conclusión, el liderazgo efectivo ejerce un impacto positivo sobre el desempeño general de las cooperativas, y los factores clave del liderazgo transformacional identificados fueron la motivación, la consideración individualizada, la estimulación intelectual y la influencia idealizada.

El estudio de Cabrera Parco y Chuma Iguamba (2023) constituye un antecedente relevante, dado que evidencia una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en cooperativas, lo que subraya la importancia de un liderazgo efectivo para alcanzar el éxito. Este hallazgo resulta fundamental, ya que permite sostener que los componentes de este tipo de liderazgo son esenciales para implementar una gestión del cambio exitosa.

Fonseca Molina y Lisintuña Paula (2020) llevaron a cabo el estudio titulado “*Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del Cantón La Maná, 2021*”, cuyo objetivo fue analizar la gestión de liderazgo y la cultura organizacional en la entidad estudiada. La investigación adoptó un enfoque teórico, utilizando métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo, con un alcance descriptivo y explicativo. Para la recolección de información se aplicó la técnica de encuesta a 81 trabajadores del comisariato, quienes conformaron la muestra.

Los resultados indicaron que la gestión de liderazgo fue percibida como muy buena, destacando el carisma (73 %) y la capacidad de influencia (70 %). Sin embargo, se identificaron debilidades, como la ausencia de una visión y misión claras, deficiencias en la distribución de tareas y la falta de actividades de convivencia. Se concluyó que el liderazgo influye de manera esencial en la cultura organizacional, dado que el comportamiento de los líderes orienta el desempeño de los trabajadores, favoreciendo la satisfacción laboral y del cliente.

En consecuencia, el estudio de Fonseca Molina y Lisintuña Paula (2020) constituye un antecedente relevante, ya que evidencia que un liderazgo efectivo no solo debe inspirar, sino también proporcionar una dirección clara y una estructura sólida, condiciones indispensables para el éxito de un proceso de transformación organizacional.

Ortega Calala y Tigasi Pilalumbo (2024) llevaron a cabo el estudio titulado “*Liderazgo y desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi, matriz Ambato*”, cuyo objetivo fue analizar la relación entre liderazgo y desempeño laboral en la sede principal de la cooperativa. La investigación adoptó un enfoque mixto, aplicando encuestas a 80 trabajadores que conformaron la muestra.

Los resultados revelaron una relación positiva y significativa entre liderazgo y desempeño laboral ( $Rho = 0,805$ ). Asimismo, se identificó que el 42,5 % de los trabajadores atribuye la rotación de personal a un liderazgo ineficiente, mientras que un 25 % señaló la

ausencia de programas de capacitación motivacional y un 15 % evidenció la falta de políticas de liderazgo que promuevan el equilibrio entre la vida personal y laboral. Se concluyó que las debilidades observadas en el desempeño laboral de la cooperativa Kullki Wasi están directamente vinculadas a un liderazgo ineficaz.

En este sentido, el estudio de Ortega Calala y Tigasi Pilalumbo (2024) constituye un antecedente clave, ya que demuestra que un liderazgo deficiente puede generar resistencia y constituir un obstáculo para la gestión del cambio, reafirmando la relevancia de un liderazgo efectivo como condición fundamental para el éxito de los procesos de transformación organizacional.

El análisis de los artículos y tesis revisadas muestra la importancia del liderazgo y la gestión del cambio organizacional como factores claves para el éxito institucional en diversos sectores, desde entidades públicas de salud hasta empresas industriales y organizaciones municipales. Por un lado, investigaciones como las de Guadarrama Varón et al. (2023) o Toro Bonilla y Nuñez Aguilar (2024) muestran cómo el liderazgo, entendido desde diversas corrientes y estrategias (como la narrativa o el enfoque participativo), tiene un impacto directo en la resistencia o aceptación del cambio organizacional.

Por otro lado, estudios como los de González Cova (2024) y Ramírez Ramos (2024) demuestran que un liderazgo con visión clara y una cultura organizacional cohesionada fortalecen la transformación interna de las organizaciones. Incluso investigaciones específicas como las de Huallpa Surco y Gutierrez Lozano (2020), enfocadas en cooperativas agrarias, y Romero Olavarrera (2024), centradas en el sector educativo, confirman que el estilo y la calidad del liderazgo inciden en el clima laboral y en el rendimiento del personal.

En este sentido, aunque es estudio se aplica a una cooperativa agraria cafetalera, es evidente que tanto el liderazgo como la gestión del cambio son dimensiones esenciales y complementarias en todo tipo de organización, sin importar su rubro. Comprender su

interrelación permite no solo diagnosticar problemas institucionales, sino también proponer estrategias de mejora sostenibles, adaptadas al contexto y al tipo de organización.

## 1.2 Bases teóricas

### 1.2.1 Liderazgo

#### 1.2.1.1 Teorías del liderazgo

La teoría del liderazgo sostiene que existen cuatro enfoques principales que explican qué factores hacen que una persona sea un líder eficaz. Según Lupano Perugini y Castro Solano (2006), estos enfoques son:

- **Enfoque de rasgos:** Desarrollado entre 1920 y 1950, este enfoque se centra en las características de la personalidad y busca identificar diferencias individuales que distinguen a los líderes efectivos. Entre los rasgos asociados al liderazgo eficaz se incluyen alta energía, tolerancia al estrés, madurez emocional y autoconfianza. No obstante, una crítica relevante es la dificultad de consolidar la diversidad de resultados, lo que complica la identificación de líderes potenciales a partir de un conjunto definido de rasgos.
- **Enfoque del comportamiento:** Predominante entre 1950 y 1960, este enfoque estudia las acciones específicas de los líderes y su relación con la eficacia en la gestión. La investigación de la Universidad Estatal de Ohio identificó dos categorías de comportamiento: la *iniciación de la estructura*, que implica acciones orientadas a las tareas como definir roles y organizar el trabajo, y la *consideración*, que busca fortalecer las relaciones, la confianza y el compañerismo entre los miembros del equipo.
- **Enfoque situacional:** Agrupa teorías basadas en la premisa de que distintos comportamientos de liderazgo resultan efectivos según el contexto, y que un único estilo no es óptimo para todas las situaciones. Entre estas teorías se encuentra la *teoría de la contingencia*, que sostiene que la eficacia del líder depende de la relación líder-

seguidor, la estructura de la tarea y el poder del líder. Por otro lado, la *teoría del camino a la meta* plantea que los líderes motivan a los seguidores facilitando la consecución de resultados valiosos mediante sus esfuerzos.

- **Enfoque transformacional:** Actualmente, es la teoría más estudiada y se considera más integral que los enfoques anteriores, al combinar rasgos, comportamientos y factores situacionales del líder. Un líder transformacional inspira a sus seguidores a trascender sus intereses individuales en beneficio de la organización, generando mayor confianza, respeto y motivación. Sus cuatro componentes fundamentales son: estimulación intelectual, carisma, inspiración y consideración individualizada.

### 1.2.1.2 Evolución del liderazgo

El liderazgo ha experimentado una evolución significativa desde las civilizaciones antiguas. En Sumeria, los líderes se encargaban de la administración de bienes, mientras que en Babilonia su función se centraba en el control de personas y procesos mediante regulaciones específicas. Durante la Edad Media, el liderazgo se asociaba al terrateniente, quien ejercía autoridad con fines tributarios y policiales. Para el siglo XVI, los líderes orientaban sus acciones a la reducción de costos y al incremento de la eficiencia (Lapo Maza, 2015).

En la era moderna, que abarca desde finales del siglo XVIII hasta la actualidad, el liderazgo ha evolucionado para enfrentar un mundo caracterizado por avances tecnológicos, complejidad creciente e incertidumbre. A diferencia de épocas anteriores, no existe un único modelo de liderazgo ideal; este debe integrar distintos enfoques según las circunstancias. En este contexto, han surgido conceptos como el liderazgo global, que influye en individuos de diversas culturas, y el liderazgo local, que se adapta a las dinámicas de su región. Asimismo, se reconoce que los líderes del siglo XXI deben poseer cualidades fundamentales, tales como integridad, inteligencia emocional y resiliencia, para afrontar los desafíos de un entorno en constante cambio (Mendoza de Luzardo, 2025).

### 1.2.1.3 Conceptualización

Para poder comprender la conceptualización sobre el liderazgo, se tuvo que recabar las definiciones establecidas por varios autores que a continuación presentaremos:

**Tabla 1**

*Conceptos de liderazgo según autores*

Referencia	Definición conceptual
MacGregor (1978)	El liderazgo es un proceso en el que los líderes y seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de motivación y moralidad.
Goleman (1995)	El liderazgo consiste en guiar a otros a través de principios como la integridad y la responsabilidad, promoviendo un cambio positivo y empoderando a los equipos.
Covey (2003)	El liderazgo consiste en guiar a otros a través de principios como la integridad y la responsabilidad, promoviendo un cambio positivo y empoderando a los equipos
Goleman y Cherniss, (2005)	El liderazgo efectivo está profundamente ligado a la inteligencia emocional, ya que implica la habilidad de gestionar las emociones propias y las de los demás para fomentar relaciones y ambientes laborales positivos.
Bennis (2009)	El liderazgo es la capacidad de transformar una visión en realidad. Para Bennis, los líderes inspiran y motivan, diferenciándose de los gerentes que solo administran procesos
Wayne Mondy (2010)	El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo hacia el logro de los objetivos organizacionales. Mondy destaca que el liderazgo implica inspirar y motivar a los empleados, además de establecer un ambiente de trabajo que fomente el compromiso y la cooperación.
Wehrich et al. (2017)	El liderazgo se entiende como "influencia", es decir, la habilidad o el proceso de motivar a las personas para que colaboren de manera voluntaria y con entusiasmo en alcanzar los objetivos del grupo
Chiavenato (2019)	El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
Maxwell (2022)	El liderazgo es influencia, nada más y nada menos. Es la capacidad de motivar a otros para alcanzar objetivos comunes mientras se cultivan relaciones sólidas y confianza mutua.
Khalili (2023)	El liderazgo se describe como una característica esencial dentro de la gestión, donde el líder coordina actividades humanas, influye en las capacidades y actitudes de las personas y permite el desarrollo organizacional.

*Nota.* Elaboración propia.

Los conceptos de liderazgo han evolucionado a lo largo del tiempo, integrando diversas perspectivas que resaltan su complejidad. Warren Bennis y Stephen Covey destacan el liderazgo como una habilidad para inspirar y transformar visiones en realidad, enfocándose en los principios y valores del líder. Por otro lado, Peter Drucker y John C. Maxwell subrayan la

importancia de la influencia y los resultados, enfocándose en el impacto y la relación entre líder y seguidores. Daniel Goleman incorpora la inteligencia emocional como un elemento clave, mientras que James MacGregor Burns y Hersey y Blanchard abordan el liderazgo desde una perspectiva transformacional y situacional, enfatizando la interacción con los seguidores y la adaptabilidad al contexto. En conjunto, estos conceptos convergen en que el liderazgo no es solo dirigir, sino también motivar, transformar y adaptarse según las necesidades del entorno y las personas.

El liderazgo es la capacidad de influir y motivar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos compartidos, combinando principios éticos, inteligencia emocional y habilidades de adaptación para transformar desafíos en oportunidades y promover el desarrollo tanto individual como colectivo.

Por tanto, el liderazgo es un proceso dinámico de influencia que va más allá de la administración de tareas, pues incentiva un cambio radical tanto en líderes como en seguidores. Esta influencia se basa en principios éticos como la integridad, la responsabilidad y la motivación moral, dirigiendo las acciones hacia un cambio positivo, crecimiento mutuo y construcción de una visión compartida que va más allá del interés personal.

A partir del análisis realizado, se puede concluir que el concepto de liderazgo ha evolucionado desde una visión centrada en la autoridad y la moral del líder hacia un enfoque integral basado en la influencia, la motivación, la inteligencia emocional y la construcción de relaciones de confianza. El liderazgo contemporáneo no se limita a dirigir o supervisar, sino que implica inspirar, comunicar una visión compartida y generar compromiso voluntario entre los miembros de la organización.

Como aporte personal, se considera que el liderazgo debe entenderse como un proceso dinámico y contextual, en el que el líder actúa como un agente de cambio capaz de influir positivamente en las personas, promoviendo su desarrollo individual y colectivo. En entornos

organizacionales complejos, como las cooperativas, el liderazgo efectivo resulta fundamental para facilitar la gestión del cambio, reducir resistencias y asegurar el logro sostenible de los objetivos institucionales, fortaleciendo al mismo tiempo la cohesión y el sentido de pertenencia de sus miembros.

#### **1.2.1.4 Importancia del liderazgo**

El liderazgo ha sido ampliamente analizado por diversos autores, quienes coinciden en su importancia para el desarrollo organizacional y el logro de objetivos comunes. Stephen Covey, en "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", define el liderazgo como la capacidad de inspirar y guiar equipos a través de valores como la proactividad y la responsabilidad compartida, destacando el rol del líder como un empoderador más que como un simple director. Por su parte, Peter Drucker, en "El liderazgo del futuro", enfatiza que el liderazgo no depende del poder o la autoridad, sino de la confianza que el líder genera en su equipo, alineando las fortalezas individuales con los objetivos organizacionales para maximizar la efectividad.

Covey (2003) resalta que el liderazgo es fundamental para el éxito personal y organizacional. Vale decir, el liderazgo no se trata solo de dar órdenes, sino de desarrollar principios y hábitos que permitan influir positivamente en los demás. Así mismo, Goleman y Cherniss, (2005) destacan que el liderazgo efectivo no solo depende de habilidades técnicas o estratégicas, sino principalmente de la inteligencia emocional. Argumentan que los líderes con una alta inteligencia emocional pueden gestionar mejor sus emociones, motivar a sus equipos y crear un entorno de trabajo positivo y productivo.

Por su parte, Bennis (2009) destaca que el liderazgo es esencial para el éxito de las organizaciones y el desarrollo personal, enfatizando que los líderes no nacen, sino que se hacen a través de la experiencia y el aprendizaje continuo. Mientras, Wayne Mondy (2010) resalta que el liderazgo es un elemento clave en la gestión del talento dentro de las organizaciones. Un

buen liderazgo permite a las empresas alcanzar sus objetivos estratégicos al motivar y dirigir a los empleados de manera efectiva. Así también,

Weihrich et al. (2017) destacan que el liderazgo es fundamental para guiar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos.

Maxwell (2022) destacó que las habilidades de liderazgo son fundamentales para organizar, evaluar y gestionar equipos, permitiendo obtener lo mejor de cada miembro según sus fortalezas y debilidades. Estas habilidades impactan directamente en la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.

A partir del análisis de las diferentes perspectivas, se puede afirmar que el liderazgo es una competencia estratégica que trasciende la autoridad formal, enfocándose en la influencia, la inspiración y la construcción de confianza. No se limita a dirigir, sino que implica empoderar, alinear valores y fomentar el desarrollo integral de los equipos.

Autores como Covey, Drucker y Goleman coinciden en que un liderazgo efectivo se basa tanto en principios éticos como en habilidades emocionales, siendo esencial para crear entornos de trabajo colaborativos y orientados al logro. Además, el liderazgo se aprende y perfecciona a través de la experiencia y el compromiso con el crecimiento continuo. Por ello, se convierte en un pilar fundamental para la gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, impactando directamente en la productividad y sostenibilidad de las instituciones.

#### **1.2.1.5 Beneficios del liderazgo**

Los beneficios del liderazgo han sido ampliamente destacados por distintos autores, quienes resaltan cómo este influye positivamente en las personas, los equipos y las organizaciones. A continuación, se presentan algunos beneficios según fuentes bibliográficas reconocidas:

- Fomenta el desarrollo personal y profesional: Según (Maxwell, 2022), un buen liderazgo promueve el crecimiento de los integrantes del equipo, ayudándolos a alcanzar su máximo potencial a través de orientación y motivación constante.
- Incrementa la productividad y la eficiencia: Drucker (2007), señala que un líder eficaz logra alinear las capacidades individuales con los objetivos organizacionales, mejorando el desempeño y optimizando el uso de los recursos disponibles.
- Fortalece la cohesión del equipo: Covey (2003) explica que el liderazgo basado en principios como la comunicación efectiva y la confianza fomenta un ambiente de colaboración y armonía dentro del equipo.
- Facilita la toma de decisiones estratégicas: Bennis (2009) argumenta que el liderazgo proporciona claridad y dirección, ayudando a tomar decisiones acertadas incluso en contextos de incertidumbre.
- Crea una cultura organizacional positiva: Goleman (1995) destaca que el liderazgo emocional contribuye a construir entornos laborales saludables, donde las emociones se gestionan adecuadamente y se potencia el bienestar de los empleados.

#### **1.2.1.6 Enfoques en las características del liderazgo**

Según Wehrich et al. (2017), antes de 1949, los estudios sobre liderazgo se centraban en identificar las características inherentes de los líderes, basándose en la teoría del "gran hombre", que sostenía que los líderes nacen con cualidades específicas. Investigadores como Ralph M. Stogdill identificaron diversas características asociadas al liderazgo, incluyendo atributos físicos, intelectuales, de personalidad, relacionados con tareas y habilidades sociales. Sin embargo, este enfoque fue cuestionado, ya que no todos los líderes poseen todas estas características, y muchas personas sin roles de liderazgo pueden exhibirlas. Además, no se estableció una relación clara entre estas características y el ejercicio efectivo del liderazgo, lo

que llevó a una disminución de la aceptación de esta teoría con el auge de los colegios psicológicos del comportamiento

### 1.2.1.7 Comportamientos y estilos del liderazgo

Según Wehrich et al. (2017) existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. Esta sección se enfoca en:

***Estilos basados en la autoridad:*** Los primeros enfoques para explicar los estilos de liderazgo se basaban en cómo los líderes ejercían su autoridad, identificando tres estilos principales:

- **Líder autocrático:** Este líder da órdenes y espera su cumplimiento, es dogmático y seguro, y ejerce su autoridad mediante recompensas y castigos Wehrich et al. (2017). Por su parte, Chiavenato (2019) indica que es un estilo en el cual el líder centraliza el poder y mantiene el control absoluto sobre las decisiones y actividades del grupo. En este enfoque, el líder establece directrices sin la participación del equipo, determina las técnicas para la ejecución de las tareas y supervisa de cerca el desempeño de los subordinados. Este estilo puede limitar la creatividad y la iniciativa de los miembros del grupo, ya que se espera una obediencia estricta a las instrucciones del líder. Wayne Mondy (2010) describe el liderazgo autocrático como un estilo en el cual el líder centraliza el poder y la toma de decisiones, ejerciendo un control absoluto sobre las actividades y directrices del grupo. En este enfoque, el líder establece las políticas y procedimientos sin consultar a los subordinados, esperando de ellos una obediencia y cumplimiento estrictos.
- **Líder democrático o participativo:** Consulta a sus subordinados sobre decisiones y acciones propuestas, fomentando su participación. Este estilo varía desde quienes no actúan sin el consenso de sus subordinados hasta aquellos que toman decisiones tras consultarlos Wehrich et al. (2017). Mientras, Chiavenato (2019) describe el liderazgo

democrático o participativo como un estilo en el cual el líder toma decisiones en conjunto con sus subordinados, fomentando la participación y considerando sus opiniones y sugerencias. Este enfoque promueve un ambiente de colaboración y compromiso, donde la comunicación es bidireccional y se valora la contribución de cada miembro del equipo. Así también, Wayne Mondy (2010) indica que es un estilo en el cual el líder involucra a los empleados en el proceso de toma de decisiones, fomentando la participación y considerando sus opiniones y sugerencias. Este enfoque promueve un ambiente de colaboración y compromiso, donde la comunicación es bidireccional y se valora la contribución de cada miembro del equipo.

- **Líder liberal:** Hace un uso mínimo de su poder, otorgando a sus subordinados una gran independencia en sus tareas. Confía en ellos para establecer objetivos y métodos, actuando como facilitador al proporcionar información y servir de enlace con el entorno externo del grupo Wehrich et al. (2017). Según Chiavenato (2019) es un estilo en el cual el líder adopta una participación mínima en las actividades del grupo, otorgando total libertad a los subordinados para que tomen decisiones y realicen sus tareas como lo consideren adecuado. En este enfoque, el líder se mantiene distante, evitando intervenir o supervisar de cerca, y solo ofrece orientación o apoyo cuando es solicitado por los miembros del equipo. Mientras que Wayne Mondy (2010) indican que, en este estilo, el líder delega la autoridad a los subordinados para la toma de decisiones y la ejecución de tareas, proporcionando orientación solo cuando es solicitada. Este enfoque puede ser efectivo en equipos altamente capacitados y autónomos, pero en otros contextos puede conducir a una falta de dirección y cohesión.

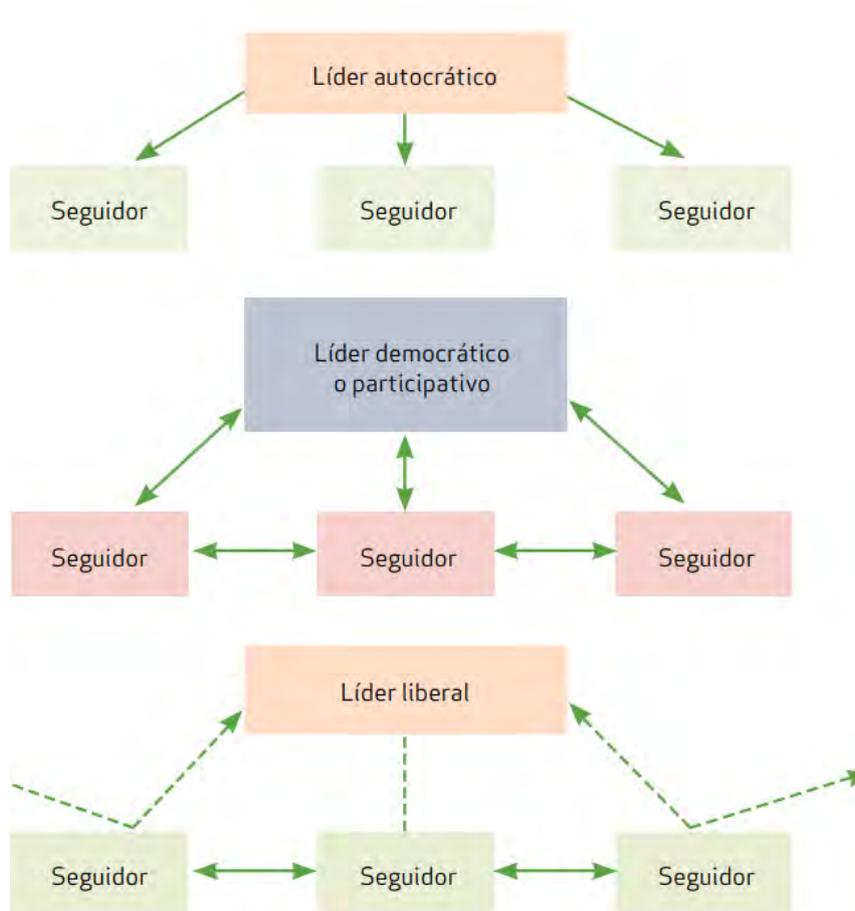
Dentro de estas categorías, existen variantes. Por ejemplo, algunos líderes autocráticos se consideran "autócratas benevolentes": escuchan las opiniones de sus seguidores antes de

decidir, pero la decisión final es suya. Aunque pueden atender las ideas y preocupaciones de sus subordinados, al tomar decisiones tienden a ser más autocráticos que benevolentes.

Una variante del líder participativo es el líder de apoyo. Estos líderes no solo consultan y consideran las opiniones de sus seguidores, sino que también se esfuerzan por respaldarlos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

### Figura 1

Esquema de los estilos del liderazgo



Nota. Tomado de (Wehrich et al., 2017).

**Liderazgo como un continuo:** Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt desarrollaron el concepto del continuo de liderazgo, que describe una gama de estilos que van desde un enfoque centrado en el líder hasta uno centrado en los subordinados. Este modelo ilustra cómo los líderes pueden adaptar su comportamiento según la situación, otorgando diferentes grados de libertad a sus equipos en la toma de decisiones. En lugar de elegir entre un estilo autoritario

o democrático, el continuo ofrece una variedad de enfoques intermedios, reconociendo que la elección adecuada depende de factores como las características del líder, las necesidades de los seguidores y las circunstancias específicas:

- Los factores que influyen en la personalidad de un administrador incluyen su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia los estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas. Estos elementos determinan cómo el líder interactúa con su equipo y cómo maneja las dinámicas organizacionales.
- Los factores presentes en los subordinados, como su disposición para asumir responsabilidades, conocimientos y experiencia, y tolerancia a la ambigüedad, influyen en el comportamiento del administrador. Estos elementos determinan cómo los subordinados responden a las directrices y expectativas del líder, afectando la dinámica organizacional y la eficacia en el logro de objetivos.
- Las fuerzas de la situación, como los valores organizacionales y las tradiciones, la efectividad de los subordinados cuando trabajan como unidad, la naturaleza de un problema y lo factible de delegar la autoridad para manejarlo con seguridad, y la presión del tiempo.

#### **1.2.1.8 Dimensiones del liderazgo**

Según Wehrich et al. (2017), los siguientes componentes son fundamentales para que un líder pueda guiar a su equipo hacia el éxito, aprovechando al máximo las capacidades individuales y colectivas:

**Capacidad de utilizar el poder:** Usar el poder con eficacia y de manera responsable en el liderazgo implica ejercer la influencia y autoridad de un líder de forma ética, equilibrada y orientada hacia el bienestar colectivo. Esto significa que el líder no utiliza su posición para imponer decisiones de manera autoritaria o para beneficio personal, sino que emplea su poder para inspirar, motivar y guiar a su equipo hacia el logro de objetivos comunes. La eficacia en

el uso del poder radica en saber cuándo y cómo tomar decisiones, comunicarlas adecuadamente y gestionar conflictos de manera constructiva. La responsabilidad, por su parte, implica actuar con integridad, considerar las necesidades y opiniones de los demás y asumir las consecuencias de las decisiones tomadas. Este enfoque garantiza relaciones basadas en la confianza, fomenta un ambiente de respeto mutuo y potencia el compromiso de los integrantes del equipo (Wehrich et al., 2017).

En la definición anterior se enfatiza dos palabras importantes. La eficacia y la responsabilidad:

- **Eficacia:** Según Wehrich et al., (2017) La eficacia en el liderazgo se refiere a la capacidad de un líder para alcanzar los objetivos organizacionales de manera óptima, maximizando los recursos disponibles y generando un impacto positivo en su equipo. Un líder eficaz no solo logra resultados, sino que también inspira, motiva y guía a sus colaboradores para que trabajen en alineación con la visión y misión de la organización. Así mismo, Chiavenato (2019) indica que un líder eficaz es aquel que, además de influir en su equipo, comprende las diversas motivaciones humanas y adapta su enfoque para satisfacer estas necesidades, creando un ambiente propicio que fomente la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.
- **Responsabilidad:** Según Wehrich et al. (2017) se refiere al compromiso del líder con sus acciones, decisiones y el impacto que estas generan en su equipo y en la organización. Un líder responsable no solo asume las consecuencias de sus decisiones, sino que también actúa con ética, transparencia y enfoque en el bienestar del grupo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De la misma manera, Chiavenato (2019) la responsabilidad en el liderazgo implica la capacidad de utilizar el poder de manera eficaz y consciente, asegurando que las decisiones tomadas beneficien tanto a la organización como a las personas involucradas.

En general, según Chiavenato (2019), esto significa que un líder debe emplear diversas formas de poder para influir en el comportamiento de sus seguidores, siempre considerando las diferentes motivaciones humanas y actuando de forma ética y consciente. Además, un líder competente debe comprender que las personas tienen distintas fuentes de motivación en diferentes momentos y ser capaz de inspirarlas hacia el logro de los objetivos organizacionales.

**Capacidad de comprender:** La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y situaciones dentro del liderazgo se refiere a la habilidad de un líder para reconocer y adaptarse a las necesidades, deseos y circunstancias cambiantes de las personas. Cada individuo es impulsado por motivaciones específicas que pueden variar según factores como su contexto personal, profesional, estado emocional o las metas que desean alcanzar. En el liderazgo, esta capacidad implica observar, escuchar y empatizar con los miembros del equipo para identificar lo que los motiva en un momento dado, ya sea el reconocimiento, el desarrollo profesional, la estabilidad o el logro de resultados específicos. Un líder efectivo adapta su estilo y enfoque a estas necesidades, aplicando estrategias personalizadas que maximicen el compromiso, el rendimiento y la satisfacción de su equipo. Este concepto se alinea con teorías como la de la motivación situacional de Hersey y Blanchard, que resalta la importancia de ajustar el liderazgo a las circunstancias individuales y grupales (Wehrich et al., 2017).

De la misma forma Chiavenato (2019) enfatiza que un líder efectivo debe reconocer que las personas poseen diversas motivaciones que varían según el momento y la situación. Esta comprensión permite al líder adaptar sus estrategias de gestión para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, promoviendo así un entorno laboral más productivo y satisfactorio.

De acuerdo con las definiciones anteriores, se enfatiza lo siguiente:

- **Habilidad de reconocer y adaptarse:** Se refiere a la habilidad del líder para identificar las diversas motivaciones y necesidades de su equipo, ajustando su enfoque para crear un entorno propicio que impulse el desempeño y la satisfacción de los colaboradores (Wehrich et al., 2017). Así también, un líder efectivo debe comprender que las personas tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y situaciones, y debe actuar para desarrollar un clima propicio que despierte estas motivaciones y facilite una respuesta positiva hacia los objetivos organizacionales Chiavenato (2019) .
- **Observar, escuchar y empatizar:** grupales Wehrich et al., (2017) indica que se reconoce que la comunicación efectiva es esencial en la administración. La habilidad de escuchar atentamente es clave para comprender las necesidades y preocupaciones del equipo, lo que facilita una gestión más eficiente y relaciones laborales armoniosas. Esto implica que un líder debe ser capaz de observar, escuchar y empatizar con su equipo, comprendiendo sus emociones y perspectivas para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo Chiavenato (2019).
- **Adaptar el estilo del liderazgo:** Chiavenato (2019) destaca la importancia de que los líderes adapten su estilo de liderazgo según las circunstancias y las necesidades de sus colaboradores. Esta flexibilidad permite al líder responder de manera efectiva a diferentes situaciones, considerando factores como las habilidades, experiencias y motivaciones del equipo

**Capacidad de inspirar:** La capacidad de inspirar dentro del liderazgo se refiere a la habilidad de un líder para motivar y generar entusiasmo en su equipo, guiándolos hacia el logro de metas comunes mediante la transmisión de una visión clara y apasionada. Un líder inspirador no solo da instrucciones o supervisa tareas, sino que también transmite energía, propósito y un sentido de importancia en el trabajo que se realiza, lo que despierta el compromiso y la dedicación de los miembros del equipo. Esta capacidad implica conectar

emocionalmente con las personas, haciendo que se sientan valoradas y comprendidas, mientras se les invita a ser parte de algo más grande que ellos mismos. Un líder inspirador utiliza su carisma, comunicación efectiva y ejemplo personal para infundir confianza, fomentar el optimismo y alentar el esfuerzo colectivo. La inspiración, en este contexto, va más allá de simplemente dar órdenes; se trata de crear un entorno en el que los miembros del equipo se sientan motivados a contribuir con su mejor esfuerzo hacia un propósito común.

Chiavenato (2019) indica que esta habilidad implica inspirar a los colaboradores para que se esfuercen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo. Además, Chiavenato subraya que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre en grupos, donde la influencia es una fuerza psicológica que abarca conceptos como poder y autoridad, y se refiere a la manera de introducir cambios en el comportamiento de las personas.

Dentro de estas conceptualizaciones se identifican los siguientes puntos importantes:

- **La motivación:** Según Covey (2003), es uno de los tres componentes esenciales para formar un hábito efectivo, junto con el conocimiento y las habilidades. Covey define la motivación como el deseo o las ganas de hacer las cosas, es decir, la fuerza interna que impulsa a una persona a actuar y a lograr sus objetivos.
- **Entusiasmo:** Según Covey (2003), una manifestación de la pasión que nace del corazón. Según él, esta pasión se refleja en forma de optimismo, conexión emocional y determinación, actuando como un impulso constante hacia la acción y el logro de objetivos.
- **Conexión emocional:** Según Goleman y Cherniss (2005) es la capacidad de un líder para establecer vínculos genuinos con su equipo, comprendiendo y respondiendo a sus emociones, necesidades y motivaciones. Este tipo de liderazgo fortalece la confianza,

el compromiso y la colaboración, generando un ambiente de trabajo positivo y productivo.

- **Carisma:** Según Goleman y Cherniss (2005) define que es la capacidad de un líder para influir, inspirar y atraer a sus seguidores a través de su personalidad, confianza y visión. Un líder carismático genera entusiasmo y motivación en su equipo, logrando que las personas lo sigan voluntariamente.

**Capacidad de actuar:** La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas dentro del liderazgo se refiere a la habilidad de un líder para crear un ambiente de trabajo positivo y estimulante, donde los miembros del equipo se sientan valorados, apoyados y motivados a alcanzar su máximo potencial. Esto implica que el líder debe ser consciente de las necesidades emocionales y profesionales de su equipo, adaptando su estilo de liderazgo para fomentar un clima de confianza, respeto y colaboración. Desarrollar un clima propicio significa establecer condiciones que favorezcan el crecimiento personal y profesional, como una comunicación abierta, el reconocimiento del esfuerzo, la delegación adecuada de responsabilidades y la creación de oportunidades para el desarrollo. Al despertar las motivaciones de los miembros del equipo, el líder activa el interés y el compromiso hacia las metas compartidas, impulsando la productividad y el bienestar general. Finalmente, al hacer que las personas respondan a estas motivaciones, el líder facilita el alineamiento de los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales, logrando una mayor eficacia y cohesión en el equipo.

Por su parte, Chiavenato (2019) enfatiza que un líder efectivo debe poseer la capacidad de crear un ambiente organizacional favorable que estimule la motivación de los empleados y los impulse a responder positivamente a ella. Esto implica comprender las diversas necesidades y deseos de los individuos, implementando estrategias que promuevan su satisfacción y compromiso. Al desarrollar un clima propicio, se facilita el alineamiento de los objetivos

personales con los organizacionales, lo que resulta en un desempeño más eficiente y en un ambiente de trabajo armónico.

En esta dimensión o capacidad se distinguen los siguientes puntos importantes dentro de la conceptualización:

- **Crear un ambiente positivo y estimulante:** Según Goleman y Cherniss (2005), significa generar condiciones dentro de un equipo u organización que fomenten la motivación, el bienestar y la productividad de sus miembros. Se trata de construir un entorno donde las personas se sientan valoradas, inspiradas y comprometidas con su trabajo.
- **Promover el interés, compromiso y bienestar:** Según Goleman y Cherniss (2005) significa fomentar en los colaboradores una actitud proactiva y entusiasta hacia los objetivos de la organización. Un líder efectivo logra que su equipo no solo realice sus tareas, sino que las haga con dedicación y sentido de propósito.

El liderazgo efectivo se fundamenta en varios componentes esenciales. Primero, la capacidad de ejercer el poder de manera eficaz y responsable, diferenciándolo claramente de la autoridad formal. Segundo, una comprensión profunda de las personas, que permite aplicar teorías de motivación de forma práctica, reconociendo y satisfaciendo las necesidades humanas para obtener respuestas deseadas. Tercero, la habilidad de inspirar a los seguidores a desplegar todo su potencial en un proyecto, generando lealtad y respeto, especialmente en situaciones desafiantes. Finalmente, el estilo de liderazgo y el clima organizacional que se promueve, donde factores como expectativas, recompensas percibidas y tareas influyen en la motivación y desempeño del equipo.

## 1.2.2 *Gestión del cambio*

### 1.2.2.1 Teorías de la gestión de cambio

#### Modelo de las 3 fases

Según Orozco Lechuga y Sabido Domínguez (2021), el modelo de las tres fases, propuesto por Kurt Lewin, fue diseñado principalmente para comprender el cambio organizacional. Estas fases son:

- **Descongelar:** Esta etapa implica que los niveles directivos identifiquen un problema que requiere solución y reconozcan la necesidad de un cambio, a partir de la percepción de una brecha entre el desempeño actual y el deseado. El objetivo de esta fase es generar la motivación para el cambio, ya que la incomodidad con la situación existente puede incentivar a los individuos a impulsar la transformación.
- **Mover o cambiar:** Representa la fase de implementación del cambio organizacional, la cual puede producirse mediante la incorporación de nueva información, la exposición a conceptos innovadores o el desarrollo de enfoques distintos. Una vez que los antiguos hábitos y prácticas han sido descongelados, la organización puede efectuar los cambios necesarios, que incluyen modificaciones en percepciones, actitudes y procesos de toma de decisiones.
- **Volver a congelar:** Esta fase final busca estabilizar los comportamientos organizacionales en un nuevo estado de equilibrio, consolidando los cambios para que se conviertan en prácticas permanentes. Esto se logra mediante mecanismos de apoyo como la cultura organizacional, normas, políticas y estructuras. Si no se ejecuta adecuadamente, los miembros de la organización podrían retornar a los comportamientos y prácticas anteriores.

### 1.2.2.2 Evolución

La gestión del cambio surgió como un proceso estructurado destinado a facilitar la transición dentro de las organizaciones. Los primeros modelos, como la teoría de Kurt Lewin (1940), establecieron un marco sencillo de tres etapas: descongelamiento, orientado a generar motivación para el cambio; cambio, enfocado en la adopción de nuevas conductas; y recongelamiento, destinado a consolidar los nuevos métodos. A pesar de la claridad de estos modelos, la práctica demostró que la mayoría de los proyectos de reingeniería fracasaban no por deficiencias técnicas, sino debido a una gestión insuficiente del factor humano y a la resistencia de los individuos. Esto evidenció que el cambio no ocurre de manera automática, sino que depende directamente de las personas, quienes determinan los resultados (Mengíbar Torres et al., 2015).

En la actualidad, la gestión del cambio se centra en el desarrollo de organizaciones inteligentes, capaces de aprender continuamente y adaptarse a un entorno en constante transformación. La pandemia de COVID-19 provocó un cambio reactivo y radical, obligando a las organizaciones a adoptar plataformas digitales y modalidades de teletrabajo. Para enfrentar estos desafíos, la gestión del cambio moderna requiere un **liderazgo innovador**, atención cuidadosa al factor humano a través de la capacitación, y la creación de redes de cooperación que garanticen la competitividad y la pertinencia social de la organización (Guevara Gómez et al., 2021).

### 1.2.2.3 Conceptualización

Del mismo modo, para poder comprender la conceptualización sobre la gestión del cambio, se tuvo que recabar las definiciones establecidas por varios autores que a continuación presentaremos.

**Tabla 2***Conceptos de gestión del cambio según autores*

<b>Referencia</b>	<b>Definición conceptual</b>
Kotter (1996)	La gestión del cambio es un proceso de ocho pasos que busca crear un sentido de urgencia, formar una coalición fuerte, desarrollar una visión y estrategia, y consolidar las ganancias. En su obra <i>Leading Change</i> , destaca la importancia de la participación y la comunicación constante.
Bridges (2003)	Hace una distinción clave entre cambio y transición, afirmando que el cambio es el evento, pero la transición es el proceso interno que las personas atraviesan cuando se adaptan a ese cambio.
Wayne Mondy (2010)	La gestión del cambio implica el proceso de planificación, implementación y control de las transformaciones dentro de una organización para asegurar que los cambios sean eficaces y sostenibles. Este proceso se enfoca en alinear las estrategias organizacionales con las expectativas del mercado y las necesidades internas, manejando adecuadamente la resistencia al cambio y asegurando la participación activa de los empleados para que el cambio sea exitoso y perdurable.
Wehrich et al. (2017)	De acuerdo a Wehrich et al. (2017) la gestión del cambio organizacional se refiere al proceso planificado y sistemático de ajustar la estructura, los procesos, las tecnologías y el comportamiento de las personas dentro de una organización para adaptarse a las dinámicas del entorno y alcanzar los objetivos organizacionales
Chiavenato (2019)	La gestión del cambio se refiere al proceso planificado y estructurado mediante el cual una organización implementa transformaciones en sus procesos, estructuras o cultura para adaptarse a los cambios internos y externos. Este proceso debe ser gestionado cuidadosamente para minimizar la resistencia y asegurar que los empleados se adapten de manera efectiva a las nuevas circunstancias. La gestión del cambio busca no solo la adaptación organizacional, sino también el aprendizaje y la mejora continua dentro de la empresa.
Canchingre Suárez y Vergara Cuadros (2022)	La gestión del cambio se aborda como un conjunto de estrategias orientadas a responder a nuevas realidades de mercado, transformaciones tecnológicas y cambios en la dinámica laboral, enfatizando la importancia de adoptar prácticas ágiles y centradas en el capital humano para fortalecer la resiliencia y la adaptación organizacional
Delgado Carreño (2023)	La gestión del cambio organizacional se define como un proceso estratégico que permite a las instituciones adaptarse a nuevas condiciones internas o externas mediante la modificación de estructuras, procesos, tecnologías y comportamientos organizacionales
Baque Pico (2024)	La gestión del cambio organizacional se entiende como una herramienta estratégica esencial para garantizar la sostenibilidad y eficiencia de las organizaciones, enfrentando desafíos como la resistencia al cambio, la falta de planificación y la desconexión entre objetivos estratégicos y operativos, lo que hace crucial la adaptabilidad y la toma de decisiones para optimizar la productividad y la eficiencia operativa

*Nota.* Elaboración propia.

El concepto de gestión del cambio propuesto por Chiavenato (2019) pone énfasis en un enfoque estructurado y planificado para implementar cambios dentro de la organización,

destacando la importancia de la mejora continua y la adaptabilidad frente a factores internos y externos. En cambio, Wayne Mondy (2010) resalta que el proceso debe estar alineado con las estrategias organizacionales y el mercado, con un enfoque que también valore la participación de los empleados para reducir la resistencia al cambio y asegurar su éxito a largo plazo. Ambos autores coinciden en la importancia de la gestión de la resistencia y la participación de los empleados, pero difieren en el enfoque hacia la mejora continua y la alineación estratégica con el mercado.

En concreto, se puede definir que la gestión del cambio es el proceso estratégico y planificado mediante el cual una empresa implementa y adapta transformaciones en sus estructuras, procesos, o cultura organizacional, con el objetivo de mejorar su eficiencia, competitividad y sostenibilidad. Implica no solo la adaptación a nuevas condiciones del mercado, sino también la integración de nuevas tecnologías, valores y enfoques, gestionando la resistencia de los empleados y promoviendo su participación. Este proceso busca asegurar que los cambios sean efectivos, duraderos y alineados con los objetivos organizacionales a largo plazo.

Por otro lado, una visión holística que va más allá de ser un evento estructural, la gestión del cambio implica acompañar a las personas en su proceso de transición interna. Esto requiere una comunicación constante, el desarrollo de una visión compartida, la participación de los equipos y el fortalecimiento del compromiso colectivo, asegurando que el cambio sea aceptado, interiorizado y alineado con los valores y metas organizacionales.

A partir de la revisión y evolución conceptual analizada, la gestión del cambio se define como un proceso estratégico, planificado y sistemático mediante el cual una organización guía y acompaña a sus miembros en la adaptación a transformaciones internas y externas, ajustando estructuras, procesos, tecnologías y comportamientos, con el fin de reducir la resistencia,

fortalecer la participación, mejorar el desempeño organizacional y asegurar la sostenibilidad y el logro de los objetivos institucionales en entornos dinámicos.

#### **1.2.2.4 Importancia de la gestión del cambio**

La gestión del cambio es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un entorno empresarial altamente competitivo. Según Kotter (2007), la gestión del cambio permite a las organizaciones responder a las transformaciones del mercado y adaptarse de manera efectiva, utilizando un enfoque sistemático para facilitar la transición. Al crear una cultura de cambio, las organizaciones no solo mejoran su capacidad de adaptación, sino también la participación de los empleados, lo que a su vez incrementa la innovación y productividad.

Por otro lado, Wayne Mondy (2010) menciona que la gestión del cambio es esencial para que las empresas se adapten y prosperen en entornos dinámicos y competitivos. Mondy enfatiza que, en la actualidad, las organizaciones enfrentan desafíos constantes debido a factores como avances tecnológicos, globalización y cambios en las demandas del mercado. Para abordar estos desafíos, es crucial implementar procesos planificados que mejoren la estructura, los sistemas y los procesos internos de la organización, permitiendo una adaptación efectiva al entorno cambiante.

Así mismo, Chiavenato (2019) definió que la gestión del cambio es fundamental para que las empresas se adapten y prosperen en entornos dinámicos y competitivos. Chiavenato define el cambio organizacional como un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización, necesarias para responder a las demandas del entorno y asegurar la competitividad.

#### **1.2.2.5 Beneficios de la gestión del cambio**

La gestión del cambio ofrece múltiples beneficios clave para las empresas que buscan mantenerse competitivas y resilientes. Kotter (2007) destaca que un enfoque adecuado en la

gestión del cambio mejora la capacidad de una organización para adaptarse a nuevos desafíos, incrementando la eficiencia y la innovación. Además, fomenta un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos, lo que a su vez reduce la rotación y mejora la productividad. De esta manera, las organizaciones son capaces de mantener su competitividad a largo plazo.

Asimismo, la gestión del cambio contribuye al desarrollo de una cultura organizacional flexible y ágil, preparada para enfrentar futuros cambios. Lewin (1947) sugiere que, mediante la implementación de un proceso de cambio estructurado, las empresas pueden reducir la incertidumbre y la resistencia entre los empleados, facilitando la transición hacia nuevas formas de trabajo. Esto no solo aumenta la satisfacción laboral, sino que también mejora la capacidad de la empresa para implementar cambios de manera efectiva, asegurando su evolución continua y su sostenibilidad en el tiempo.

#### **1.2.2.6 Dimensiones de la gestión del cambio**

Por esta razón Wehrich et al. (2017) indican que el cambio suele incrementar las fuerzas impulsoras y la resistencia, pero es más efectivo reducir las fuerzas restrictivas para alcanzar un nuevo equilibrio. Involucrar a los afectados disminuye la resistencia al cambio. El proceso consta de tres pasos:

**Descongelamiento:** En la gestión del cambio, como lo proponen Wehrich y otros autores, es la primera fase del modelo de cambio de Kurt Lewin. Esta etapa implica la preparación de la organización para aceptar el cambio al generar un entendimiento de la necesidad de transformación. Durante el descongelamiento, se desafían las viejas prácticas y estructuras para abrir el camino a nuevas formas de hacer las cosas. Es un proceso de sensibilización que reduce la resistencia y fomenta la disposición de los empleados a adoptar el cambio. Es clave para asegurar que las siguientes fases del cambio se implementen de manera efectiva (Wehrich et al., 2017).

Según Chiavenato (2019) el descongelamiento es la primera fase en la gestión del cambio organizacional y consiste en preparar a la organización y a sus miembros para aceptar la transformación. En esta etapa, se identifica la necesidad del cambio, se sensibiliza a los empleados sobre su importancia y se reducen resistencias mediante estrategias que fomenten una actitud positiva. Además, se cuestionan normas, creencias y hábitos existentes para modificar la cultura organizacional y facilitar la transición. Este proceso es fundamental para generar un ambiente receptivo y propicio para la implementación del cambio.

Según Wayne Mondy (2010) el descongelamiento es la primera fase en el proceso de cambio organizacional, basada en el modelo de Kurt Lewin. Esta etapa implica preparar a la organización para el cambio, lo cual se logra mediante la identificación de la necesidad de cambio, la comunicación efectiva de dicha necesidad y la reducción de resistencias por parte de los empleados. El objetivo es crear un entorno receptivo donde los miembros de la organización estén dispuestos a abandonar prácticas y comportamientos antiguos para adoptar nuevos enfoques que mejoren la eficiencia y efectividad organizacional.

Dentro de esta definición se ha identificado las siguientes fases:

- **Preparación para el cambio:** De acuerdo con Wehrich et al. (2017) implica reducir la resistencia al mismo, lo cual puede lograrse a través de diversas estrategias, siendo una de las más efectivas la comunicación de alta calidad. Una comunicación clara y efectiva puede disminuir los miedos e inseguridades de los empleados, fomentando una actitud más receptiva hacia las transformaciones propuestas. Además, la manera en que se comunican los cambios y sus consecuencias tiene un impacto significativo en la percepción y aceptación por parte del personal. Por lo tanto, una comunicación bien estructurada y transparente es esencial para facilitar la adaptación y el compromiso de los empleados durante los procesos de cambio organizacional.

- **Desafiar prácticas obsoletas:** De acuerdo con Wehrich et al., (2017) implica analizar críticamente las formas tradicionales de trabajo, identificar aquellas que ya no generan valor y proponer enfoques innovadores que mejoren la eficiencia y competitividad. En el contexto del liderazgo y la gestión del cambio, desafiar prácticas obsoletas requiere una mentalidad abierta al aprendizaje, disposición para el cambio y una cultura organizacional que fomente la mejora continua. Esto permite a las empresas adaptarse a entornos dinámicos, optimizar recursos y mantenerse relevantes en el mercado.
- **Sensibilizar:** De acuerdo con Wehrich et al., (2017) es el proceso de generar conciencia en las personas sobre un tema específico, promoviendo cambios en su percepción, actitud o comportamiento. En el contexto organizacional y del liderazgo, sensibilizar implica informar y motivar a los empleados respecto a la importancia de ciertos valores, cambios o acciones, con el objetivo de reducir resistencias y fomentar su compromiso.
- **Reducir resistencia:** De acuerdo con Wehrich et al., (2017) es el proceso de minimizar la oposición de los empleados o miembros de una organización ante transformaciones en estructuras, procesos o cultura. La resistencia al cambio surge por temor a lo desconocido, falta de información, pérdida de control o inseguridad sobre el impacto que tendrá en su trabajo.
- **Fomentar nuevas cosas:** De acuerdo con Wehrich et al., (2017) significa impulsar la adopción de ideas, prácticas, hábitos o innovaciones que generen mejoras en un entorno determinado. En el ámbito organizacional y del liderazgo, implica motivar a las personas a aceptar cambios, desarrollar nuevas habilidades y adoptar enfoques innovadores para mejorar la eficiencia y el rendimiento.

**Movimiento o cambio:** Dentro de la gestión del cambio, según Wehrich y otros autores, corresponde a la segunda fase del modelo de Lewin. En esta etapa, se implementan las

nuevas ideas, procesos o estructuras dentro de la organización. Se pone en práctica el cambio que se ha planificado durante la fase de "descongelamiento". Esto implica un ajuste de los comportamientos, actitudes y sistemas, con la finalidad de integrar de manera efectiva las transformaciones. La participación de los empleados es fundamental para que el cambio se internalice de forma duradera (Wehrich et al., 2017).

Para Chiavenato (2019), el movimiento o cambio es la segunda fase en el proceso de gestión del cambio organizacional, basado en el modelo de Kurt Lewin. En esta etapa, se implementan las modificaciones necesarias en la organización, sustituyendo las estructuras, procesos o comportamientos antiguos por nuevas formas de trabajo más eficientes y alineadas con los objetivos estratégicos. Para que el cambio sea efectivo, se destaca la importancia de la capacitación, la comunicación clara, el liderazgo transformacional y el apoyo continuo a los empleados, reduciendo la resistencia y facilitando la transición. Es un período de ajuste en el que la organización debe reforzar el compromiso de su equipo y garantizar que las nuevas prácticas sean aceptadas y aplicadas con éxito.

Dentro de estas definiciones se ha identificado las siguientes fases:

- **Implementación de nuevas ideas:** De acuerdo con Wehrich et al., (2017), es el proceso mediante el cual una empresa introduce innovaciones en sus estructuras, procesos, productos o cultura para mejorar su eficiencia y competitividad. Este proceso implica traducir ideas en acciones concretas, asegurando que las modificaciones sean adoptadas y aplicadas de manera efectiva dentro de la organización.
- **Ajuste de comportamientos:** De acuerdo con Wehrich et al., (2017), son las modificaciones en las actitudes, hábitos y formas de trabajo de los empleados para adaptarse a nuevas estrategias, procesos o estructuras dentro de la empresa. Estos cambios son esenciales para garantizar que la transformación organizacional no solo

ocurra a nivel estructural o tecnológico, sino también en la cultura y mentalidad de las personas.

- **Participación activa:** De acuerdo a Wehrich et al., (2017), es el compromiso y la implicación directa de los empleados en el proceso de transformación de la empresa. Implica que los trabajadores no solo sean receptores de cambios, sino que también contribuyan con ideas, sugerencias y acciones para facilitar la adaptación y el éxito del proceso.

**Re congelamiento:** En la gestión del cambio, según Wehrich y otros autores, es la fase final del modelo de Lewin. Durante esta etapa, los cambios implementados se estabilizan y se integran permanentemente en la cultura organizacional. Los nuevos comportamientos, procesos y estructuras se consolidan, y se asegura que las personas los adopten de forma continua. El re congelamiento es esencial para evitar que la organización vuelva a sus viejos hábitos, promoviendo un ambiente estable y productivo que soporte los cambios a largo plazo.

Según Chiavenato (2019), el re congelamiento es la tercera y última fase del proceso de gestión del cambio organizacional, basado en el modelo de Kurt Lewin. En esta etapa, el objetivo es consolidar y estabilizar los cambios implementados para que se conviertan en parte permanente de la cultura y las prácticas de la organización. Vale decir, el re congelamiento implica reforzar las nuevas conductas, procesos o estructuras mediante políticas organizacionales, capacitación continua, sistemas de recompensa y un liderazgo que impulse la sostenibilidad del cambio. Además, es fundamental monitorear el impacto del cambio y realizar ajustes cuando sea necesario para evitar que la empresa regrese a sus antiguos hábitos.

De acuerdo a Wehrich et al., (2017), el re congelamiento está compuesto por dos fases:

- **Consolidar comportamientos:** Para Wehrich et al., (2017) es el proceso de reforzar nuevas actitudes, hábitos y formas de trabajo adoptadas tras una transformación en la empresa. Su objetivo es garantizar que los cambios implementados no sean temporales,

sino que se mantengan a largo plazo y se integren en la cultura organizacional. Para lograr esta consolidación, se emplean estrategias como la capacitación continua, la comunicación efectiva, el refuerzo positivo, la evaluación del desempeño y la implementación de incentivos que motiven a los empleados a sostener los nuevos comportamientos. También es clave el liderazgo activo y el monitoreo constante para evitar que la organización regrese a sus prácticas anteriores

- **Estabilizar comportamientos:** Para Weihrich et al., (2017) es el proceso de asegurar que las nuevas actitudes, hábitos y formas de trabajo adoptadas durante el cambio se mantengan en el tiempo y se conviertan en parte de la cultura organizacional. Su objetivo es evitar que la empresa regrese a sus antiguas prácticas y garantizar que el cambio sea sostenible. Para lograr esta estabilidad, es fundamental aplicar refuerzos positivos, capacitación continua, políticas organizacionales claras, monitoreo del desempeño y sistemas de incentivos que motiven a los empleados a mantener las nuevas conductas. Además, un liderazgo sólido y una comunicación efectiva juegan un papel clave en la consolidación del cambio.

### 1.3 Definición de términos básicos

- **Autoridad funcional:** Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos (Weihrich et al., 2017).
- **Autoridad organizacional:** Se refiere a la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones (Hernández Ortiz, 2014).
- **Autoridad de línea:** Se refiere a la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado (Chiavenato, 2011).

- **Comunicación:** Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información (Weihrich et al., 2017).
- **Comunicación ascendente:** Se refiere a la comunicación que viaja desde los subordinados hasta los superiores y sube por la jerarquía organizacional (Wayne Mondy, 2010).
- **Comunicación descendente:** Se refiere a la comunicación que fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional (Weihrich et al., 2017).
- **Cultura:** Es el modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización (Hernández Ortiz, 2014).
- **Equipo:** Es una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables (Weihrich et al., 2017).
- **Estrategia:** Se refiere a la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos (Chiavenato, 2011).
- **Ética:** Es la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral (Wayne Mondy, 2010).
- **Liderazgo:** Es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo (Wayne Mondy, 2010).
- **Organizar:** Es la acción de establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización (Chiavenato, 2019).
- **Participación:** Se refiere a involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa (Hernández Ortiz, 2014).

- **Socialización organizacional:** Es la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo (Wehrich et al., 2017).

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

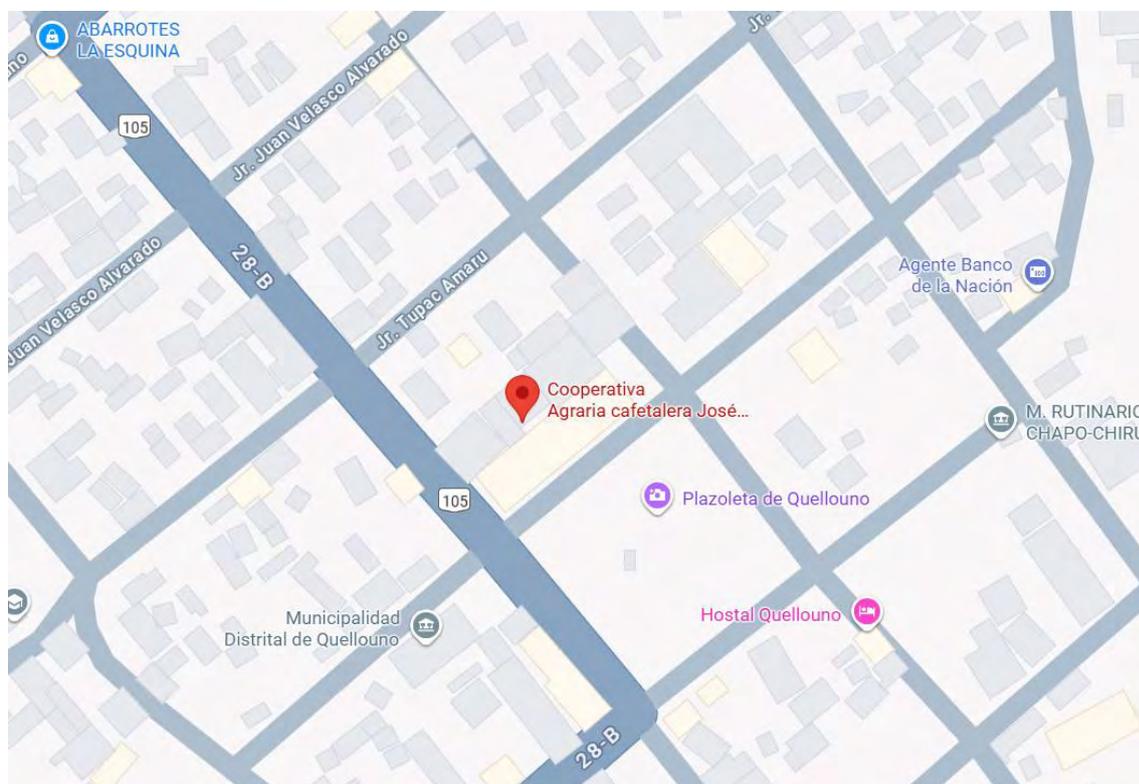
#### 2.1 Delimitación de la investigación

##### 2.1.1 Territorial

Esta investigación estuvo planificada territorialmente en la región y provincia de La convención, Distrito de Quellouno, en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252. Esto significa que los datos y análisis se limitaron a los socios que residen en la región. Esta delimitación espacial permitió que los resultados reflejen con precisión las tendencias y comportamientos dentro de ese contexto geográfico, facilitando un análisis más profundo y relevante para la población objetivo en esa área específica. Además, ayudó a concentrar los recursos y esfuerzos de la investigación, haciendo que el estudio sea más manejable y pertinente.

#### Figura 2

*Mapa de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252*



**Figura 3**  
*Cooperativa Agraria cafetalera José Olaya*



### **2.1.2 Temporal**

La delimitación temporal de este estudio sobre liderazgo y gestión del cambio se estableció durante el año 2024. Se llevó a cabo una recolección de datos de todo el año. Este enfoque permitió una evaluación integral de las dinámicas de liderazgo y los procesos de cambio en la cooperativa durante el período especificado.

## **2.2 Descripción del problema**

A nivel global, uno de los principales desafíos en el liderazgo y la gestión del cambio radica en la adaptación a la transformación digital en sectores clave como la educación, la salud y la administración pública y privada. Según Kotter (2007), la falta de una visión clara por parte de los líderes es un obstáculo recurrente, lo que impide que las organizaciones aprovechen al máximo las tecnologías emergentes. Además, Burnes (2004) resalta que la resistencia al cambio sigue siendo un problema crítico, especialmente cuando los empleados no comprenden los beneficios de las nuevas herramientas digitales. Por otro lado, (McLaughlin y Kunk, 2020) enfatizan la importancia del liderazgo inclusivo para gestionar el cambio de manera efectiva,

destacando que la falta de participación de los equipos en la toma de decisiones genera desconfianza y ralentiza la transformación organizacional.

En América Latina, el liderazgo y la gestión del cambio enfrentan barreras específicas relacionadas con la desigualdad social, la corrupción y las limitaciones de recursos. Según Hofstede et al. (2010), las culturas organizacionales en la región tienden a ser jerárquicas, lo que dificulta la implementación de cambios participativos. Kotter (2007) señala que la falta de urgencia percibida es un problema común en instituciones privadas y públicas, lo que retrasa las reformas necesarias para mejorar la eficiencia y la transparencia. Además, Goleman (1995) destaca que el liderazgo emocional es esencial en contextos de alta incertidumbre, pero su ausencia en muchas organizaciones latinoamericanas limita la capacidad de los líderes para inspirar confianza y compromiso en sus equipos. Estas problemáticas estructurales y culturales complican la modernización de las instituciones públicas y privadas en la región.

Según un estudio elaborado por Prosci titulado Capacidad Organizacional en Gestión del Cambio 2023, que incluyó la participación de más de 500 empresas de diversos sectores en países latinoamericanos como Perú, México, Chile, Ecuador, Argentina, Colombia, Paraguay y la región de Centroamérica, se evidenció que menos del 50% de las organizaciones consideran la Gestión del Cambio como una prioridad en su modelo de trabajo. Esta situación podría impactar negativamente en la productividad de sus trabajadores (Meza Rodríguez, 2024).

Así mismo, la gestión del cambio es una estrategia estructurada para enfrentar el futuro con confianza, no solo una reacción ante la incertidumbre, según Víctor Romero, vicepresidente de Prosci Latam. En Perú, solo el 4% de las empresas alcanza un nivel alto de madurez en esta área, aplicando enfoques estándar en la mayoría de sus proyectos. En contraste, el 58% se encuentra en niveles bajos (1 y 2), lo que refleja una falta de conciencia y un enfoque

reactivo, sin planificación ni vinculación clara con sus objetivos estratégicos (Business Empesarial, 2023).

Por otro lado, el 53% de los directivos en empresas peruanas crea entornos laborales que no fomentan la motivación en sus colaboradores. Apenas el 20% de las empresas peruanas destinan recursos para identificar y monitorear el desarrollo de sus futuros líderes, quienes deben contar con un adecuado nivel de inteligencia emocional (Cámara de Comercio de Lima, 2023).

El Foro Económico Mundial señala que el 75% de los líderes empresariales considera esencial la agilidad organizacional para enfrentar un entorno cambiante. No obstante, solo el 30% de las empresas peruanas ha adoptado metodologías ágiles, según la Cámara de Comercio de Lima, lo que las pone en desventaja frente a competidores más innovadores. Aunque algunas compañías en Perú han comenzado a aplicar enfoques ágiles que mejoran su respuesta al mercado, persisten obstáculos culturales y estructurales. La resistencia al cambio y el apego a modelos tradicionales limitan esta transformación. El BID indica que las empresas ágiles han logrado aumentar su productividad en un 25% y reducir el tiempo de desarrollo de productos en un 30% (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022).

La gestión del cambio en las entidades públicas y privadas de la región Cusco también enfrenta obstáculos considerables. La rigidez estructural y la resistencia al cambio son barreras comunes que impiden la implementación efectiva de nuevas políticas y procedimientos. Además, la falta de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo dificulta la adaptación a entornos dinámicos y la mejora de la gestión pública y privada (Velarde Barrionuevo, 2021). Para superar estos desafíos, es fundamental que las empresas en Cusco adopten enfoques estratégicos que promuevan la flexibilidad, la innovación y la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio.

El estudio sobre la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 en la región del Cusco, específicamente en el distrito de Quellouno, en la provincia de La Convención, se justifica por la relevancia que esta cooperativa tiene en la economía local y en el desarrollo social de la zona. Al ser una de las principales organizaciones cafetaleras de la región, su impacto va más allá de la producción agrícola, ya que incide directamente en el bienestar de cientos de familias que forman parte de la cooperativa, ya que dependen de sus servicios y actividades. Sin embargo, la cooperativa enfrenta serios problemas relacionados con la falta de liderazgo efectivo y la gestión inadecuada del cambio. Estas dificultades están afectando su capacidad para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y para mejorar sus procesos internos, lo que podría comprometer su sostenibilidad y competitividad. Por lo tanto, es fundamental realizar este estudio para identificar las áreas de mejora y proponer soluciones que fortalezcan su estructura, promoviendo un liderazgo más inclusivo y dinámico que impulse el crecimiento y la estabilidad de la cooperativa en el futuro.

La Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 enfrenta diversos problemas en relación con sus socios, particularmente en lo que respecta a la capacidad de utilizar el poder de forma eficaz y responsable, lo cual afecta directamente la gestión del cambio. Uno de los principales inconvenientes es la percepción de desigualdad en la toma de decisiones, ya que algunos socios sienten que no se les escucha ni se consideran sus opiniones en los procesos importantes. Esta falta de participación democrática genera desconfianza y desmotivación, afectando la cohesión interna. Además, ciertos líderes dentro de la cooperativa tienden a ejercer el poder de manera autoritaria, lo que limita la iniciativa de los demás socios y frena la implementación de nuevas ideas o mejoras. Esta situación reduce la capacidad de adaptación de la cooperativa ante los cambios del entorno. La ausencia de una gestión participativa y transparente impide que los socios se sientan parte activa del cambio, lo que

debilita el compromiso colectivo y dificulta avanzar hacia una transformación organizacional sólida y sostenible de la cooperativa.

La Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 enfrenta dificultades en el manejo de la motivación de sus socios, debido a la limitada comprensión de que cada persona posee distintas fuerzas motivadoras que varían según el momento y la situación. Actualmente, se aplica un enfoque uniforme en la gestión del recurso humano, sin considerar las diferencias individuales en cuanto a expectativas, necesidades y realidades personales. Esta falta de personalización genera desinterés, baja participación y una actitud pasiva por parte de muchos socios, quienes no se sienten reconocidos ni valorados en sus distintos contextos. Además, no se promueven incentivos diferenciados que respondan a las diversas motivaciones, como el desarrollo profesional, el bienestar económico o el reconocimiento social. Esta situación dificulta el fortalecimiento del compromiso de la cooperativa y limita la respuesta positiva ante procesos de cambio. Si la cooperativa no logra identificar y gestionar adecuadamente las motivaciones de sus socios, será difícil construir un clima organizacional proactivo y abierto a la innovación y mejora continua.

La Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 viene enfrentando problemas importantes relacionados con la falta de capacidad de sus líderes para inspirar a los socios, lo cual repercute negativamente en la motivación y el compromiso colectivo. Muchos de los dirigentes actuales no logran transmitir una visión clara, motivadora y compartida que conecte con los intereses y aspiraciones de los socios. Esta ausencia de liderazgo inspirador ha generado una desconexión emocional entre los socios y los objetivos institucionales, debilitando la identidad cooperativa. Además, no se promueven espacios de diálogo ni se reconocen los logros individuales o colectivos, lo que reduce el sentido de pertenencia. Sin una figura que guíe con el ejemplo, que motive al cambio y al crecimiento conjunto, se vuelve difícil consolidar una cultura sólida en la cooperativa. Esto limita la disposición de los socios

a participar activamente en iniciativas de mejora o transformación. En consecuencia, la falta de inspiración frena el desarrollo de una visión compartida de futuro, indispensable para enfrentar los retos del mercado y fortalecer la cooperativa.

La Cooperativa enfrenta problemas relacionados con la limitada capacidad de sus líderes para actuar estratégicamente en la creación de un clima o ambiente de trabajo positivo en la cooperativa que fomente la motivación de sus socios. Actualmente, no se implementan acciones concretas orientadas a generar un ambiente laboral participativo, de confianza y reconocimiento, lo que influye en la baja moral y escasa implicación de los socios en las decisiones colectivas. La falta de estímulos adecuados, tanto económicos como emocionales, impide despertar el interés de los socios por involucrarse activamente en los procesos de mejora y cambio. Además, la comunicación interna es débil y poco efectiva, lo que reduce la claridad sobre los objetivos de la cooperativa y genera desinformación. Esta ausencia de liderazgo motivador y de una cultura organizacional sólida repercute directamente en el bajo rendimiento y en la resistencia al cambio. Sin un entorno que inspire, valore y movilice a sus miembros, la cooperativa limita su capacidad de crecimiento y adaptación frente a los desafíos actuales del sector cafetalero.

Si los problemas de liderazgo continúan en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252, podrían generarse consecuencias negativas tanto a nivel de ambiente de trabajo como productivo. La falta de inspiración, motivación y participación por parte de los socios puede provocar un clima de desconfianza, apatía y desinterés general, lo que afectaría directamente la toma de decisiones y la ejecución de proyectos estratégicos. Además, se corre el riesgo de aumentar la resistencia al cambio, dificultando procesos de innovación y adaptación a nuevas exigencias del mercado cafetalero. A largo plazo, la desorganización interna y la falta de cohesión podrían reducir la competitividad de la cooperativa, afectar su rentabilidad y poner en riesgo su sostenibilidad. También podría generarse una alta rotación de

socios, deserción en el compromiso cooperativo o incluso conflictos internos, debilitando su estructura institucional. Por ello, es fundamental fortalecer el liderazgo con enfoque participativo, motivador y orientado al desarrollo de la cooperativa.

Para brindar control a los problemas de liderazgo en la cooperativa, es necesario implementar una serie de acciones estratégicas que fortalezcan la gestión interna y promuevan un liderazgo efectivo. En primer lugar, se debe realizar una evaluación del estilo de liderazgo actual, identificando debilidades y oportunidades de mejora. A partir de ello, se puede promover capacitaciones en liderazgo participativo, comunicación asertiva y gestión de equipos, dirigidas a directivos y socios con cargos representativos. Asimismo, es fundamental establecer canales de comunicación claros y bidireccionales que permitan escuchar las opiniones de todos los socios y fomentar su participación activa. Otro mecanismo de control es la implementación de indicadores de desempeño organizacional, que midan la motivación, participación y satisfacción de los socios, y sirvan como alerta ante posibles retrocesos. Asimismo, se debe crear espacios de diálogo y rendición de cuentas, donde los líderes informen periódicamente sobre avances, decisiones y resultados, fortaleciendo la transparencia y la confianza. Estos controles ayudarán a construir un clima organizacional saludable y a encaminar la cooperativa hacia una gestión más eficiente y colaborativa.

## **2.3 Formulación del problema**

### ***2.3.1 Problema general***

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?

### ***2.3.2 Problemas específicos***

- ¿Cuál es el nivel del liderazgo en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?

- ¿Cuál es el nivel de la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de utilizar el poder y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de comprender y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de inspirar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de actuar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?

## **2.4 Objetivos de la investigación**

### **2.4.1 *Objetivo general***

Determinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.

### **2.4.2 *Objetivos específicos***

- Identificar el nivel de liderazgo en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.
- Identificar el nivel de la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.

- Determinar la relación entre la capacidad de utilizar el poder y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.
- Determinar la relación entre la capacidad de comprender y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.
- Determinar la relación entre la capacidad de inspirar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.
- Determinar la relación entre la capacidad de actuar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.

## **2.5 Justificación de la investigación**

### **2.5.1 Justificación teórica**

La justificación teórica de realizar este estudio sobre el liderazgo y la gestión del cambio en una empresa privada se basa en la necesidad de comprender cómo las capacidades de liderazgo se asocian en la adaptación y transformación de las organizaciones frente a entornos dinámicos y competitivos. Diversas teorías organizacionales y de liderazgo, como el liderazgo transformacional y la gestión del cambio de Kurt Lewin o John Kotter, destacan que los líderes efectivos no solo guían a sus equipos, sino que también son catalizadores fundamentales en los procesos de cambio exitoso. Analizar esta relación permite identificar prácticas, estilos y estrategias que potencien una transición más eficiente, minimicen la resistencia interna y promuevan una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la innovación y la mejora continua. Este enfoque teórico resulta fundamental para generar

propuestas que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de las empresas en el mercado actual, además de dar respaldo a las fuentes bibliográficas.

### **2.5.2 *Justificación práctica***

La gestión del cambio en las empresas peruanas enfrenta desafíos significativos debido a la falta de liderazgo y a la resistencia al cambio por parte del personal. La ausencia de líderes que inspiren y motiven al personal limita la capacidad de adaptación a nuevas prácticas y tecnologías, afectando la eficiencia y efectividad de los servicios privados. Además, la resistencia al cambio puede obstaculizar la implementación de reformas necesarias para mejorar la gestión privada. Por lo tanto, es esencial investigar cómo el liderazgo influye en la gestión del cambio en la cooperativa, con el fin de identificar estrategias efectivas que promuevan una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación. Este estudio contribuirá a mejorar la eficiencia administrativa y la calidad del producto, permitiendo una respuesta más efectiva a las necesidades de los clientes.

### **2.5.3 *Justificación metodológica***

La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos permitirá una triangulación de datos, fortaleciendo la validez y confiabilidad de los resultados. El enfoque cualitativo proporcionará una comprensión profunda de las dinámicas y contextos específicos de la cooperativa, mientras que el enfoque cuantitativo permitirá generalizar los hallazgos y establecer relaciones estadísticas entre variables.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 *Hipótesis general*

Existe una relación significativa entre el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.

##### 3.1.2 *Hipótesis específicas*

- El nivel del liderazgo en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024, es inadecuado.
- El nivel de la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024, es inadecuado.
- Existe una relación significativa entre la capacidad de uso de poder y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252-La Convención-Cusco, año 2024.
- Existe una relación significativa entre la relación entre la capacidad de comprender y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.
- Existe una relación significativa entre la relación entre la capacidad de inspirar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.
- Existe una relación significativa entre la capacidad de actuar para desarrollar un ambiente adecuado y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252-La Convención-Cusco, año 2024.

## **3.2 Identificación de variables**

### ***A. Liderazgo***

Según Wehrich et al. (2017) indican que el liderazgo se entiende como "influencia", es decir, la habilidad o el proceso de motivar a las personas para que colaboren de manera voluntaria y con entusiasmo en alcanzar los objetivos del grupo.

### ***B. Gestión del cambio***

De acuerdo con Wehrich et al. (2017) la gestión del cambio se refiere al proceso planificado y sistemático de ajustar la estructura, los procesos, las tecnologías y el comportamiento de las personas dentro de una organización para adaptarse a las dinámicas del entorno y alcanzar los objetivos organizacionales.

### 3.3 Operacionalización de variables

**Tabla 3**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>			
Liderazgo	Según Wehrich et al. (2017) indican que se entiende como "influencia", es la habilidad o el proceso de motivar a las personas para que colaboren de manera voluntaria y con entusiasmo en alcanzar los objetivos del grupo.	Wehrich et al. (2017) afirman que todo grupo que funcione cerca de su máximo potencial está liderado por alguien que posee habilidades destacadas en el arte del liderazgo. Esta capacidad parece ser el resultado de una combinación de al menos cuatro elementos clave:	Capacidad de utilizar el poder	Eficacia Responsabilidad			
			Capacidad de comprender	Habilidad de reconocer y adaptación Observar, escuchar y empatizar			
			Capacidad de inspirar	Adaptar estilo de liderazgo Motivar Generar entusiasmo Conexión emocional Emplear carisma			
			Capacidad de actuar	Crear ambiente positivo y estimulante Promover interés, compromiso y bienestar			
			Gestión del cambio	De acuerdo con Wehrich et al. (2017) se refiere al proceso planificado y sistemático de ajustar la estructura, los procesos, las tecnologías y el comportamiento de las personas dentro de una organización para adaptarse a las dinámicas del entorno y alcanzar los objetivos organizacionales	Por esta razón Wehrich et al. (2017) indican que el cambio suele incrementar las fuerzas impulsoras y la resistencia, pero es más efectivo reducir las fuerzas restrictivas para alcanzar un nuevo equilibrio. Involucrar a los afectados disminuye la resistencia al cambio. El proceso consta de tres pasos:	Descongelamiento	Preparación para el cambio Desafiar prácticas obsoletas Sensibilizar Reducir resistencia Fomentar nuevas cosas
						Movimiento o cambio	Implementación de nuevas ideas Ajuste de comportamientos
						Recongelamiento	Participación activa Consolidar comportamientos Estabilizar comportamientos

*Nota.* Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1 Marco institucional o empresarial

##### 4.1.1 *Reseña histórica*

La Cooperativa Agraria cafetalera José Olaya se constituyó el día 28 de noviembre de 1966 y actualmente la CAC José Olaya Ltda. 252 se encuentra en Av. José Olaya s/n° del distrito de Quellouno su sede central, y En Quillabamba Av. Edgar de la torre 232. Cuenta con 300 familias socios agricultores.

Surge como una entidad privada sin fines de lucro, fruto del esfuerzo y la visión de 65 productores decididos a fortalecer el desarrollo agrario de su comunidad. Formalmente reconocida mediante la Resolución N.º 011-INCOOP e inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas, esta organización ha crecido hasta reunir a más de 260 familias cafetaleras que cultivan con dedicación, respetando normas ecológicas y orgánicas.

Dedicada a la producción y comercialización de granos de café y cacao de alta calidad, la CAC José Olaya se caracteriza por su compromiso con la sostenibilidad, la mejora continua y su participación activa en programas de certificación internacional. Con una base técnica sólida y una fuerte responsabilidad social, la cooperativa apuesta por la formación de mujeres y jóvenes del ámbito rural, promoviendo tanto el comercio justo como el desarrollo humano en su entorno.

La actividad principal de la cooperativa consiste en la comercialización de café y cacao, ofreciendo además asistencia técnica para la industrialización de estos productos. Asimismo, la cooperativa procura llevar a cabo operaciones financieras y comerciales en beneficio de sus socios, aumentar la producción y la rentabilidad, y promover la diversificación agrícola.

La visión de la cooperativa consiste en consolidarse como una organización líder y próspera a nivel local, regional y nacional. Su misión es generar bienestar social, económico y cultural para sus socios, optimizando sus recursos mediante los servicios que proporciona.

#### **4.1.2 Plan estratégico**

**Misión:** “En la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252, trabajamos para ser una empresa altamente competitiva y líder en la prestación de servicios, alineados con nuestros fines y objetivos. Promovemos un desempeño eficiente de nuestros asociados y una gestión administrativa responsable, con un enfoque en la mejora continua de nuestros procesos productivos y comerciales, garantizando siempre la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes”.

**Visión:** “Ser reconocidos como una organización cafetalera competitiva en los mercados nacional e internacional, contribuyendo activamente al desarrollo de los caficultores y al fortalecimiento de la caficultura en nuestro distrito y en la provincia de La Convención, Cusco”.

#### **4.1.3 Productos que ofrece**

##### **4.1.3.1 Café orgánico**

- Grado 1, Café Premium Especial: El café de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya se caracteriza por su cuidada selección, compuesta por granos 100% arábicos escogidos a mano y libres de defectos primarios. Su altísima calidad se garantiza mediante rigurosos procesos de postcosecha controlados, que incluyen el lavado, secado y fermentación adecuados. El perfil en taza destaca por un cuerpo balanceado, una acidez brillante y delicadas notas frutales y florales. Este café está destinado principalmente a la exportación, así como a cafeterías gourmet, baristas especializados y catadores exigentes que valoran la excelencia en cada taza.

- **Grado 2, Café Fino Comercial:** Este café se elabora a partir de granos cuidadosamente seleccionados, con una mínima presencia de defectos secundarios, lo que garantiza una calidad alta y constante. Se asegura un buen control tanto en la cosecha como en las etapas de postcosecha, lo que permite obtener una bebida de sabor uniforme, cuerpo medio y agradables notas dulces y achocolatadas. Está dirigido tanto al mercado nacional como internacional, ideal para un consumo cotidiano que valora la calidad y el sabor en cada taza.
- **Grado 3, Café Popular:** Esta variedad de café proviene de una mezcla de granos que presentan una moderada presencia de defectos, lo que le confiere una calidad estándar, adecuada para el consumo diario a un costo accesible. Su perfil en taza ofrece un sabor fuerte y un cuerpo intenso, lo que lo hace ideal para métodos de filtrado o para ser utilizado en mezclas. Está destinado principalmente al consumo local, cafeterías populares y productos con valor agregado que requieren una base sólida y consistente.

#### **4.1.3.2 Cacao orgánico**

- **Genética Nativa Exclusiva:** El Cacao Chuncho, una variedad ancestral originaria de los valles de Quellouno y La Convención, ha sido cultivado por generaciones por comunidades indígenas y se distingue por su singular perfil genético, que lo posiciona entre los cacaos finos de aroma más exclusivos del mundo, gracias a sus cualidades organolépticas únicas e irreproducibles en otras variedades comerciales.
- **Perfil Aromático Complejo:** El Cacao Chuncho orgánico que producimos destaca por sus delicadas notas florales, frutales y a nueces, las cuales se intensifican y transforman a lo largo de la degustación. Gracias a su bajo nivel de taninos, presenta una astringencia mínima, lo que permite apreciar un equilibrio armonioso entre acidez y dulzura. Sus matices sutiles de frutas tropicales, flores silvestres y

especias lo convierten en una opción ideal para la chocolatería fina y creaciones gastronómicas de alto nivel.

- **Cultivo Sostenible en Biodiversidad:** Producido bajo estrictos estándares orgánicos en sistemas agroforestales tradicionales, nuestro Cacao Chuncho crece en armonía con especies nativas que enriquecen su sabor. Este modelo de cultivo preserva la biodiversidad amazónica, garantiza la captura de carbono y asegura un producto libre de residuos químicos, mientras apoya directamente a las familias productoras que mantienen vivo este patrimonio biocultural.

#### **4.2 Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación empleado en el presente estudio fue “Mixto”, porque de acuerdo con lo que indica Hernández y Mendoza (2023), estos estudios se centran en el análisis de números y estadísticas, así como el carácter interpretativo. Para ello, esta investigación se basó en este enfoque, ya que por medio de los datos recabados se obtendrá información que fue presentada en gráfico de barras y tablas de frecuencias (resultados descriptivos e inferenciales) y de igual forma se obtendrán resultados interpretativos de las entrevistas.

#### **4.3 Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo básica, ya que una investigación de este tipo (también llamada investigación fundamental o pura) busca generar conocimiento teórico sin un objetivo inmediato de aplicación práctica (Hernández et al., 2014). Se empleó este tipo de estudio, para mostrar cómo se encontró y como se relaciona el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252.

#### **4.4 Nivel de investigación**

Una investigación correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación existente entre dos o más variables, sin establecer una relación causal entre ellas. Este tipo de estudio busca determinar cómo una variable puede predecir o estar asociada con otra en un

contexto específico (Hernández y Mendoza, 2023). Asimismo, el mismo autor menciona que los estudios de nivel descriptivo son aquellos cuyo objetivo principal es observar, describir y documentar de manera sistemática las características de un fenómeno, situación o grupo de personas, sin intervenir ni manipular las variables del entorno. En ese sentido, el presente proyecto planteó identificar la relación que existe entre el liderazgo y la gestión del cambio en la cooperativa mencionada. Así como también, describir como se encuentra la variable liderazgo y la variable gestión del cambio. En ese sentido, el nivel del presente estudio fue descriptivo-correlacional.

#### **4.5 Métodos de investigación**

El método hipotético deductivo es un enfoque de investigación científica que se utiliza para comprobar hipótesis mediante la observación, el razonamiento lógico y la contrastación con la realidad (Bernal, 2010). En ese sentido, en el presente estudio se empleó el método hipotético-deductivo debido a su pertinencia para abordar de manera lógica y sistemática el problema de investigación. Este enfoque permitió partir de una observación inicial del fenómeno relacionado con el liderazgo en la cooperativa agraria cafetalera, para luego formular hipótesis orientadas a explicar las relaciones entre las variables de liderazgo, motivación y eficacia. Del mismo modo, la gestión del cambio se reconoce como un elemento clave, ya que un liderazgo efectivo es crucial para dirigir a la organización durante los procesos de adaptación y transformación, asegurando así su continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

#### **4.6 Diseño de investigación**

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023), una investigación de diseño no experimental es aquella en la que el investigador observa y analiza fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, sin manipular deliberadamente las variables involucradas. En mención a ello, el presente estudio comprendió una investigación no experimental porque únicamente se

recolectaron los datos sin manipular el fenómeno de estudio. Asimismo, el estudio fue de corte transversal, porque los datos serán recabados en un solo periodo de tiempo.

## 4.7 Población y muestra

### 4.7.1 Población

La **población 1** del presente estudio estuvo comprendida por los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252, para ello, a continuación, se detalla el total de los socios que se encontraron con vinculo en esta cooperativa.

**Tabla 4**

*Número de socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252*

<b>Personas</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Varones</b>	<b>Total</b>	<b>Total %</b>
Socios	44	198	242	100,00%

Nota. Elaboración propia.

La población 2 del presente estudio estará comprendida por la junta directiva de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252, que a continuación se detalla: El presidente, vicepresidente y secretario.

### 4.7.2 Muestra

#### 4.7.2.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente trabajo de investigación estuvo comprendida por los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252, que se ubica en la provincia de La Convención, región Cusco y los directivos.

#### 4.7.2.2. Tamaño de la muestra

- Tamaño de la muestra (1) = 149 socios
- Tamaño de la muestra (2) = 3 directivos

#### 4.7.2.3. Selección de la muestra

- Mediante este proceso se pudo seleccionar los sujetos objetivos de estudio de la población 1, de forma que para determinar el tamaño de la muestra se empleó el

tipo de muestreo “probabilístico”, y el método “aleatorio simple”, porque todos los socios de la cooperativa tuvieron la misma condición para ser analizados, a continuación, se muestra cómo se determinó el tamaño de muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$N = 242 \text{ (Tamaño de población)}$$

$$n = \text{Tamaño de muestra}$$

$$Z = \text{Nivel de confianza}$$

$$E = \text{Margen de error muestral}$$

$$p = \text{Probabilidad de éxito}$$

$$q = \text{Probabilidad de fracaso}$$

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)E^2 + z^2pq}$$

$$n = \frac{242 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(242 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 148,71$$

$$n = 149$$

El tamaño de la muestra fue de 149 socios de la cooperativa, a los que se les aplicó el instrumento de recolección de datos.

- Con respecto a la población 2, para definir el tamaño de la muestra, se optó por el tipo de muestreo no probabilístico y el método censal porque todos los de la población 3 serán considerados como muestra.

## 4.8 Técnicas e instrumentos de recolección

### 4.8.1 Técnicas

- De acuerdo con Hernández y Mendoza (2023) la *encuesta* es una técnica cuantitativa de recolección de datos que consiste en obtener información mediante la aplicación sistemática de un instrumento (generalmente un cuestionario) a una

muestra de personas. Su objetivo es conocer opiniones, percepciones, actitudes o características de los participantes sobre un tema específico. En ese sentido, la técnica aplicada en la población 1 fue la *encuesta*. Esta se realizó utilizando un conjunto de preguntas diseñadas de acuerdo con las variables planteadas, con el propósito de describir la situación actual del objeto de estudio.

- Hernández y Mendoza (2023) indican que la entrevista es una técnica de recolección de datos que consiste en una interacción verbal entre el investigador y el entrevistado con el propósito de obtener información relevante para los objetivos de la investigación. Para ello, la técnica aplicada en la población 2 fue la *entrevista*. Esta se realizó utilizando un conjunto de preguntas estructuradas para la respuesta abierta cualitativa de acuerdo con las variables planteadas, con el propósito de conocer la situación actual del objeto de estudio.

#### 4.8.2 Instrumentos

- El *cuestionario* según Hernández y Mendoza (2023), es el instrumento utilizado en la técnica de encuesta. Consiste en un conjunto de preguntas estructuradas, normalmente cerradas o de opción múltiple (aunque también puede haber abiertas), que están dirigidas a recolectar información específica de los encuestados. En ese entender, la presente investigación para la población 1 empleó el *cuestionario*, que consistió en preguntas direccionadas específicamente de las variables de estudio. Por medio de este cuestionario estructurado con preguntas validadas por un especialista se pudo obtener datos importantes sobre el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252.
- Para Hernández y Mendoza (2023), la guía de entrevista es el instrumento que orienta el desarrollo de la entrevista. Consiste en un listado de temas o preguntas clave que el entrevistador debe abordar durante la conversación. Por lo tanto, el

instrumento de investigación que se empleó para la población 2 fue la guía de entrevista, que consiste en preguntas abiertas de las variables de estudio. Por medio de esta guía con preguntas se pudo obtener datos importantes sobre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252.

#### **4.8.3 Diseño**

Para la población 1, se ha diseñado un cuestionario estructurado como instrumento principal de recolección de datos. Este cuestionario contiene preguntas cerradas, elaboradas específicamente en función de las variables de estudio: liderazgo y gestión del cambio. Su estructura se basa en escalas de frecuencia, lo que permite cuantificar las percepciones de los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252. Las preguntas han sido validadas por un especialista en metodología de la investigación, garantizando la coherencia, pertinencia y claridad de los ítems, lo que permite recoger datos fiables y comparables.

#### **Tabla 5**

*Escala Likert de alternativas de respuestas para los encuestados*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6

*Presentación del instrumento cuestionario - Liderazgo*

Preguntas	Escalas				
<b>Dimensión – Capacidad de utilizar el poder</b>					
1. ¿Usted logra influir eficazmente en los demás para gestionar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
2. ¿Logra alcanzar los objetivos de cambio en la organización influyendo en los demás?	1	2	3	4	5
3. ¿Emplea el poder con responsabilidad para influir en los demás sobre el cambio en la organización?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Capacidad de comprender</b>					
4. ¿Usted presenta habilidades para comprender situaciones de cambio?	1	2	3	4	5
5. ¿Presenta habilidades para adaptarse a las situaciones de cambio?	1	2	3	4	5
6. ¿Observa para comprender diferentes situaciones de cambio en la organización?	1	2	3	4	5
7. ¿Escucha para comprender diferentes situaciones de cambio en la organización?	1	2	3	4	5
8. ¿Es empático para comprender a los socios y diferentes situaciones de cambio en la organización?	1	2	3	4	5
9. ¿Adopta un estilo de liderazgo para comprender situaciones de cambio organizacional?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Capacidad de inspirar</b>					
10. ¿Motiva en los demás socios para superar dificultades y continuar gestionando el cambio en la organización?	1	2	3	4	5
11. ¿Estimula mejorar continuamente en la labor de los demás socios?	1	2	3	4	5
12. ¿Brinda mensajes positivos que inspiran confianza en el futuro de la cooperativa?	1	2	3	4	5
13. ¿Transmite entusiasmo a los demás socios por el trabajo que realizan en la cooperativa para generar cambio organizacional?	1	2	3	4	5
14. ¿Fomenta el compromiso de los socios con los objetivos de cambio de la cooperativa?	1	2	3	4	5
15. ¿Se interesa por el bienestar emocional de los socios?	1	2	3	4	5
16. ¿Tiene carisma para influir en los demás con su actitud y acciones?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Capacidad de actuar</b>					
17. ¿Crea o desarrolla un ambiente positivo de cambio?	1	2	3	4	5
18. ¿Crea o desarrolla un ambiente estimulante de cambio?	1	2	3	4	5
19. ¿Activa interés en los socios de la cooperativa para gestión el cambio?	1	2	3	4	5
20. ¿Está comprometido con los objetivos de la entidad para desarrollar el cambio?	1	2	3	4	5

Elaboración propia.

Nota.

**Tabla 7**

*Presentación del instrumento cuestionario con escalas de respuesta variable gestión del cambio*

Nº	Preguntas	Escalas				
<b>Dimensión – Descongelamiento</b>						
1	¿Usted se prepara para algún cambio que se realizará en la cooperativa?	1	2	3	4	5
2	¿Usted se resiste a los cambios que se darán en la cooperativa?	1	2	3	4	5
3	¿Usted desafía prácticas obsoletas para algún cambio que se realizará en la cooperativa?	1	2	3	4	5
4	¿Usted elimina prácticas antiguas que se desarrollan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
5	¿Usted comprende sobre qué cambios se deben dar en la cooperativa?	1	2	3	4	5
6	¿Usted sensibiliza a los demás socios sobre los cambios que se dan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
7	¿Usted minimiza la resistencia a los cambios que se dan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
8	¿Fomenta nuevas cosas que se realizarán en la cooperativa?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Movimiento o cambio</b>						
9	¿Implementa nuevas ideas para el desarrollar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
10	¿Colabora o gestiona en otros socios la implementación de nuevas ideas para el desarrollar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
11	¿Desarrolla comportamiento adecuados para generar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
12	¿Ayuda a desarrollar comportamientos adecuados en los demás socios para generar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
13	¿Participa activamente en las gestiones de cambio que se dan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
14	¿Apoya a los demás socios para que participen activamente en las gestiones de cambio que se dan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Recongelamiento</b>						
15	¿Refuerza comportamientos para generar cambios positivos constantes en la cooperativa?	1	2	3	4	5
16	¿Refuerza nuevas formas de trabajo para generar cambios positivos en la cooperativa?	1	2	3	4	5
17	¿Recibe capacitaciones para reforzar o mejorar las nuevas conductas en la cooperativa?	1	2	3	4	5
18	¿Mantiene comportamientos para generar cambios positivos constantes en la cooperativa?	1	2	3	4	5
19	¿Mantiene formas de trabajo adecuadas para generar cambios positivos en la cooperativa?	1	2	3	4	5
20	¿Recibe capacitaciones para mantener las nuevas conductas en la cooperativa?	1	2	3	4	5

Nota. Elaboración propia.

Para la población 2, se utilizará una guía de entrevista compuesta por preguntas abiertas orientadas a explorar con mayor profundidad las percepciones, experiencias y opiniones de los informantes clave en torno al liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la cooperativa. El diseño de la guía responde a los objetivos específicos del estudio y permite una mayor flexibilidad en las respuestas, promoviendo un diálogo libre que enriquece la

comprensión del fenómeno investigado. Este instrumento busca recoger información cualitativa que complemente los resultados del cuestionario.

**Tabla 8**

*Presentación del instrumento guía de entrevista*

<b>Preguntas</b>
<b>Liderazgo</b>
¿De qué manera considera usted que su rol de liderazgo y el uso de su capacidad de influencia han contribuido (o pueden contribuir) a generar cambios positivos dentro de la cooperativa, especialmente en la toma de decisiones y en la implementación de nuevas estrategias?
¿Cómo evalúa usted su habilidad para entender las necesidades, preocupaciones y puntos de vista de los socios y colaboradores dentro de la cooperativa, y de qué manera esto influye en la toma de decisiones y el manejo de conflictos?
¿De qué manera considera usted que su liderazgo ha logrado motivar, entusiasmar o inspirar a los socios y colaboradores de la cooperativa para que participen activamente y se comprometan con los objetivos institucionales?
¿Cómo ha demostrado su liderazgo la capacidad de tomar decisiones oportunas y actuar con firmeza ante los desafíos o necesidades que enfrenta la cooperativa? ¿Puede mencionar algún ejemplo concreto?
<b>Gestión del cambio</b>
¿Qué acciones o estrategias han implementado desde la directiva para preparar a los socios y trabajadores de la cooperativa ante los cambios organizacionales, especialmente en cuanto a crear conciencia de la necesidad de cambiar?
¿Qué acciones se han tomado para consolidar y estabilizar los cambios implementados en la cooperativa, asegurando que estos se mantengan en el tiempo y formen parte permanente de la cultura organizacional?
¿Qué tipo de acciones o estrategias ha impulsado usted como directivo para facilitar la implementación de cambios dentro de la cooperativa, y cómo ha sido la respuesta de los socios ante estas transformaciones?

Nota. Elaboración propia.

#### **4.8.4 Confiabilidad**

Para garantizar la confiabilidad de los instrumentos, se han aplicado procedimientos específicos de validación y control. En el caso del cuestionario dirigido a la población 1, se empleó el coeficiente de confiabilidad mediante el estadístico Alfa de Cronbach, cuyos resultados fueron Muy aceptable, muy aceptable y aceptable respectivamente, evidenciando consistencia interna en las respuestas. Respecto a la guía de entrevista aplicada a la población

2, se establecieron criterios de estructuración y claridad en las preguntas, y se capacitó al entrevistador para asegurar la uniformidad en la aplicación y minimizar sesgos.

### **Tabla 9**

*Alfa de Cronbach de ambas variables o 40 ítems*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	40

*Nota.* Resultado obtenido del empleo del Software SPSS Statistics.

### **Tabla 10**

*Alfa de Cronbach de la variable Liderazgo*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,800	20

*Nota.* Resultado obtenido del empleo del Software SPSS Statistics.

### **Tabla 11**

*Alfa de Cronbach de la variable Gestión del cambio*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,711	20

*Nota.* Resultado obtenido del empleo del Software SPSS Statistics.

#### **4.8.5 Validez**

Para asegurar la validez de los instrumentos empleados en esta investigación, se aplicaron procedimientos rigurosos que permitieron verificar que cada herramienta midiera de forma adecuada las variables planteadas. En el caso del cuestionario, se recurrió a la validez de contenido, solicitando la revisión y evaluación por parte de expertos en la temática, quienes, mediante su juicio especializado, verificaron que los ítems fueran pertinentes, representativos y coherentes con las dimensiones de liderazgo y gestión del cambio. Esta validación, sustentada en el juicio de expertos, garantizó que el instrumento recoja datos relevantes y alineados con

los objetivos del estudio. El documento que respalda esta validación se encuentra disponible en los apéndices de la presente investigación. En cuanto a la guía de entrevista, se aplicó un proceso similar, siendo evaluada por los mismos expertos, quienes validaron que las preguntas abiertas abordaran de forma profunda y clara las categorías temáticas, permitiendo explorar con amplitud las percepciones de los informantes clave.

#### **4.9 Técnicas estadísticas de análisis de datos**

La información recolectada a través del instrumento fue procesada utilizando el software Excel. Posteriormente, los resultados fueron organizados y presentados mediante tablas estadísticas y gráficos de barras. Todo el contenido estadístico fue acompañado de su respectiva interpretación, haciendo uso tanto de la estadística descriptiva como de la estadística inferencial para un análisis completo y detallado de los datos obtenidos.

#### **4.10 Técnicas estadísticas de comprobación de hipótesis**

La elección de técnicas estadísticas para la comprobación de hipótesis en este estudio se fundamenta en la necesidad de establecer relaciones significativas entre las variables analizadas: liderazgo y gestión del cambio. Para ello, se aplicaron procedimientos estadísticos que permiten contrastar las hipótesis formuladas con base en los datos obtenidos, brindando resultados objetivos y cuantificables. Dado que los datos fueron recolectados mediante un cuestionario con escala ordinal, se optó por el uso del coeficiente de correlación de Spearman, una técnica no paramétrica adecuada para determinar el grado de asociación entre variables cuando no se puede asumir una distribución normal. Esta prueba permitió evaluar si existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones del liderazgo y los aspectos clave de la gestión del cambio en la cooperativa estudiada. El uso de esta técnica garantiza la validez de las conclusiones inferidas, ya que se basa en métodos científicos rigurosos que fortalecen la credibilidad de los resultados y la confiabilidad del estudio.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1 Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo desarrollado en el presente estudio tuvo como propósito recolectar información directa, confiable y contextualizada sobre las variables de liderazgo y gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252. Para ello, se llevó a cabo un proceso planificado de recolección de datos que incluyó la aplicación de dos instrumentos en la cooperativa.

En primer lugar, se aplicó un cuestionario estructurado a los socios de la cooperativa, lo cual permitió obtener datos cuantitativos sobre sus percepciones en relación con las prácticas de liderazgo y los procesos de gestión de cambio. La encuesta se realizó de manera presencial, asegurando la comprensión de cada ítem y el consentimiento informado de los participantes.

En segundo lugar, se ejecutaron entrevistas semiestructuradas a miembros del equipo directivo de la cooperativa. Estas entrevistas permitieron explorar en profundidad la visión estratégica, los estilos de liderazgo ejercidos y las acciones implementadas en el marco de la gestión del cambio. Las respuestas se registraron de forma escrita y fueron posteriormente analizadas mediante técnicas de análisis de contenido.

## 5.2 Determinación de la baremación para estadística descriptiva

### 5.2.1 Baremación

#### 5.2.1.1 Baremación de la variable Liderazgo

Para determinar la baremación, se empleó la fórmula siguiente:

$$Rango = \frac{\text{Limite superior} - \text{Limite inferior}}{\text{Número de categorías}}$$

Para ello, el límite superior refiere al número de preguntas que corresponden a cada variable y/o dimensión multiplicado con la respuesta mayor de la escala de Likert (5). Por otro lado, el límite inferior se refiere al número de preguntas multiplicado por la respuesta menor de la escala de Likert (1). Asimismo, el número de categorías se refiere a los niveles con que se va a calificar o medir la variable o dimensión, en este caso se empleó 3 categorías. Una vez determinado el rango, se procedió a determinar los intervalos (3) para poder medir dichos conceptos:

**Tabla 12**

*Presentación del baremo*

<b>Variable y/o dimensión</b>	<b>Nivel inadecuado</b>		<b>Nivel regular</b>		<b>Nivel adecuado</b>	
Liderazgo	20	47	48	73	74	100
Capacidad de usar el poder	3	7	8	11	12	15
Capacidad de comprender	6	14	15	22	23	30
Capacidad de inspirar	7	16	17	25	26	35
Capacidad de actuar	4	9	10	14	15	20
Gestion del cambio	20	47	48	73	74	100
Descongelamiento	8	18	19	29	30	40
Movimiento o cambio	6	14	15	22	23	30
Recongelamiento	6	14	15	22	23	30

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 13***Baremación a nivel variable Liderazgo*

<b>Categorías</b>	<b>Rangos</b>	<b>Interpretación</b>
Inadecuado	[20-47]	<p>El nivel inadecuado de la variable Liderazgo en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 revela debilidades en la conducción y orientación organizacional. Esta situación puede estar provocando una ausencia de rumbo claro, deficiencias en la comunicación interna, desmotivación del personal, conflictos sin resolver y una coordinación deficiente entre las áreas. Tales falencias repercuten negativamente en el ambiente laboral, disminuyen la eficiencia operativa y obstaculizan el crecimiento sostenible de la cooperativa, afectando su capacidad para cumplir sus metas y adaptarse a los retos del entorno.</p>
Regular	[48-74]	<p>Que la variable Liderazgo se encuentre en un nivel regular en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 sugiere que, si bien existen ciertos esfuerzos por parte de los líderes para guiar a la organización, estos no son del todo consistentes ni completamente efectivos. Es probable que haya una comunicación aceptable pero no siempre clara, cierta capacidad de coordinación entre áreas, pero con dificultades puntuales, y un compromiso del personal que podría mejorar. Este nivel indica que la cooperativa cuenta con una base sobre la cual construir, pero necesita fortalecer su liderazgo para mejorar el clima organizacional, motivar al equipo y avanzar con mayor solidez hacia sus objetivos institucionales.</p>
Adecuado	[75-100]	<p>Que la variable Liderazgo se encuentre en un nivel adecuado en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 indica que los responsables de dirigir y orientar la organización están cumpliendo eficazmente su rol. Esto se traduce en una comunicación clara, una visión estratégica compartida, una adecuada toma de decisiones y una buena capacidad para motivar y coordinar al equipo de trabajo. Un liderazgo en este nivel contribuye positivamente al clima organizacional, fomenta la colaboración entre áreas y permite enfrentar los desafíos del entorno con mayor eficiencia, facilitando así el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo sostenible de la cooperativa.</p>

*Nota.* Elaboración propia.

### 5.2.1.2 Baremación de la variable Gestión del cambio

**Tabla 14**

*Baremación a nivel variable Gestión del cambio*

<b>Categorías</b>	<b>Rangos</b>	<b>Interpretación</b>
Inadecuado	[20-47]	<p>Que la variable gestión del cambio se encuentre en un nivel inadecuado en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 significa que la organización presenta dificultades para adaptarse y responder eficazmente a las transformaciones internas o externas. Esto implica que los procesos para implementar cambios, innovar o mejorar no están bien estructurados ni gestionados, lo que puede generar resistencia entre los miembros, falta de comunicación clara sobre las nuevas iniciativas, retrasos en la adaptación y una baja capacidad para aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas. En conjunto, esta situación afecta negativamente la flexibilidad, competitividad y crecimiento sostenible de la cooperativa.</p>
Regular	[48-74]	<p>Que la variable gestión del cambio esté en un nivel regular en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 indica que la organización muestra una capacidad aceptable para adaptarse a cambios, pero aún existen limitaciones o áreas que requieren mejora. La implementación de nuevas estrategias o procesos se realiza de forma moderada, con cierta resistencia o falta de rapidez en la adaptación por parte de los miembros. Aunque la cooperativa puede enfrentar transformaciones, no siempre lo hace de manera óptima, lo que puede generar cierta incertidumbre o ineficiencias que afectan su desarrollo y competitividad.</p>
Adecuado	[75-100]	<p>Que la variable gestión del cambio se encuentre en un nivel adecuado en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 significa que la organización cuenta con una buena capacidad para adaptarse y responder eficazmente a los cambios internos y externos. Los procesos de transformación se gestionan de manera organizada y oportuna, con aceptación y compromiso por parte de los miembros. Esto facilita la innovación, mejora continua y la resiliencia ante desafíos, contribuyendo al crecimiento sostenible y al fortalecimiento competitivo de la cooperativa.</p>

Nota. Elaboración propia.

### 5.3 Presentación de los resultados

#### 5.3.1 Resultados de los objetivos específicos

##### 5.3.1.1 Resultados del objetivo específico 1

Identificar el nivel de liderazgo en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda.

Nº 252-La Convención-Cusco, año 2024.

**Tabla 15**

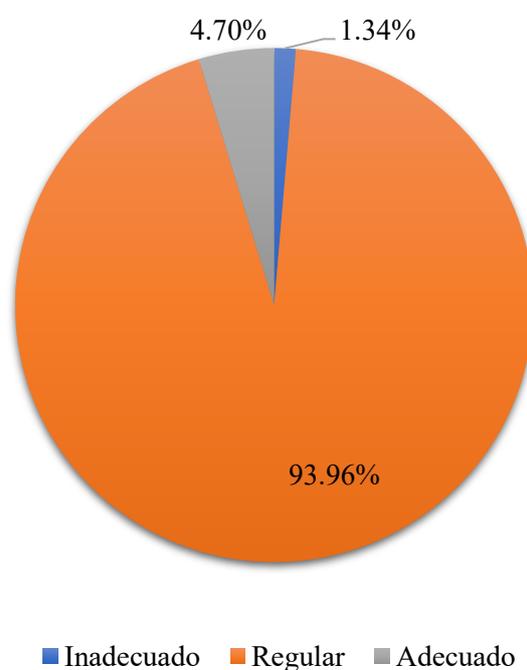
*Resultado descriptivo de la variable Liderazgo*

Nivel situacional	<i>f</i>	%
Inadecuado	2	1,34%
Regular	140	93,96%
Adecuado	7	4,70%
<b>Total</b>	149	100,00%

Nota. Elaboración propia.

**Figura 4**

*Resultados descriptivos de la variable Liderazgo*



Nota. Elaboración propia.

### Interpretación y análisis de los resultados:

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los socios agrarios cafetaleros de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252, ubicada en La Convención, Cusco, muestran una distribución preocupante respecto al nivel de liderazgo dentro de la organización. Solo el 4,70% de los encuestados perciben el liderazgo como adecuado, mientras que una gran mayoría, el 93,96%, lo califica como regular y un 1,34% lo considera inadecuado.

Esta tendencia sugiere que, si bien no se percibe un liderazgo totalmente deficiente, existe una clara carencia de liderazgo efectivo, capaz de inspirar, guiar y movilizar a los miembros hacia objetivos comunes. El alto porcentaje en nivel regular indica una gestión que cumple parcialmente su función, pero que presenta limitaciones en aspectos clave como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el desarrollo del potencial humano.

Este panorama requiere acciones inmediatas para fortalecer las competencias de liderazgo dentro de la cooperativa. Mejorar esta dimensión es crucial para el desarrollo organizacional, la cohesión interna y la sostenibilidad del trabajo cooperativo. Se recomienda implementar programas de capacitación en liderazgo transformacional, fomentar espacios participativos y reforzar el rol directivo para generar una cultura organizacional más dinámica, proactiva y centrada en resultados.

**Tabla 16**

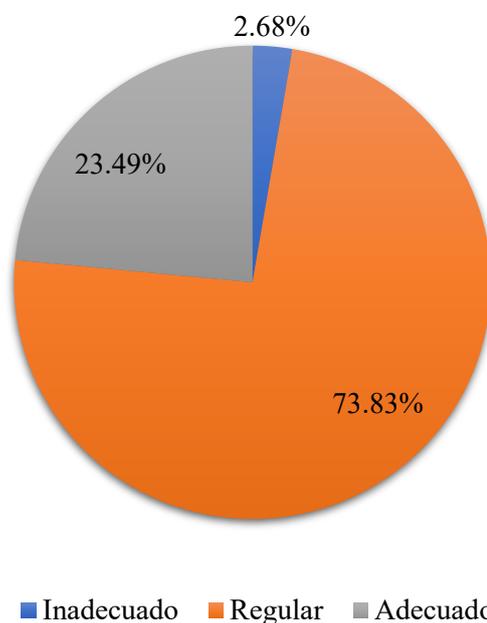
*Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de usar el poder*

Nivel situacional	<i>f</i>	%
Inadecuado	4	2,68%
Regular	110	73,83%
Adecuado	35	23,49%
<b>Total</b>	149	100,00%

*Nota.* Elaboración propia.

## Figura 5

*Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de usar el poder*



*Nota.* Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis de los resultados:**

De acuerdo con los datos recogidos en la encuesta aplicada a los socios agrarios cafetaleros de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252, ubicada en La Convención-Cusco, se observa que solo el 23,49% considera que la capacidad de usar el poder en el liderazgo se encuentra en un nivel adecuado, mientras que el 73,83% la percibe en un nivel regular y el 2,68% en un nivel inadecuado.

Estos resultados evidencian que, aunque no hay una mayoría que identifique deficiencias severas, existe una limitada percepción de liderazgo efectivo en el uso del poder dentro de la cooperativa. La alta proporción en el nivel regular sugiere que los líderes no están ejerciendo su autoridad de forma óptima para influir, tomar decisiones estratégicas o resolver conflictos con firmeza y justicia. Esto puede generar ambigüedad, desmotivación o poca claridad en la conducción organizacional, afectando el rendimiento colectivo.

La capacidad de usar el poder de manera adecuada es clave para garantizar un liderazgo respetado, justo y eficiente. Por tanto, se recomienda fortalecer esta competencia mediante programas de formación en liderazgo ético, toma de decisiones y gestión de conflictos, con el fin de empoderar a los líderes para que utilicen su autoridad de forma responsable, transparente y alineada con los objetivos institucionales.

**Tabla 17**

*Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de comprender*

<b>Nivel situacional</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Inadecuado	8	5,37%
Regular	137	91,95%
Adecuado	4	2,68%
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,00%</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 6**

*Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de comprender*



Nota. Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis de los resultados:**

Según los resultados de la encuesta aplicada a los socios agrarios cafetaleros de la Cooperativa José Olaya Ltda. N° 252, ubicada en La Convención – Cusco, se observa que el

91,95% de los encuestados percibe que la capacidad de comprender en el liderazgo se encuentra en un nivel regular, mientras que un 5,37% la califica como inadecuada y solo un 2,68% la considera adecuada.

Este panorama refleja una limitada percepción positiva del liderazgo en cuanto a su capacidad de comprender a los demás, lo que puede interpretarse como una debilidad en habilidades como la empatía, la escucha activa, la interpretación de necesidades del equipo y la lectura del entorno organizacional. El predominio del nivel regular indica que, si bien existen ciertos esfuerzos por parte de los líderes, estos no son suficientes para generar una conexión auténtica con los socios ni para anticipar o atender eficazmente sus inquietudes.

Una baja capacidad de comprensión en el liderazgo puede afectar negativamente la comunicación interna, la confianza del equipo y la toma de decisiones participativas. Por ello, es fundamental que la cooperativa promueva estrategias de fortalecimiento del liderazgo centradas en el desarrollo de habilidades interpersonales, inteligencia emocional y formación en gestión humana, con el fin de consolidar un liderazgo más cercano, sensible y efectivo.

### **Tabla 18**

#### *Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de inspirar*

<b>Nivel situacional</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Inadecuado	0	0,00%
Regular	129	86,58%
Adecuado	20	13,42%
<b>Total</b>	149	100,00%

Nota. Elaboración propia.

## Figura 7

*Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de inspirar*



*Nota.* Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis de los resultados:**

Los resultados de la encuesta aplicada a los socios agrarios cafetaleros de la Cooperativa José Olaya Ltda. N.º 252, ubicada en La Convención – Cusco, evidencian que la capacidad de inspirar en el liderazgo es percibida en su mayoría como regular (86,58%), mientras que un 13,42% considera que se encuentra en un nivel adecuado y un 0,00% la califica como inadecuada.

Este panorama revela que, si bien no se identifican deficiencias críticas en esta dimensión del liderazgo, tampoco se alcanzan niveles óptimos que generen un impacto altamente positivo en los socios. La ausencia de respuestas que consideren esta capacidad como inadecuada puede interpretarse como un punto favorable, pero el predominio del nivel regular evidencia que los líderes aún no logran movilizar ni motivar profundamente a los miembros de la cooperativa mediante su ejemplo, visión o actitud.

Una capacidad de inspirar desarrollada adecuadamente es clave para fortalecer el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia entre los socios. Por tanto, estos resultados indican la necesidad de potenciar habilidades de comunicación inspiradora,

liderazgo transformacional y alineamiento con los valores y objetivos compartidos. Fortalecer esta competencia permitiría a la cooperativa cultivar líderes que no solo dirijan, sino que también movilicen emocional y estratégicamente a su equipo hacia el logro colectivo.

**Tabla 19**

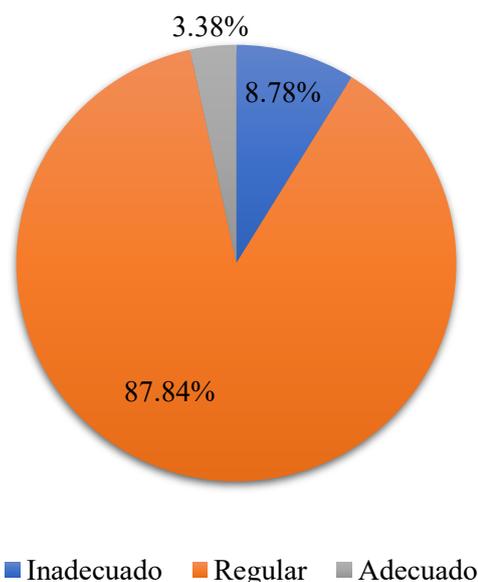
*Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de actuar*

Nivel situacional	<i>f</i>	%
Inadecuado	13	8,78%
Regular	130	87,84%
Adecuado	5	3,38%
<b>Total</b>	149	100,00%

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 8**

*Resultados descriptivos de la dimensión Capacidad de actuar*



*Nota.* Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis de los resultados:**

Los resultados de la encuesta aplicada a los socios agrarios cafetaleros de la Cooperativa José Olaya Ltda. N.º 252, en La Convención – Cusco, muestran que la capacidad de actuar en el liderazgo es percibida en su mayoría como regular (87,84%), mientras que un

8,78% la califica como inadecuada y solo un 3,38% considera que se encuentra en un nivel adecuado.

Este escenario revela una clara necesidad de fortalecimiento en la capacidad de actuar por parte de los líderes de la cooperativa, entendida como la disposición para tomar decisiones, ejecutar planes con eficacia, asumir responsabilidades y enfrentar desafíos de manera proactiva. El alto porcentaje en el nivel regular sugiere que, si bien existe cierta base de acción, esta no se manifiesta con firmeza ni consistencia. A su vez, el porcentaje de respuestas en el nivel inadecuado, aunque no mayoritario, alerta sobre la existencia de debilidades que podrían obstaculizar el avance y el dinamismo organizacional.

Asimismo, el escaso porcentaje en el nivel adecuado indica que son pocos los líderes capaces de ejecutar con seguridad, liderazgo operativo y efectividad en situaciones clave, lo que puede traducirse en lentitud en la toma de decisiones, falta de implementación de estrategias o baja capacidad de respuesta ante el cambio.

En conjunto, estos resultados evidencian la urgencia de desarrollar competencias prácticas en la acción de liderazgo, impulsando procesos de formación, acompañamiento y evaluación que permitan a los líderes pasar de la intención a la ejecución efectiva, promoviendo así una gestión más dinámica y resolutiva en beneficio del crecimiento y sostenibilidad de la cooperativa.

Seguidamente, se exponen los hallazgos obtenidos de las entrevistas aplicadas a los representantes de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, en La Convención – Cusco, tomando en cuenta la variable **Liderazgo** y sus respectivos indicadores.

**Tabla 20***Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 01*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta del presidente</b>	<b>Respuesta del vicepresidente</b>	<b>Respuesta del secretario</b>
¿De qué manera considera usted que su rol de liderazgo y el uso de su capacidad de influencia han contribuido (o pueden contribuir) a generar cambios positivos dentro de la cooperativa, especialmente en la toma de decisiones y en la implementación de nuevas estrategias?	Como presidente, reconozco que mi rol de liderazgo es fundamental para guiar a la cooperativa hacia sus objetivos, y uso mi capacidad de influencia para motivar y orientar a los socios y al equipo de trabajo. Sin embargo, también soy consciente de que enfrentamos ciertas dificultades, como la resistencia al cambio y la falta de comunicación fluida en algunos momentos. A pesar de esto, intento fomentar un ambiente de diálogo y participación para que las decisiones se tomen de manera más consensuada y las nuevas estrategias se implementen con el apoyo de todos. Creo que aún hay mucho por mejorar, pero con un liderazgo más cercano y una mejor gestión del poder, podemos superar estos retos y generar cambios más efectivos y sostenibles para la cooperativa.	Mi rol ha sido de apoyo constante al presidente y al consejo en general. Desde mi posición, he intentado influir promoviendo el diálogo entre los socios, especialmente cuando hay desacuerdos. Creo que he podido contribuir a cambios positivos al plantear estrategias para mejorar la asistencia y participación en las asambleas. Sin embargo, reconozco que a veces cuesta que las ideas se pongan en práctica con rapidez, porque no todos los socios están abiertos a nuevas propuestas.	Como secretario, mi responsabilidad es asegurar la transparencia en la información y que las decisiones queden bien registradas y se comuniquen a todos. A través de esto, considero que he influido en que las decisiones se tomen con mayor claridad. En cuanto a la implementación de nuevas estrategias, he sugerido mejoras en la organización documental para facilitar ciertos trámites, pero aún nos falta una mayor coordinación para que esas ideas se ejecuten de forma efectiva.

*Nota.* Elaboración propia.**Interpretación y análisis de los resultados:**

El análisis de los testimonios revela que los líderes de la cooperativa reconocen la importancia de su rol en la conducción organizacional y en la promoción del cambio. Se evidencia un compromiso con el diálogo, la participación y la toma de decisiones consensuadas, aunque persisten limitaciones como la resistencia al cambio, la falta de comunicación fluida y la lenta implementación de propuestas.

Cada directivo aporta desde su función específica: el presidente orienta y motiva, el segundo líder promueve la cohesión en momentos de desacuerdo, y el secretario vela por la

transparencia y organización documental. Sin embargo, todos coinciden en que es necesario fortalecer la coordinación interna para lograr una gestión más eficaz y sostenible.

En conclusión, los testimonios de los representantes de la cooperativa evidencian un compromiso activo con el fortalecimiento del liderazgo, la participación y la gestión interna. El presidente destaca su rol orientador y motivacional, reconociendo la importancia de promover un liderazgo cercano que facilite el consenso y la implementación de estrategias. A pesar de las dificultades, como la resistencia al cambio y la comunicación limitada, se percibe una voluntad de mejora continua.

El segundo líder resalta su función como mediador, fomentando el diálogo en situaciones de desacuerdo y contribuyendo a mejorar la participación. Por su parte, el secretario pone énfasis en la transparencia informativa y en la necesidad de mejorar la coordinación para ejecutar estrategias con mayor efectividad. En conjunto, se observa un esfuerzo por consolidar un liderazgo colaborativo, orientado a la sostenibilidad organizacional, que aún requiere superar barreras internas para lograr una gestión más eficiente e inclusiva.

**Tabla 21***Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 02*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta del presidente</b>	<b>Respuesta del vicepresidente</b>	<b>Respuesta del secretario</b>
¿Cómo evalúa usted su habilidad para entender las necesidades, preocupaciones y puntos de vista de los socios y colaboradores dentro de la cooperativa, y de qué manera esto influye en la toma de decisiones y el manejo de conflictos?	Considero que comprender a los socios es clave para liderar de forma justa y efectiva. Trato de mantener una comunicación cercana y directa, escuchando sus opiniones en asambleas y visitas a campo. Aunque a veces hay desacuerdos o expectativas altas, intento que las decisiones se tomen considerando el bienestar colectivo. Aún hay retos, como lograr que todos se expresen sin temor, pero vamos mejorando poco a poco.	Desde mi rol, procuro servir como puente entre los socios y la directiva. Escuchar sus necesidades me permite proponer ideas más aterrizadas a la realidad. Hay momentos en los que no todos se sienten representados, pero tratamos de mejorar esos espacios. Comprenderlos nos ha ayudado a prevenir conflictos antes de que escalen, aunque falta fortalecer la empatía en todos los niveles.	Mi función implica estar atento a las comunicaciones formales e informales de los socios. Escuchar con atención sus inquietudes me permite redactar actas y acuerdos que reflejen lo que realmente se necesita. A veces hay tensión cuando no se sienten escuchados, pero al entender sus preocupaciones, puedo ayudar a que las decisiones del consejo sean más justas y claras.

*Nota.* Elaboración propia.**Interpretación y análisis de los resultados:**

El análisis de los testimonios pone en evidencia un enfoque de liderazgo centrado en la empatía, la comunicación y la representación efectiva de los socios. Los actores destacan la importancia de escuchar activamente a la base social como un pilar para tomar decisiones justas y orientadas al bienestar colectivo. Si bien se reconocen desafíos como los desacuerdos, la falta de participación abierta o el sentimiento de no representación, se observa una intención clara de mejorar la comunicación y fortalecer los espacios de diálogo.

El presidente promueve una interacción directa, el segundo representante actúa como mediador entre la dirigencia y los socios, y el secretario vela por una documentación fiel a las demandas expresadas. En conjunto, los testimonios reflejan una voluntad compartida por

construir una gestión más participativa, con capacidad para prevenir conflictos y consolidar un entorno de confianza y equidad en la toma de decisiones dentro de la cooperativa.

En conclusión, los testimonios evidencian un compromiso por parte de los representantes de la cooperativa en fortalecer la comunicación y la comprensión con los socios como base para una gestión más justa y efectiva. Se reconoce que el liderazgo debe ejercerse desde la cercanía, escuchando activamente tanto en espacios formales como en contextos informales. A pesar de las dificultades, como los desacuerdos o la falta de participación de algunos socios, se están dando pasos importantes para promover el diálogo, la representación adecuada y la empatía.

El rol de cada directivo ya sea en la presidencia, la intermediación o la documentación, contribuye a generar decisiones más transparentes y consensuadas. Si bien persisten retos relacionados con la confianza y la participación, los esfuerzos por mejorar la interacción interna están sentando las bases para una convivencia más armónica y una toma de decisiones centrada en el bienestar colectivo.

## Tabla 22

*Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 03*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta del presidente</b>	<b>Respuesta del vicepresidente</b>	<b>Respuesta del secretario</b>
¿De qué manera considera usted que su liderazgo ha logrado motivar, entusiasmar o inspirar a los socios y colaboradores de la cooperativa para que participen activamente y se comprometan con los objetivos institucionales?	Creo que he buscado inspirar con el ejemplo. Siempre estoy presente en las reuniones y actividades, y me esfuerzo por comunicar con claridad los beneficios de cada decisión que tomamos. Sin embargo, reconozco que aún hay retos para que todos los socios se sientan motivados. Estamos trabajando en mejorar la comunicación y generar más espacios de participación activa.	Mi papel ha sido apoyar al presidente y reforzar su mensaje con una actitud cercana y empática. Intento generar confianza entre los socios, escucharlos y animarlos a proponer ideas. Aunque no todos se involucran del mismo modo, hemos notado un pequeño avance en la participación, pero sabemos que debemos seguir reforzando la motivación y el compromiso.	Desde mi función trato de que la información llegue de forma clara y accesible a todos los socios. Creo que cuando las personas se sienten informadas y tomadas en cuenta, se sienten más motivadas. Aunque aún no todos se comprometen del todo, estamos dando pasos para que se sientan parte activa del crecimiento de la cooperativa.

*Nota.* Elaboración propia.

**Interpretación y análisis de los resultados:**

El análisis de los testimonios revela un esfuerzo colectivo por fortalecer la motivación y el compromiso de los socios a través del liderazgo con el ejemplo, la comunicación clara y la cercanía emocional. Cada integrante de la directiva desempeña un rol complementario orientado a mejorar la participación activa, generar confianza y fomentar un sentido de pertenencia dentro de la cooperativa. A pesar de los avances percibidos, persisten desafíos relacionados con la desmotivación de algunos socios y la falta de involucramiento constante.

No obstante, se reconoce que una comunicación efectiva, acompañada de actitudes empáticas y coherentes, puede influir positivamente en la construcción de un entorno más participativo. El camino hacia una mayor implicancia de los socios está en proceso, y se requiere seguir fortaleciendo los canales de diálogo, así como incentivar la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

En conclusión, se evidencia un liderazgo comprometido con el fortalecimiento de la participación y la motivación de los socios a través del ejemplo, la presencia constante y una comunicación clara y empática. Las acciones descritas reflejan un enfoque colaborativo orientado a generar confianza, fomentar la cercanía y promover el involucramiento de todos los miembros de la cooperativa. Aunque persisten desafíos vinculados al bajo nivel de compromiso de algunos socios, se reconoce un progreso paulatino en la construcción de un ambiente más participativo.

La claridad en la difusión de la información y la apertura al diálogo son elementos clave que han permitido avances en este proceso. Se proyecta la necesidad de continuar fortaleciendo estos espacios para consolidar una cultura organizacional basada en la corresponsabilidad, la transparencia y el sentido de pertenencia.

**Tabla 23***Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 04*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta del presidente</b>	<b>Respuesta del vicepresidente</b>	<b>Respuesta del secretario</b>
¿Cómo ha demostrado su liderazgo capacidad de tomar decisiones oportunas y actuar con firmeza ante los desafíos o necesidades que enfrenta la cooperativa?	En mi caso, creo que he demostrado esa capacidad cuando tuvimos problemas con la baja productividad por falta de fertilizantes. Tomamos la decisión de gestionar alianzas con proveedores regionales, lo que permitió asegurar el abastecimiento y mantener la producción.	Desde mi función, he tratado de acompañar al presidente en la toma de decisiones rápidas. Por ejemplo, cuando detectamos el desinterés de algunos socios en las asambleas, propuse un sistema rotativo de delegados para dinamizar la participación. No fue sencillo implementarlo, pero dimos ese paso porque era necesario.	Yo he apoyado en la ejecución de acuerdos, sobre todo cuando se trató de reorganizar los documentos administrativos para poder acceder a ciertos beneficios estatales. Fue una acción concreta que requería orden y compromiso, y aunque costó tiempo, lo logramos. En lo personal, considero que aún podemos mejorar en actuar más rápido ante algunas oportunidades.
¿Puede mencionar algún ejemplo concreto?	Sé que no todo ha salido perfecto, pero actuamos con rapidez y eso evitó mayores pérdidas		

Nota. Elaboración propia.

**Interpretación y análisis de los resultados:**

El análisis de los testimonios revela una capacidad de liderazgo orientada a la acción oportuna frente a situaciones críticas. La respuesta ante la escasez de fertilizantes mediante alianzas estratégicas con proveedores demuestra una actitud proactiva y resolutive para mitigar impactos negativos en la producción. Asimismo, la intervención en la reorganización documental para acceder a beneficios estatales evidencia compromiso y capacidad operativa, aunque también se reconoce que la eficiencia en la ejecución todavía puede ser perfeccionada. Estas acciones reflejan un liderazgo práctico que prioriza la resolución de problemas concretos y la sostenibilidad de los procesos productivos y administrativos.

Por otro lado, se destaca el esfuerzo por mejorar la participación de los socios, particularmente ante la falta de interés en las asambleas. La implementación de un sistema

rotativo de delegados, aunque desafiante, responde a la necesidad de dinamizar la gestión colectiva e involucrar a una mayor diversidad de voces en la toma de decisiones. El acompañamiento al presidente en estos procesos refleja un enfoque colaborativo en el liderazgo, donde la rapidez y la adaptación son claves. En conjunto, los testimonios muestran un equipo de trabajo comprometido con la mejora continua, que reconoce tanto los logros alcanzados como los retos pendientes en cuanto a agilidad y cohesión organizacional.

En conclusión, los testimonios evidencian un liderazgo comprometido con la búsqueda de soluciones prácticas y eficientes frente a desafíos operativos y organizacionales. La capacidad de respuesta ante la escasez de fertilizantes, mediante la gestión de alianzas estratégicas, refleja una actitud proactiva orientada a garantizar la continuidad productiva. Asimismo, la reorganización documental para acceder a beneficios estatales demuestra un enfoque orientado a resultados concretos, con base en el orden y la responsabilidad institucional.

Además, se observa una preocupación constante por fortalecer la participación y cohesión entre los socios, como lo demuestra la implementación de un sistema rotativo de delegados. A pesar de las dificultades iniciales, este tipo de iniciativas buscan dinamizar el funcionamiento de la cooperativa y fomentar el compromiso colectivo. Si bien se reconoce que aún existen áreas por mejorar, especialmente en la capacidad de reacción ante nuevas oportunidades, el enfoque de mejora continua y trabajo colaborativo constituye una base sólida para el desarrollo organizacional.

### 5.3.1.2 Resultados del objetivo específico 2

**O.E.2:** Identificar el nivel de la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera

José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.

**Tabla 24**

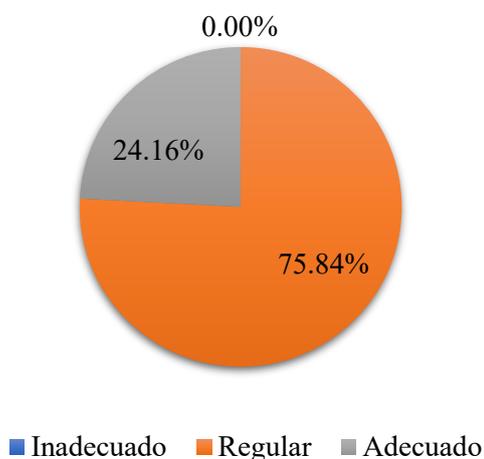
*Resultados descriptivos de la variable Gestión del cambio*

Nivel situacional	<i>f</i>	%
Inadecuado	0	0,00%
Regular	113	75,84%
Adecuado	36	24,16%
<b>Total</b>	149	100,00%

Nota. Elaboración propia.

**Figura 9**

*Resultados descriptivos de la variable Gestión del cambio*



Nota. Elaboración propia.

#### **Interpretación y análisis de los resultados:**

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los socios agrarios cafetaleros de la Cooperativa José Olaya Ltda. N.º 252, en La Convención – Cusco, reflejan que la gestión del cambio es percibida principalmente en un nivel regular (75,84%), mientras que un 24,16% la valora como adecuada y un 0,00% la considera inadecuada.

Estos resultados indican que, si bien no se evidencian problemas graves en la gestión del cambio dentro de la cooperativa lo cual se refleja en la ausencia de respuestas en el nivel inadecuado, la mayoría de los socios considera que aún existen aspectos que requieren fortalecimiento. El alto porcentaje en el nivel regular sugiere que los procesos de cambio están en marcha, pero probablemente enfrentan limitaciones en cuanto a planificación, comunicación, liderazgo o seguimiento, lo que impide que se logre una implementación plenamente efectiva.

Por otro lado, el 24,16% que percibe la gestión del cambio como adecuada muestra que existen esfuerzos concretos y positivos, posiblemente en determinadas áreas o liderazgos específicos, que sí están promoviendo transformaciones exitosas y sostenibles. Este grupo representa una base importante sobre la cual se puede impulsar una cultura organizacional más receptiva al cambio.

En conclusión, si bien la cooperativa no presenta un escenario crítico en términos de gestión del cambio, es necesario fortalecer las estrategias existentes, especialmente aquellas relacionadas con la participación activa de los socios, la formación para el cambio, y el liderazgo transformacional, con el fin de elevar los procesos de adaptación y mejora continua hacia un nivel plenamente adecuado.

## **Tabla 25**

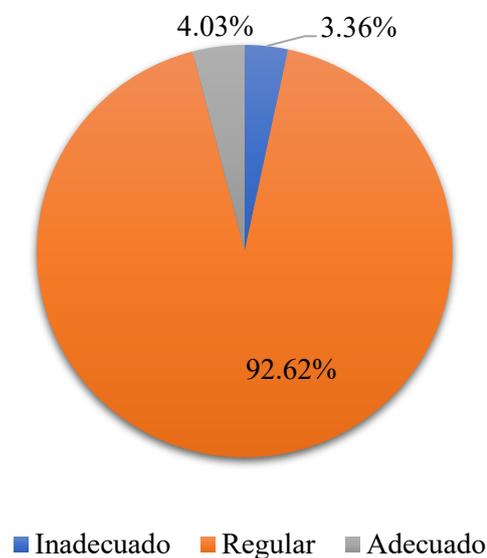
### *Resultados descriptivos de la dimensión Descongelamiento*

<b>Nivel situacional</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Inadecuado	5	3,36%
Regular	138	92,62%
Adecuado	6	4,03%
<b>Total</b>	149	100,00%

Nota. Elaboración propia.

## Figura 10

*Resultados descriptivos de la dimensión descongelamiento*



*Nota.* Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis de los resultados:**

Los resultados de la encuesta realizada a los socios agrarios cafetaleros de la Cooperativa José Olaya Ltda. N° 252, en La Convención – Cusco, muestran que el proceso de descongelamiento en la gestión del cambio se percibe mayormente en un nivel regular (92,62%), mientras que un 3,36% lo considera inadecuado y solo un 4,03% lo evalúa como adecuado.

Esta distribución refleja que la gran mayoría de los socios reconoce que la cooperativa está en una fase inicial de preparación para el cambio, pero con limitaciones significativas. El predominio del nivel regular indica que, aunque se han identificado la necesidad y la importancia del cambio, así como ciertos esfuerzos por sensibilizar y reducir resistencias, aún existen debilidades en la implementación efectiva de esta etapa crítica. Estas deficiencias podrían estar relacionadas con una comunicación insuficiente, falta de claridad en los objetivos, resistencia de algunos miembros, o carencia de estrategias claras para modificar hábitos y creencias dentro de la organización.

El pequeño porcentaje que señala un nivel inadecuado alerta sobre la presencia de áreas o grupos dentro de la cooperativa donde el proceso de descongelamiento no se está llevando a cabo de manera apropiada, lo que puede dificultar la aceptación del cambio y generar conflictos o apatía hacia nuevas iniciativas.

Finalmente, el bajo porcentaje que considera esta fase en un nivel adecuado muestra que solo una minoría percibe un buen manejo de esta etapa, con una preparación sólida y un ambiente propicio para el cambio.

En conclusión, para mejorar la gestión del cambio en la cooperativa, es fundamental fortalecer el descongelamiento mediante una comunicación más efectiva, mayor involucramiento de los socios, capacitación constante y liderazgo activo que motive la apertura hacia nuevas formas de trabajo y actitudes, sentando así las bases para una transición exitosa.

**Tabla 26**

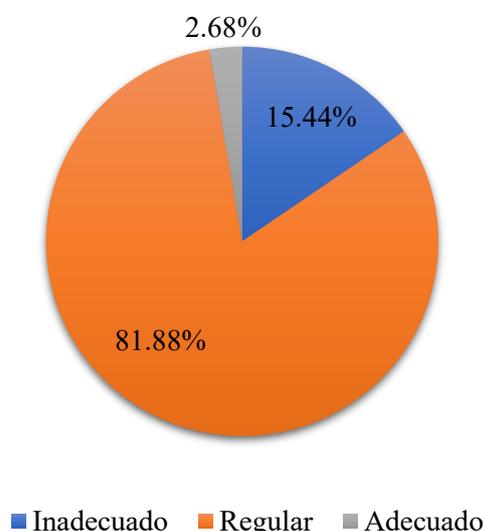
*Resultados descriptivos de la dimensión Movimiento o cambio*

<b>Nivel situacional</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Inadecuado	23	15,44%
Regular	122	81,88%
Adecuado	4	2,68%
<b>Total</b>	149	100,00%

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 11**

*Resultados descriptivos de la dimensión descongelamiento*



*Nota.* Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis de los resultados:**

Los resultados de la encuesta aplicada a los socios agrarios cafetaleros de la Cooperativa José Olaya Ltda. N° 252, en La Convención – Cusco, revelan que el proceso de movimiento o cambio dentro de la gestión del cambio es percibido principalmente en un nivel regular (81,88%), mientras que un 15,44% lo considera en un nivel inadecuado y solo un 2,68% lo evalúa como adecuado.

Esta distribución indica que la mayoría de los socios reconoce que la cooperativa está en una fase de transición donde se están implementando modificaciones, aunque con limitaciones significativas. El predominio del nivel regular sugiere que, si bien se han realizado esfuerzos para sustituir antiguas prácticas por nuevas formas de trabajo, la aplicación de estos cambios aún no es completamente eficaz ni uniforme en toda la organización. Esto puede deberse a dificultades en la capacitación, falta de liderazgo transformacional, comunicación insuficiente o resistencia parcial al cambio.

El 15,44% que percibe esta fase en un nivel inadecuado señala que en ciertas áreas o grupos de la cooperativa los procesos de cambio no están siendo gestionados correctamente, lo

que podría generar desmotivación, confusión o incluso retrocesos en la implementación de nuevas prácticas.

Finalmente, el bajo porcentaje que considera el movimiento o cambio en un nivel adecuado evidencia que solo una pequeña parte de los socios observa una gestión del cambio eficiente y bien aplicada, lo cual limita la consolidación de mejoras organizativas y estratégicas.

En conclusión, para fortalecer esta etapa clave, la cooperativa debe intensificar la capacitación, mejorar la comunicación, fomentar un liderazgo comprometido y ofrecer soporte continuo a los socios, con el fin de facilitar la aceptación y aplicación exitosa de los nuevos procesos y prácticas.

### **Tabla 27**

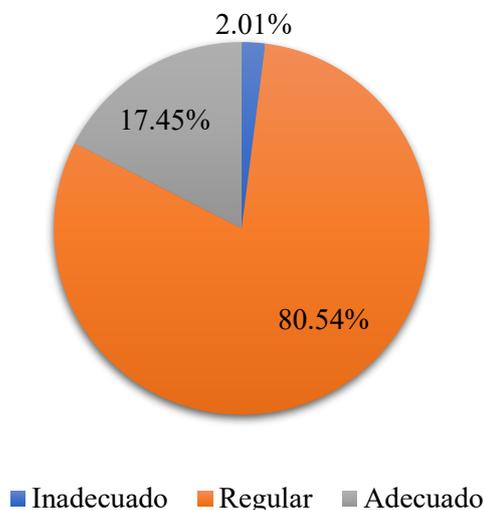
#### *Resultados descriptivos de la dimensión Recongelamiento*

<b>Nivel situacional</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>
Inadecuado	3	2,01%
Regular	120	80,54%
Adecuado	26	17,45%
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100,00%</b>

Nota. Elaboración propia.

## Figura 12

### Resultados descriptivos de la dimensión Recongelamiento



Nota. Elaboración propia.

### Interpretación y análisis de los resultados:

Los resultados de la encuesta aplicada a los socios agrarios cafetaleros de la Cooperativa José Olaya Ltda. N° 252, ubicada en La Convención – Cusco, muestran que el 80,54% de los encuestados considera que el proceso de recongelamiento, es decir, la consolidación de los cambios organizacionales se encuentra en un nivel regular. Asimismo, un 17,45% lo percibe en un nivel adecuado y solo un 2,01% en un nivel inadecuado.

Este panorama refleja que, si bien los cambios ya implementados en la organización han comenzado a ser aceptados, aún no se han integrado plenamente en la cultura institucional. El nivel regular predominante indica que la cooperativa se encuentra en una etapa de consolidación parcial, donde las nuevas prácticas, estructuras o comportamientos todavía no han sido completamente reforzados a través de políticas claras, mecanismos de seguimiento o incentivos permanentes.

El bajo porcentaje de nivel inadecuado (2,01%) es positivo, ya que evidencia que existen pocos casos donde los cambios no se están sosteniendo o se corre el riesgo de retornar

a prácticas pasadas. Por otro lado, el 17,45% que percibe el recongelamiento en un nivel adecuado sugiere que hay áreas o equipos dentro de la cooperativa donde los cambios sí se han institucionalizado con éxito.

En conclusión, si bien se han dado pasos importantes hacia la estabilización del cambio, la cooperativa debe reforzar sus esfuerzos para institucionalizar los nuevos modelos de trabajo. Esto incluye implementar sistemas de evaluación continua, fortalecer el liderazgo, brindar capacitación constante y establecer incentivos que aseguren la sostenibilidad de los logros alcanzados, evitando así retrocesos y fortaleciendo una cultura organizacional orientada al cambio permanente.

Seguidamente, se exponen los hallazgos obtenidos de las entrevistas aplicadas a los representantes de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, en La Convención – Cusco, tomando en cuenta la variable **Gestión del Cambio** y sus respectivos indicadores.

**Tabla 28***Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 05*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta del presidente</b>	<b>Respuesta del vicepresidente</b>	<b>Respuesta del secretario</b>
¿Qué acciones o estrategias han implementado desde la directiva para preparar a los socios y trabajadores de la cooperativa ante los cambios organizacionales, especialmente en cuanto a crear conciencia de la necesidad de cambiar?	Como presidente, he procurado fomentar espacios de diálogo en las asambleas para hablar abiertamente sobre los desafíos actuales y la necesidad de adaptarnos. Hemos compartido información sobre cómo los cambios pueden beneficiar a la cooperativa, buscando que los socios entiendan que quedarse con los mismos métodos no es sostenible. Aunque no todos reaccionan igual, creo que este tipo de comunicación ha empezado a generar conciencia.	Mi rol ha sido apoyar en la sensibilización de los socios. He trabajado de cerca con algunos comités para explicar por qué es necesario modificar ciertas prácticas, como los procesos de comercialización o el uso de tecnologías. A veces hay resistencia, pero poco a poco se nota más apertura. Considero que el primer paso es que el socio comprenda que el cambio no es una amenaza, sino una oportunidad.	Desde la secretaría hemos ayudado a comunicar las decisiones del consejo de manera más clara y transparente, lo cual considero importante para que los socios no se sientan desinformados o excluidos. También hemos tratado de documentar las razones detrás de cada cambio propuesto, para que todos tengan acceso a esa información. Creo que esto ha ayudado a reducir dudas y preparar mejor a los socios para los cambios.

*Nota.* Elaboración propia.**Interpretación y análisis de los resultados:**

El análisis de los testimonios revela un esfuerzo articulado por parte del liderazgo de la cooperativa para promover una cultura organizacional más abierta al cambio. Desde la presidencia se han impulsado espacios de diálogo durante las asambleas con el objetivo de sensibilizar a los socios sobre la necesidad de adaptarse a nuevas realidades y abandonar prácticas obsoletas. A través de una comunicación clara sobre los beneficios de estas transformaciones, se busca generar conciencia colectiva y superar la resistencia al cambio que aún persiste en algunos sectores.

Por otro lado, la labor de apoyo desde los comités y la secretaría ha sido fundamental para fortalecer este proceso de transición. La sensibilización directa, la explicación de los motivos detrás de cada decisión y la transparencia en la documentación han contribuido a disminuir la desinformación y a construir una mayor apertura entre los socios. Si bien el cambio no ha sido homogéneo, las acciones implementadas han sentado las bases para una participación más informada y para una adaptación gradual a los nuevos modelos de gestión y comercialización.

En conclusión, las acciones emprendidas por los distintos miembros del consejo directivo evidencian un compromiso por promover una cultura de cambio dentro de la cooperativa, basada en el diálogo, la transparencia y la sensibilización progresiva de los socios. A través de espacios participativos, explicaciones claras y documentación accesible, se ha logrado avanzar en la comprensión colectiva de que la adaptación no solo es necesaria, sino también una oportunidad para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de la organización.

**Tabla 29***Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 06*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta del presidente</b>	<b>Respuesta del vicepresidente</b>	<b>Respuesta del secretario</b>
¿Qué acciones se han tomado para consolidar y estabilizar los cambios implementados en la cooperativa, asegurando que estos se mantengan en el tiempo y formen parte permanente de la cultura organizacional?	Considero que para consolidar los cambios, hemos establecido políticas claras que refuerzan las nuevas prácticas, además de promover capacitaciones continuas para todo el equipo. También buscamos incentivar el compromiso mediante reconocimientos y comunicación constante para que los cambios se mantengan firmes en la cooperativa.	Desde mi perspectiva, el seguimiento permanente es fundamental. Realizamos evaluaciones periódicas para verificar que las nuevas estrategias se apliquen correctamente y hacemos ajustes cuando es necesario. Esto ayuda a evitar que volvamos a las viejas formas y fortalece la cultura del cambio.	Creo que la documentación y la formalización de los nuevos procesos han sido claves para mantener los cambios. Además, mantenemos canales abiertos para recibir feedback del personal, lo que facilita que las nuevas prácticas se integren de forma estable en nuestra rutina laboral.

*Nota.* Elaboración propia.**Interpretación y análisis de los resultados:**

El análisis de los testimonios evidencia un enfoque integral para consolidar los cambios dentro de la cooperativa, basado en la implementación de políticas claras, la capacitación continua y el fortalecimiento del compromiso del equipo. Las acciones emprendidas buscan no solo generar transformación, sino asegurar su sostenibilidad en el tiempo, a través de una comunicación constante, mecanismos de reconocimiento y un clima organizacional que refuerza las nuevas prácticas. Este enfoque preventivo y formativo resulta esencial para evitar retrocesos y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

Asimismo, se destaca la importancia del seguimiento y la evaluación permanente como herramientas de control y ajuste estratégico. El monitoreo periódico permite detectar desviaciones, corregir errores y adaptar las estrategias a las necesidades emergentes. La formalización de procesos y el registro sistemático de las nuevas dinámicas han permitido institucionalizar los cambios, mientras que la apertura a la retroalimentación favorece la participación activa del personal. En conjunto, estas acciones han facilitado una integración progresiva y sólida del cambio en la rutina operativa de la cooperativa.

En conclusión, la consolidación de los cambios en la cooperativa ha sido posible gracias a una estrategia organizada que combina políticas claras, capacitación continua y una comunicación efectiva. Estas acciones no solo han reforzado las nuevas prácticas adoptadas, sino que también han contribuido a fortalecer el compromiso del equipo, promoviendo una cultura institucional más proactiva y adaptable. El reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo, junto con el acceso constante a la información, ha generado un entorno propicio para la permanencia del cambio.

Asimismo, el seguimiento periódico, la evaluación de resultados y la apertura a la retroalimentación han sido fundamentales para asegurar que las nuevas estrategias se implementen correctamente y se ajusten de manera oportuna. La documentación y formalización de procesos, sumadas a los canales de comunicación abiertos, han permitido que las transformaciones se integren con mayor estabilidad en las rutinas laborales. Todo ello refleja un compromiso sostenido con la mejora continua y con la construcción de una organización más eficiente, coherente y orientada al futuro.

**Tabla 30***Respuestas de los directivos sobre la pregunta N° 07*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta del presidente</b>	<b>Respuesta del vicepresidente</b>	<b>Respuesta del secretario</b>
¿Qué tipo de acciones o estrategias ha impulsado usted como directivo para facilitar la implementación de cambios dentro de la cooperativa, y cómo ha sido la respuesta de los socios ante estas transformaciones?	Como presidente, he promovido la actualización de nuestros procesos administrativos y la búsqueda de nuevos mercados para el café. Implementamos reuniones más periódicas con los socios para explicar los beneficios de los cambios. Aunque al inicio hubo resistencia, con el tiempo la mayoría comprendió la necesidad de adaptarnos para ser más competitivos.	Desde mi rol, he apoyado en la organización de capacitaciones sobre manejo del cultivo y comercialización. También impulsamos un reglamento interno más claro. La respuesta de los socios fue mixta: algunos participaron activamente, mientras que otros se mostraron escépticos. Sin embargo, estamos avanzando poco a poco.	He colaborado en la implementación de nuevos canales de comunicación, como grupos de WhatsApp y boletines informativos, para mantener informados a los socios sobre los cambios. La reacción ha sido positiva en general, aunque algunos todavía prefieren las formas tradicionales. Nuestro reto ha sido equilibrar lo nuevo con lo familiar.

*Nota.* Elaboración propia.**Interpretación y análisis de los resultados:**

El análisis de las intervenciones revela una estrategia de liderazgo centrada en la modernización organizacional y la adaptación a un entorno competitivo. Desde la presidencia, se ha promovido la actualización de procesos administrativos y la exploración de nuevos mercados, acompañada de espacios de diálogo más frecuentes para sensibilizar a los socios sobre los beneficios del cambio. Si bien inicialmente se percibió resistencia, el trabajo constante ha favorecido una aceptación gradual, lo cual es fundamental en procesos de transformación institucional. Este esfuerzo refleja una visión proactiva orientada a fortalecer la competitividad de la cooperativa mediante decisiones estratégicas y participativas.

Paralelamente, las acciones complementarias desde otras funciones, como la organización de capacitaciones y la creación de un reglamento interno más claro, han servido de soporte para afianzar las nuevas dinámicas. El uso de canales digitales como WhatsApp y boletines ha sido clave para mejorar la comunicación y facilitar la integración de todos los socios, aunque persisten diferencias generacionales y de preferencias comunicativas. Este proceso de transición evidencia avances sostenidos, pero también plantea desafíos en cuanto a cómo mantener el equilibrio entre innovación y tradición para lograr una participación más equitativa y sostenible.

En conclusión, la experiencia de liderazgo en la cooperativa demuestra que la implementación de cambios estratégicos, como la actualización administrativa y la búsqueda de nuevos mercados, requiere un enfoque participativo y constante comunicación. Las reuniones periódicas con los socios han sido fundamentales para generar conciencia sobre la necesidad de adaptarse a un entorno más competitivo, lo cual ha permitido reducir la resistencia inicial y avanzar en la aceptación del cambio. El impulso de capacitaciones y la formalización de un reglamento interno han fortalecido este proceso, aunque las reacciones han sido diversas, lo que refleja la complejidad de promover transformaciones dentro de una organización con diferentes niveles de compromiso y apertura.

Asimismo, la incorporación de herramientas de comunicación más modernas, como los grupos de WhatsApp y los boletines informativos, ha sido clave para mantener a los socios informados e involucrados en las decisiones de la cooperativa. A pesar de que algunos aún prefieren las formas tradicionales de comunicación, el balance general ha sido positivo y demuestra una disposición progresiva hacia el cambio. No obstante, el reto persiste en encontrar un equilibrio entre la innovación y la conservación de prácticas familiares, de modo que todos los miembros se sientan representados y acompañados en este proceso de evolución organizacional.

### 5.3.2 Resultados inferenciales

#### 5.3.2.1 Prueba de normalidad

En la presente investigación, con el propósito de desarrollar los resultados inferenciales y aplicar pruebas estadísticas de manera adecuada, se inició el análisis con la prueba de normalidad. Esta etapa fue esencial para determinar si los datos seguían una distribución normal, condición clave para seleccionar el tipo de test estadístico a utilizar. Dado que se contó con un tamaño de muestra de 149 socios cafetaleros, se empleó el estadístico de Kolmogorov-Smirnov, el cual es apropiado para muestras mayores a 50 observaciones. Esta prueba permitió evaluar la distribución de los datos y establecer la base para los análisis inferenciales posteriores.

**Tabla 31**

*Prueba estadístico de Kolmogorov y Shapiro Will*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Capacidad de usar el poder	,187	149	,000	,946	149	,000
Capacidad de comprender	,121	149	,000	,929	149	,000
Capacidad de inspirar	,133	149	,000	,906	149	,000
Capacidad de actuar	,187	149	,000	,916	149	,000
Liderazgo	,110	149	,000	,932	149	,000
Gestión del cambio	,130	149	,000	,857	149	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Nota.* Elaboración propia.

Para poder determinar la distribución de los datos y el test estadístico, se desarrolló cinco pasos:

**Primer paso;** Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alterna ( $H_a$ ):

- $H_0$ : los datos provienen de una distribución normal
- $H_a$ : los datos no provienen de una distribución normal

**Segundo paso;** Seleccionar el nivel de significancia:

- Para efectos de la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$

**Tercer paso;** Escoger el valor estadístico de prueba:

- El valor estadístico de prueba que se ha considerado para el presente estudio es Kolmogorov.

**Cuarto paso;** Formulación de la regla de decisión:

- Si  $\alpha$  (Sig.)  $> 0,05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )
- Si  $\alpha$  (Sig.)  $< 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

**Cuarto paso;** Toma de decisión:

- Todos los valores obtenidos son menores al 0,05, por lo tanto, determinamos que los datos no siguen una distribución normal. Es así que, para comprobar las hipótesis se empleó una el coeficiente de correlación de Spearman, que es una prueba no paramétrica.

### 5.3.2.2 Contrastación de la hipótesis General

#### *Aplicación del Coeficiente de Correlación de Spearman*

Pasos de la evaluación de la correlación:

**Primer paso;** Identificación de la prueba de hipótesis estadística:

- $H_0$ : No existe relación significativa entre las variables del estudio.
- $H_a$ : Existe relación significativa entre las variables del estudio.

**Segundo paso;** Nivel de significancia:

- Para efectos de la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ , que corresponde a un nivel del 95% de confiabilidad.

**Tercer paso;** Función de prueba:

- La prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente de correlación de Spearman.

**Cuarto paso;** Regla de decisión:

- Si  $\alpha$  (Sig.)  $< 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

- Si  $\alpha$  (Sig.) > 0,05, se acepta la hipótesis nula (Ho)

**Cuarto paso; Toma de decisión:**

Luego de conocer si las dos variables se relacionan, significativamente, se evaluó que tan fuerte es la relación entre ambas. Para ello, mientras más cerca de -1 y 1 es más óptimo. Lo contrario sucede con el 0, por más cerca significa que la fuerza es nula.

**Tabla 32**

*Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre la Liderazgo y Gestión del cambio*

			Liderazgo	Gestión del cambio
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	,778**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	149	149
	Gestión del cambio	Coefficiente de correlación	,778**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	149	149

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
 Nota. Elaboración propia.

**Interpretación y análisis de los resultados:**

La Tabla 32 muestra los resultados del análisis de correlación de Spearman entre las variables Liderazgo y Gestión del cambio con una muestra de 149 participantes. El coeficiente de correlación de Spearman obtenido es 0,778, lo que indica una correlación positiva alta y significativa entre ambas variables. Esto sugiere que, a mayor nivel de liderazgo percibido en una organización, mayor será la efectividad en la gestión del cambio, y viceversa.

En otras palabras, este valor implica que existe una relación directa y consistente entre ambas variables: a medida que se incrementan las prácticas de liderazgo efectivo dentro de una organización, también mejora la capacidad para gestionar el cambio de forma adecuada

Además, el valor de significancia bilateral ( $p = 0,000$ ) es menor al nivel crítico de 0,01, lo que confirma que esta correlación es estadísticamente significativa. En términos prácticos, esto implica que el liderazgo desempeña un papel clave en la implementación exitosa del cambio organizacional, al facilitar la adaptación, motivar a los equipos y alinear esfuerzos con la visión estratégica del cambio.

Este resultado respalda teóricamente la idea de que el liderazgo es un factor determinante para facilitar procesos de cambio organizacional. Los líderes que ejercen influencia positiva comunican eficazmente la visión del cambio y promueven la participación activa del personal, contribuyen significativamente a minimizar la resistencia y a consolidar transformaciones sostenibles.

En resumen, el análisis confirma que el fortalecimiento del liderazgo dentro de las organizaciones no solo impacta en la dirección estratégica, sino también en la **eficacia y aceptación del cambio organizacional**, siendo un eje clave para la adaptación y competitividad institucional.

Por tanto, se puede concluir que fortalecer las competencias de liderazgo dentro de la organización puede contribuir significativamente a una gestión del cambio más eficiente, sostenible y menos resistida.

**Decisión estadística:** como el valor de significancia observada ( $\text{Sig.} = 0,000$ ) es menor al valor de significancia teórica ( $\alpha = 0,05$ ), se pudo señalar que hay relación significativa entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa  $H_a$ . Es decir, existe relación entre el Liderazgo y la Gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, año 2024.

### 5.3.2.3 Contrastación de la hipótesis específica 1

#### *Aplicación del Coeficiente de Correlación de Spearman*

Pasos de la evaluación de la correlación:

**Primer paso;** Identificación de la prueba de hipótesis estadística:

- $H_0$ : No existe relación significativa entre la capacidad de usar el poder y la gestión del cambio.
- $H_a$ : Existe relación significativa entre la capacidad de usar el poder y la gestión del cambio.

**Segundo paso;** Nivel de significancia:

- Para efectos de la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ , que corresponde a un nivel del 95% de confiabilidad.

**Tercer paso;** Función de prueba:

- La prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente de correlación de Spearman.

**Cuarto paso;** Regla de decisión:

- Si  $\alpha$  (Sig.)  $< 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )
- Si  $\alpha$  (Sig.)  $> 0,05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

**Cuarto paso;** Toma de decisión:

Luego de conocer si los dos conceptos se relacionan significativamente, se evaluó que tan fuerte es la relación entre ambas. Para ello, mientras más cerca de -1 y 1 es más óptimo. Lo contrario sucede con el 0, por más cerca significa que la fuerza es nula.

**Tabla 33**

*Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de usar el poder y Gestión del cambio*

		Capacidad de usar el poder		Gestión del cambio
Rho de Spearman	Capacidad de usar el poder	Coefficiente de correlación	1,000	,299**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	149	149
	Gestión del cambio	Coefficiente de correlación	,299**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	149	149

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
 Nota. Elaboración propia.

### **Interpretación de la tabla:**

La Tabla 33 muestra los resultados del análisis de correlación de Spearman entre la Capacidad de usar el poder y la Gestión del cambio, con una muestra de 149 participantes. El coeficiente de correlación obtenido es de 0,299, lo cual indica una correlación positiva débil pero significativa entre ambas variables.

En otras palabras, esto indica que existe una relación directa entre ambas variables: cuando la capacidad de usar el poder de manera adecuada aumenta, también tiende a mejorar la gestión del cambio dentro de la organización, aunque dicha relación no es muy fuerte.

Esto significa que existe una relación directa, aunque moderada, entre la capacidad que tienen los líderes o gestores para usar el poder y la efectividad en la gestión del cambio. Es decir, a mayor habilidad en el uso del poder entendido como la capacidad de influir y tomar decisiones de forma efectiva, mayor será, en cierta medida, la capacidad de la organización para implementar y sostener procesos de cambio.

El valor de significancia bilateral ( $p = 0,000$ ) indica que la correlación observada es estadísticamente significativa al nivel del 1%, lo que permite rechazar la hipótesis nula de que no existe relación entre las variables.

La baja magnitud del coeficiente sugiere que, si bien el uso del poder influye en la gestión del cambio, no es el único ni el principal factor determinante. Esto puede deberse a que el poder, si no se ejerce con inteligencia emocional, participación y legitimidad, puede generar resistencia en lugar de facilitar la transición organizacional.

En términos prácticos, este resultado pone en evidencia la necesidad de que los líderes utilicen el poder no como una herramienta coercitiva, sino como una fuente de influencia positiva, basada en la autoridad moral, la confianza y la colaboración. Así, su impacto en los procesos de cambio puede ser más significativo.

En conclusión, aunque existe una relación entre la capacidad de usar el poder y la gestión del cambio, es importante complementarla con otras competencias de liderazgo, como la comunicación efectiva, la motivación y la empatía, para lograr transformaciones organizacionales más profundas y sostenibles.

**Decisión estadística:** como el valor de significancia observada (Sig. =0,000) es menor al valor de significancia teórica ( $\alpha = 0,05$ ), se pudo señalar que hay relación significativa entre la Capacidad de usar el poder y Gestión del cambio. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa  $H_a$ . Es decir, existe relación entre la Capacidad de usar el poder y Gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, año 2024.

#### **5.3.2.4 Contrastación de la hipótesis específica 2**

##### ***Aplicación del Coeficiente de Correlación de Spearman***

Pasos de la evaluación de la correlación:

**Primer paso;** Identificación de la prueba de hipótesis estadística:

- $H_0$ : No existe relación significativa entre la capacidad de comprender y la gestión del cambio.

- Ha: Existe relación significativa entre la capacidad de comprender y la gestión del cambio.

**Segundo paso;** Nivel de significancia:

- Para efectos de la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ , que corresponde a un nivel del 95% de confiabilidad.

**Tercer paso;** Función de prueba:

- La prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente de correlación de Spearman.

**Cuarto paso;** Regla de decisión:

- Si  $\alpha$  (Sig.)  $< 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )
- Si  $\alpha$  (Sig.)  $> 0,05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

**Cuarto paso;** Toma de decisión:

Luego de conocer si los dos conceptos se relacionan significativamente, se evaluó que tan fuerte es la relación entre ambas. Para ello, mientras más cerca de -1 y 1 es más óptimo. Lo contrario sucede con el 0, por más cerca significa que la fuerza es nula.

**Tabla 34**

*Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de comprender y Gestión del cambio*

		Capacidad de comprender	Gestión del cambio
Rho de Spearman	Capacidad de comprender	1,000	,660**
		Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	. ,000
		N	149 149
	Gestión del cambio	,660**	1,000
		Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,000 .
		N	149 149

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

Nota. Elaboración propia.

**Interpretación de la tabla:**

La Tabla 34 presenta los resultados del cálculo del coeficiente de correlación de Spearman entre la Capacidad de comprender y la Gestión del cambio, utilizando una muestra de 149 personas. El coeficiente obtenido es de 0,660, lo que indica una correlación positiva moderadamente alta entre ambas variables.

Esto significa que existe una relación directa y significativa: a mayor capacidad de comprensión por parte de los líderes entendida como la habilidad para entender el contexto organizacional, las necesidades de los equipos y los objetivos del cambio, mayor será la efectividad en la gestión del cambio.

El valor de significancia bilateral ( $p = 0,000$ ) confirma que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel del 1%, lo que permite afirmar que la relación observada no es producto del azar. Este valor indica que existe una asociación directa y significativa entre ambas variables: cuando los líderes u operadores del cambio poseen una mayor capacidad de comprensión, es decir, entienden el contexto, a las personas y las implicancias del cambio, la gestión del cambio tiende a ser más eficaz.

En términos prácticos, este resultado sugiere que los líderes que demuestran una mayor capacidad para comprender las dinámicas organizacionales, el impacto del cambio en las personas y las condiciones del entorno, están en mejores condiciones para dirigir procesos de cambio exitosos. La comprensión permite anticipar resistencias, adaptar estrategias, y comunicar con claridad, aspectos fundamentales para lograr una transición efectiva.

Este resultado destaca la importancia de la capacidad de comprensión como una competencia esencial para liderar procesos de transformación organizacional. Comprender implica reconocer tanto los aspectos estructurales como los emocionales del cambio, anticipar resistencias, identificar necesidades, y ajustar las estrategias de manera coherente con la realidad del entorno.

En conclusión, el análisis evidencia que desarrollar la *capacidad de comprender* dentro de los equipos de liderazgo es un factor clave para lograr una *gestión del cambio más efectiva, participativa y sostenible*, ya que permite tomar decisiones fundamentadas, generar empatía con los involucrados y alinear mejor los esfuerzos hacia los objetivos institucionales.

**Decisión estadística:** como el valor de significancia observada (Sig. =0,000) es menor al valor de significancia teórica ( $\alpha = 0,05$ ), se pudo señalar que hay relación significativa entre la Capacidad de comprender y Gestión del cambio. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa  $H_a$ . Es decir, existe relación entre la Capacidad de comprender y Gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, año 2024.

### 5.3.2.5 Contrastación de la hipótesis específica 3

#### *Aplicación del Coeficiente de Correlación de Spearman*

Pasos de la evaluación de la correlación:

**Primer paso;** Identificación de la prueba de hipótesis estadística:

- $H_0$ : No existe relación significativa entre la capacidad de inspirar y la gestión del cambio.
- $H_a$ : Existe relación significativa entre la capacidad de inspirar y la gestión del cambio.

**Segundo paso;** Nivel de significancia:

- Para efectos de la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ , que corresponde a un nivel del 95% de confiabilidad.

**Tercer paso;** Función de prueba:

- La prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente de correlación de Spearman.

**Cuarto paso;** Regla de decisión:

- Si  $\alpha$  (Sig.) < 0,05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )
- Si  $\alpha$  (Sig.) > 0,05, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

**Cuarto paso; Toma de decisión:**

Luego de conocer si los dos conceptos se relacionan significativamente, se evaluó que tan fuerte es la relación entre ambas. Para ello, mientras más cerca de -1 y 1 es más óptimo. Lo contrario sucede con el 0, por más cerca significa que la fuerza es nula.

**Tabla 35**

*Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de inspirar y Gestión del cambio*

			Capacidad de inspirar	Gestión del cambio
Rho de Spearman	Capacidad de inspirar	Coefficiente de correlación	1,000	,678**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	149	149
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coefficiente de correlación	,678**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	149	149

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

*Nota.* Elaboración propia.

**Interpretación de la tabla:**

La Tabla 35 presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman entre la Capacidad de inspirar y la Gestión del cambio, calculado con una muestra de 149 participantes. El coeficiente de correlación obtenido es de 0,678, lo que indica una correlación positiva moderadamente alta entre ambas variables.

Este resultado sugiere que existe una relación directa y significativa: a mayor capacidad de inspirar por parte de los líderes, mayor efectividad se observa en los procesos de gestión del cambio dentro de la organización. Es decir, los líderes que logran transmitir entusiasmo,

motivación y una visión clara del futuro tienden a facilitar una mejor adaptación y compromiso del equipo ante los cambios organizacionales.

El valor de significancia bilateral ( $p = 0,000$ ) confirma que esta relación es estadísticamente significativa al nivel del 1% ( $p < 0,01$ ), por lo que la asociación observada no es producto del azar. Este resultado refleja una relación significativa entre ambas variables: a mayor capacidad de los líderes para inspirar a sus equipos, mayor será la efectividad percibida en la gestión del cambio dentro de la organización.

En términos prácticos, estos resultados destacan que la capacidad de inspirar es una competencia clave para movilizar a los colaboradores hacia la aceptación del cambio. Inspirar permite generar sentido, alinear esfuerzos y fortalecer el compromiso colectivo, lo que contribuye a una transición más fluida y positiva frente a nuevas estrategias, estructuras o procesos.

Este hallazgo pone en evidencia que la *capacidad de inspirar* es un componente clave del liderazgo transformacional, el cual resulta crucial para facilitar procesos de cambio. Inspirar no solo implica motivar, sino también comunicar una visión clara y atractiva del futuro, fomentar la confianza en el equipo y movilizar emociones positivas que promuevan el compromiso colectivo frente a nuevas metas u orientaciones estratégicas.

En conclusión, el análisis muestra que desarrollar líderes con una alta capacidad de inspiración contribuye directamente al éxito de los procesos de cambio organizacional, ya que permite generar sentido, cohesión y dirección en contextos de incertidumbre o transformación. Esto refuerza la idea de que el cambio no solo se gestiona desde lo técnico, sino también desde lo emocional y lo simbólico.

**Decisión estadística:** como el valor de significancia observada ( $\text{Sig.} = 0,000$ ) es menor al valor de significancia teórica ( $\alpha = 0,05$ ), se pudo señalar que hay relación significativa entre la Capacidad de inspirar y Gestión del cambio. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

y se acepta la hipótesis alternativa  $H_a$ . Es decir, existe relación entre la Capacidad de inspirar y Gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, año 2024.

#### **5.3.2.6 Contratación de la hipótesis específica 4**

##### **Aplicación del Coeficiente de Correlación de Spearman**

Pasos de la evaluación de la correlación:

**Primer paso;** Identificación de la prueba de hipótesis estadística:

- $H_0$ : No existe relación significativa entre la capacidad de actuar y la gestión del cambio.
- $H_a$ : Existe relación significativa entre la capacidad de actuar y la gestión del cambio.

**Segundo paso;** Nivel de significancia:

- Para efectos de la presente investigación se ha determinado que  $\alpha = 0,05$ , que corresponde a un nivel del 95% de confiabilidad.

**Tercer paso;** Función de prueba:

- La prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente de correlación de Spearman.

**Cuarto paso;** Regla de decisión:

- Si  $\alpha$  (Sig.)  $< 0,05$ , se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )
- Si  $\alpha$  (Sig.)  $> 0,05$ , se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

**Cuarto paso;** Toma de decisión:

Luego de conocer si los dos conceptos se relacionan significativamente, se evaluó que tan fuerte es la relación entre ambas. Para ello, mientras más cerca de -1 y 1 es más óptimo. Lo contrario sucede con el 0, por más cerca significa que la fuerza es nula.

**Tabla 36**

*Cálculo de prueba del coeficiente de correlación de Spearman entre Capacidad de actuar y Gestión del cambio*

			Capacidad de actuar	Gestión del cambio
Rho de Spearman	Capacidad de actuar	Coeficiente de correlación	1,000	,668**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	149	149
	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	,668**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	149	149

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
 Nota. Elaboración propia.

### **Interpretación de la tabla:**

La Tabla 36 presenta los resultados del análisis de correlación de Spearman entre la Capacidad de actuar y la Gestión del cambio, a partir de una muestra de 149 participantes. El coeficiente de correlación obtenido es de 0,668, lo que indica una correlación positiva moderadamente alta entre ambas variables.

Esto significa que existe una relación directa y significativa: a mayor capacidad de actuar por parte de los líderes entendida como la disposición para tomar decisiones, ejecutar acciones concretas y responder de manera oportuna a los desafíos, mayor será la efectividad percibida en la gestión del cambio organizacional. Es decir, los líderes que actúan con decisión y coherencia contribuyen significativamente a que los procesos de cambio se implementen con mayor éxito.

El valor de significancia bilateral ( $p = 0,000$ ) respalda la significancia estadística de esta correlación al nivel del 1% ( $p < 0,01$ ), lo cual permite afirmar con confianza que la relación entre ambas variables no se debe al azar. Esta relación sugiere que existe una asociación significativa entre ambas variables: a medida que los líderes o responsables organizacionales demuestran una mayor capacidad para actuar es decir, tomar decisiones oportunas,

implementar acciones concretas y movilizar recursos, la gestión del cambio dentro de la organización tiende a ser más efectiva.

Desde una perspectiva organizacional, estos resultados refuerzan la idea de que no basta con tener claridad conceptual sobre el cambio o inspirar una visión transformadora; también es fundamental ejecutar con eficacia. La capacidad de actuar implica traducir ideas en decisiones, iniciativas y resultados, lo cual es clave para evitar que los procesos de cambio se estanquen o pierdan dirección.

En conclusión, el análisis evidencia que la *capacidad de actuar* es un componente crítico del liderazgo eficaz y un facilitador directo del éxito en los procesos de cambio organizacional. Un liderazgo que actúa con decisión y coherencia fortalece la credibilidad institucional, moviliza al equipo y permite implementar el cambio de forma más ágil y sostenible.

**Decisión estadística:** como el valor de significancia observada (Sig. =0,000) es menor al valor de significancia teórica ( $\alpha = 0,05$ ), se pudo señalar que hay relación significativa entre la Capacidad de actuar y Gestión del cambio. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa  $H_a$ . Es decir, existe relación entre la Capacidad de actuar y Gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, año 2024.

## **5.4 Discusión de los resultados**

### **5.4.1 Hallazgos significativos**

Un hallazgo relevante es que el 93,96% de los socios considera que el liderazgo en la cooperativa se encuentra en un nivel regular. Este resultado revela que, aunque no se perciben graves deficiencias, tampoco se alcanza un nivel óptimo en la dirección y conducción organizacional. La calificación regular sugiere una falta de liderazgo estratégico que inspire, motive y oriente efectivamente a los miembros hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

Este tipo de liderazgo puede generar una gestión operativa pasiva, donde se responde a las necesidades del día a día sin promover innovación ni visión a largo plazo. En consecuencia, se puede producir estancamiento institucional, baja moral en los equipos de trabajo y resistencia al cambio. Para fortalecer este aspecto, es necesario implementar programas de desarrollo de líderes, fomentar el liderazgo participativo y alinear las metas individuales con los objetivos colectivos. Mejorar el liderazgo resultará clave para movilizar la organización hacia un desarrollo sostenible y competitivo.

Otro hallazgo significativo es que únicamente el 2,68% de los socios percibe que la capacidad de comprender en el liderazgo se encuentra en un nivel adecuado. Este indicador muestra una alarmante carencia de empatía, escucha activa y entendimiento por parte de quienes lideran, lo cual puede dificultar la toma de decisiones acertadas y la generación de confianza en los equipos. La comprensión es esencial para captar las verdaderas necesidades, intereses y preocupaciones de los miembros, especialmente en contextos agrarios donde los desafíos son diversos y cambian constantemente. Una deficiencia en esta dimensión puede derivar en conflictos internos, desmotivación y bajo compromiso. Por lo tanto, se recomienda fortalecer esta capacidad a través de capacitaciones en inteligencia emocional, técnicas de comunicación asertiva y creación de espacios de diálogo permanente con los socios. Promover un liderazgo comprensivo será clave para mejorar las relaciones humanas y la cohesión institucional.

Un tercer hallazgo importante es que el 15,44% de los socios considera que la fase de movimiento o implementación del cambio en la gestión organizacional se encuentra en un nivel inadecuado, y solo un 2,68% lo califica como adecuado. Esto evidencia serias dificultades en la ejecución efectiva de transformaciones dentro de la cooperativa. La etapa de movimiento es fundamental porque implica el paso de la intención a la acción, donde se deben aplicar nuevas estructuras, procesos o conductas. Si esta fase no se gestiona adecuadamente, los esfuerzos de

cambio pueden estancarse o fracasar. La resistencia de los socios, la falta de capacitación o una comunicación ineficiente podrían estar impidiendo la adopción plena de las nuevas prácticas. Este hallazgo sugiere la urgencia de implementar planes de acción claros, con acompañamiento técnico, fortalecimiento del liderazgo transformacional y espacios participativos que faciliten la comprensión y apropiación del cambio por parte de todos los actores.

#### **5.4.2 Comparación de conclusiones con otros estudios**

El estudio de Toro Bonilla y Núñez Aguilar (2024) y la investigación realizada en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. coinciden en resaltar la influencia del liderazgo en la gestión del cambio organizacional; sin embargo, difieren en enfoque, profundidad y contexto. Mientras el primero se desarrolló en una institución pública de salud en Ecuador, con un enfoque descriptivo y exploratorio, identificando estrategias participativas y comunicativas como las más efectivas, el segundo se centró en una cooperativa agraria peruana, utilizando un enfoque cuantitativo correlacional que evidenció relaciones estadísticas significativas entre el liderazgo y la gestión del cambio ( $\rho = 0,778$ ), así como entre distintas capacidades del líder (como inspirar, comprender y actuar) y dicha gestión. Aunque ambos concluyen que un liderazgo inclusivo y comunicativo favorece el cambio organizacional, el estudio de la cooperativa aporta mayor especificidad al analizar cómo cada dimensión del liderazgo incide de forma diferenciada en el proceso de cambio, lo que ofrece una comprensión más precisa y aplicable para el fortalecimiento institucional.

El presente estudio y el trabajo de González Cova (2024) comparten como eje central el análisis de la relación entre liderazgo y gestión del cambio organizacional, pero difieren en cuanto al contexto sectorial, el enfoque metodológico y la profundidad del análisis. Mientras que González Cova investigó empresas metalmecánicas en el municipio Lagunillas con un enfoque descriptivo-correlacional y una muestra reducida de 20 gerentes, hallando una correlación significativa del 83 % entre liderazgo y cambio organizacional, el presente estudio

se centró en una cooperativa agraria de Cusco, utilizando un enfoque cuantitativo más amplio con coeficientes de Spearman que evidencian relaciones significativas entre liderazgo y cambio ( $\rho = 0,778$ ) y entre distintas capacidades específicas del liderazgo como inspirar, comprender, actuar y usar el poder y la gestión del cambio. Ambos estudios coinciden en que un liderazgo con visión estratégica, habilidades comunicativas y capacidad motivacional facilita los procesos de transformación organizacional; sin embargo, el estudio de la cooperativa aporta un análisis más detallado al desagregar el liderazgo en dimensiones específicas, lo que permite identificar con mayor claridad las áreas de mejora y fortalecer el desarrollo institucional de manera más focalizada.

#### **5.4.3 Limitaciones en el desarrollo del estudio**

Una de las principales limitaciones al desarrollar el presente estudio, cuya unidad de análisis fueron los socios agrícolas cafetaleros de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252, fue el acceso limitado a los participantes, debido a factores como la dispersión geográfica de los socios, sus actividades agrícolas diarias y la disponibilidad de tiempo para responder a las encuestas. Asimismo, algunos encuestados presentaron dificultades para comprender ciertos términos técnicos del cuestionario, lo que requirió aclaraciones adicionales durante la recolección de datos. Estas circunstancias pudieron influir en la precisión de algunas respuestas, representando un reto para obtener información completamente homogénea y detallada. A pesar de ello, se procuró minimizar estas limitaciones mediante una adecuada planificación logística, el uso de un lenguaje claro y la asistencia directa durante el proceso de aplicación del instrumento.

#### **5.4.4 Implicancias prácticas del estudio**

Realizar el estudio sobre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 conllevó importantes implicancias prácticas. En primer lugar, permitió identificar fortalezas y debilidades en el estilo de liderazgo

vigente, evidenciando la necesidad de fortalecer habilidades directivas para mejorar la coordinación interna, la toma de decisiones y la motivación del equipo. Asimismo, el análisis de la gestión del cambio reveló limitaciones en la adaptación a nuevas estrategias y procesos, lo que sugiere la urgencia de implementar planes de capacitación y comunicación más efectivos. Estos hallazgos ofrecen una base concreta para diseñar intervenciones que mejoren el clima organizacional y la capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno. Finalmente, el estudio proporciona a la cooperativa una herramienta útil para la planificación estratégica, orientada a incrementar su competitividad, sostenibilidad y eficiencia operativa en beneficio de sus socios cafetaleros.

## Conclusiones

### Primera:

Se concluye que existe una relación alta y positiva entre las variables Liderazgo y Gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, durante el año 2024, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman  $\rho = 0,778$ . Además, la significancia estadística obtenida (Sig. = 0,000) es menor al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0,05$ ), lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, confirmando que la relación entre liderazgo y gestión del cambio es significativa en esta organización. En contextos como el de la cooperativa, donde se requiere adaptación y evolución constante, el rol del liderazgo se convierte en un elemento clave para fomentar el compromiso del equipo, reducir la resistencia al cambio y orientar las acciones hacia la mejora continua y la innovación institucional.

### Segunda:

Se concluye que el liderazgo en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 se encuentra en un nivel regular, reflejado en un puntaje promedio de 62.63. Esto indica que, aunque existen esfuerzos por parte de los líderes para guiar y orientar a la organización, dichos esfuerzos no son del todo consistentes ni completamente efectivos. Se observa una comunicación y coordinación aceptables, pero con ciertas limitaciones, así como un compromiso del personal que aún puede mejorar. Por lo tanto, la cooperativa cuenta con una base sobre la cual construir, pero es necesario fortalecer las capacidades de liderazgo para mejorar el clima organizacional, motivar al equipo y avanzar con mayor solidez hacia sus objetivos institucionales.

### Tercera:

Se concluye que la variable gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 se encuentra en un nivel regular, con un puntaje promedio de 70.17.

Esto indica que la organización tiene una capacidad moderada para adaptarse a cambios y transformaciones, pero todavía enfrenta limitaciones que requieren atención. Aunque se implementan algunas estrategias y procesos de cambio, estas acciones no siempre se llevan a cabo con la rapidez o eficacia necesarias, y existe cierta resistencia entre los miembros. En consecuencia, la cooperativa puede responder a los cambios, pero de manera parcial o con dificultades, lo que podría generar incertidumbre y afectar negativamente su eficiencia y competitividad en el entorno actual.

**Cuarta:**

Se concluye que existe una relación baja pero positiva entre la Capacidad de usar el poder y la Gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, durante el año 2024, reflejada en un coeficiente de correlación de Spearman  $\rho = 0,229$ . A pesar de ser una relación débil, la significancia estadística obtenida (Sig. = 0,000), menor al nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0,05$ ), indica que esta relación es significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, confirmando que la capacidad de usar el poder influye, aunque de manera moderada, en la gestión del cambio dentro de la cooperativa.

**Quinta:**

Se concluye que existe una relación alta y positiva entre la Capacidad de comprender y la Gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, durante el año 2024, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman  $\rho = 0,660$ . Además, el valor de significancia observado (Sig. = 0,000), que es menor al nivel de significancia teórico ( $\alpha = 0,05$ ), confirma que esta relación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, demostrando que la capacidad de comprender influye de manera relevante en la gestión del cambio dentro de la cooperativa.

**Sexta:**

Se concluye que existe una relación alta y positiva entre la Capacidad de inspirar y la Gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, durante el año 2024, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman  $\rho = 0,678$ . Además, el valor de significancia observado (Sig. = 0,000), menor al nivel de significancia teórico ( $\alpha = 0,05$ ), confirma que esta relación es estadísticamente significativa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, demostrando que la capacidad de inspirar tiene un impacto importante en la gestión del cambio dentro de la cooperativa.

**Séptima:**

Se concluye que existe una relación alta y positiva entre la capacidad de actuar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya LTDA N° 252, La Convención-Cusco, año 2024, evidenciada por un coeficiente de correlación de Spearman de  $\rho = 0,668$ . Además, la significancia estadística (Sig. = 0,000) menor al nivel de  $\alpha = 0,05$  confirma que esta relación es significativa, lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la alternativa. Esto indica que la capacidad de actuar, entendida como la habilidad para ejecutar acciones efectivas, está vinculada de manera importante con la efectividad en la gestión del cambio dentro de la cooperativa.

## **Recomendaciones**

### **Primera:**

Se recomienda que la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 fortalezca y potencie sus prácticas de liderazgo, considerando que estas influyen de manera significativa y positiva en la gestión del cambio organizacional. Para ello, se sugiere articular acciones con actores locales y regionales, como municipalidades, direcciones regionales de agricultura, organizaciones cooperativas y entidades especializadas en desarrollo organizacional, a fin de implementar programas de capacitación orientados al fortalecimiento de habilidades de comunicación, motivación y toma de decisiones. Asimismo, el desarrollo continuo de los líderes, con el acompañamiento de dichas instituciones, permitirá consolidar un liderazgo comprometido y coherente, mejorar el clima organizacional y facilitar la aceptación de los cambios necesarios para garantizar la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de la cooperativa.

### **Segunda:**

Se recomienda que la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 concentre esfuerzos en fortalecer las capacidades de liderazgo mediante la implementación de programas de formación desarrollados en coordinación con universidades, institutos técnicos y centros de capacitación regionales, que contribuyan a mejorar la comunicación interna, la coordinación entre áreas y el compromiso de los socios y trabajadores. La participación de estos actores permitirá consolidar un liderazgo más constante y efectivo, fomentar un ambiente laboral positivo y fortalecer la cultura organizacional, favoreciendo el cumplimiento de las metas institucionales y promoviendo un desarrollo cooperativo sostenible en el ámbito local y regional.

**Tercera:**

Se recomienda que la cooperativa trabaje de manera sistemática en fortalecer su capacidad para gestionar el cambio de forma más ágil y efectiva, articulando esfuerzos con organismos regionales, redes de cooperativas agrarias y entidades del sector productivo, que aporten experiencias y buenas prácticas en procesos de transformación organizacional. La implementación de programas de formación orientados a mejorar la aceptación y adaptación al cambio, así como el establecimiento de canales de comunicación claros y oportunos con el apoyo de estos actores, permitirá reducir la resistencia interna, disminuir la incertidumbre y mejorar la eficiencia operativa, contribuyendo a una mayor competitividad en un entorno dinámico.

**Cuarta:**

Se recomienda que la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252 fortalezca el desarrollo de la capacidad de uso efectivo del poder dentro del liderazgo organizacional, promoviendo una gestión basada en la influencia responsable, la transparencia y la participación. Para ello, se sugiere coordinar con instituciones especializadas en gobernanza cooperativa, organizaciones no gubernamentales y programas regionales de fortalecimiento institucional, que faciliten procesos de capacitación y acompañamiento a los líderes. Un uso estratégico y ético del poder favorecerá la aceptación de los procesos de cambio, incrementará la participación activa de los socios y facilitará la implementación exitosa de nuevas estrategias organizacionales.

**Quinta:**

Se recomienda potenciar el desarrollo de la capacidad de comprensión entre los líderes y miembros de la cooperativa, fomentando habilidades de empatía, escucha activa y análisis del contexto organizacional, con el apoyo de actores locales y regionales vinculados al desarrollo social, comunitario y productivo. La participación de estos actores permitirá fortalecer espacios

de diálogo, mejorar la identificación de necesidades y expectativas de los socios, y reducir resistencias frente al cambio, promoviendo un ambiente colaborativo que respalde la implementación de nuevas estrategias y procesos dentro de la cooperativa.

**Sexta:**

Se recomienda fortalecer las habilidades de inspiración de los líderes, promoviendo una visión clara, compartida y motivadora que impulse el compromiso y la participación activa de los socios en los procesos de cambio. Para ello, se sugiere articular acciones con redes cooperativas regionales, instituciones formadoras y organizaciones de apoyo al sector agrario, que contribuyan al desarrollo de competencias relacionadas con la motivación, el liderazgo transformacional y la gestión de equipos. Estas acciones permitirán generar un entorno organizacional más dinámico, fortalecer el sentido de pertenencia y facilitar la ejecución de estrategias orientadas al desarrollo y mejora continua de la cooperativa.

**Séptima:**

Se recomienda potenciar la capacidad de acción de los líderes y miembros de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N.º 252, fortaleciendo la habilidad para ejecutar de manera efectiva las decisiones y acciones asociadas a los procesos de cambio. Para ello, se propone coordinar con aliados estratégicos locales y regionales, como entidades públicas, organizaciones del sector agrario y programas de desarrollo productivo, que brinden asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de nuevas estrategias. El fortalecimiento de esta capacidad permitirá una gestión del cambio más dinámica y eficiente, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y al posicionamiento sostenible de la cooperativa en su entorno.

## Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Transformación digital y metodologías ágiles en América Latina*. IADB. <https://www.iadb.org>
- Baque Pico, B. F. (2024). *Gestión del cambio organizacional mediante modelos ágiles: análisis de impacto en la productividad*. *Revista Pulso Científico*, 1(3), 12. <https://doi.org/10.70577/rps.v1i3.12>
- Barra Zamalloa, R. A. (2022). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Value y Growth Partner E.I.R.L*, 43(1), 154–161.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader* (4.<sup>a</sup> ed.). Basic Books.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics* (4.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Business Empresarial. (2023, 11 de diciembre). Gestión del Cambio en Perú: Un desafío para la productividad solo el 42% de las empresas lo implementan. *Business Empresarial*. <https://www.businessempresarial.com.pe/gestion-del-cambio-en-peru-un-desafio-para-la-productividad-solo-el-42-de-las-empresas-lo-implementan/>
- Cabrera Parco, E., & Chuma Iguamba, M. (2023). *Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento I de la ciudad de Latacunga* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/c1eea251-de90-40ac-9aad-8c06753dc532/content>
- Cámara de Comercio de Lima. (2023). *Estudio sobre adopción de metodologías ágiles en empresas peruanas*. CCL.

- Canchingre Suárez, K. M., & Vergara Cuadros, Y. N. (2022). *Gestión del cambio en empresas en el contexto post-pandemia: Change management in companies in the context post-pandemic*. *Revista Multidisciplinar de Estudios Generales*, 1(1), 21–29.  
<https://doi.org/10.70577/reg.v1i1.12>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1.ª ed.). Paidós Plural.
- Delgado Carreño, B. C. (2023). *Gestión del cambio organizacional y su impacto en la transformación digital de las instituciones públicas*. *Revista Internacional de Investigación y Desarrollo Global*, 2(3), 34–48. <https://doi.org/10.64041/riidg.v2i3.14>
- Drucker, P. (2007). *El líder del futuro* (5.ª ed.). Grupo Planeta.
- Elías Loyola, C. V., y Rojas Vento, M. C. (2022). *Relación entre el liderazgo y la gestión del cambio en las agencias de las empresas bancarias de Lima Metropolitana en el año 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660332>
- Fonseca Molina, B., & Lisintuña Paula, A. (2020). *Gestión de liderazgo y la cultura organizacional de los comisariatos del Cantón la Maná, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://repositorio.utc.edu.ec/items/a12f33b1-6b91-47b6-92c3-a44316689286>
- Foro Económico Mundial. (s.f.). *Informe sobre el futuro del trabajo*. Recuperado de <https://www.weforum.org>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional* (1.ª ed.). Vergara.

- Goleman, D., y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo* (1.<sup>a</sup> ed.). Kairós.
- González Cova, G. (2024). Liderazgo organizacional y cambio organizacional en empresas metalmeccánicas del municipio Lagunillas. *Revista Arbitrada Venezolana Del Núcleo Luz-Costa Oriental Del Lago*, 19(1), 148–163.
- Guadarrama Varón, I. Y., Gómora Miranda, Y. Y., y Caballero Santín, M. (2023). El liderazgo y el coaching en el cambio organizacional. Una perspectiva desde el factor humano. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Negociación*, 5(44), 41–56. [https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/12344\\_junio23](https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilcoDS/article/view/12344_junio23)
- Guevara Gómez, H., Arachi Quintanilla, L., Lozano Zanelly, G., & Vértiz Osorea, J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/29066223012.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas* (2.<sup>a</sup> ed.). Pirámide.
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill Professional.
- Huallpa Surco, R., y Gutierrez Lozano, D. (2020). *Liderazgo y clima organizacional en la central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras Cocola Limitada N° 281. La Convención - Cusco – 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Institucional UAC. <https://repositorio.uandina.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/f594221b-c535-43d4-ab42-23bac3b4ebae/content>

- Khalili, N. (2023). *Leaders' Leadership Theory in a Management Perspective*. **American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation**, 2(5), 89–95.  
<https://doi.org/10.54536/ajmri.v2i5.2064>
- Kotter, J. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 1–10.
- Lapo Maza, M. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial*, 9(4), 11-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>
- Lupano Perugini, M., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-122.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Maxwell, J. (2022). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* (25.ª ed.). Harper Collins.
- McLaughlin, C. P., y Kunk-Czaplicki, J. A. (2020). Leadership: Theory and practice by Peter G. Northouse. *Journal of College Student Development*, 61(2), 260–261.  
<https://doi.org/10.1353/csd.2020.0023>
- MacGregor, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.  
[https://books.google.com.pe/books?id=DeztAAAAMAAJ&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=DeztAAAAMAAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Mendoza de Luzardo, N. (2025). El liderazgo: su relevancia en la historia y evolución en la sociedad. *Revista Ethos*, 16(2), 6 - 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16894132>
- Mengíbar Torres, M., Del Río Urenda, S., & Terol Fernández, F. (2015). *Gestión del cambio*. El Mayor Portal de Gerencia.  
[https://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gestion%20del%20Cambio/\[PD\]%20Documentos%20-%20Gestion%20del%20Cambio.pdf](https://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Gestion%20del%20Cambio/[PD]%20Documentos%20-%20Gestion%20del%20Cambio.pdf)

- Meza Rodríguez, E. (2024, 5 de febrero). Las organizaciones no consideran la gestión de cambio como prioridad. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/El-52-de-las-organizaciones-no-considera-la-gestion-de-cambio-como-prioridad-20240204-0041.html>
- Orozco Lechuga, A., & Sabido Domínguez, T. (2021). Entorno, análisis y cambio: Una tricotomía simplificada para entender a las organizaciones. *Revista gestión*, 6(2), 384-404. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8737231.pdf>
- Ortega Calala, P., & Tigasi Pilalumbo, S. (2024). *Liderazgo y desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi, matriz Ambato* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <https://repositorio.utc.edu.ec/items/aa08210d-b135-45c8-8970-9244b6ecc519>
- Pinillos Castro, R. H., y Puchuri Galindo, J. (2024). *Liderazgo y gestión del cambio organizacional en la Municipalidad Provincial de Lucanas Puquio, año 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional UC. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/15351>
- Ramirez Ramos, M. M. (2024). *Liderazgo y cultura organizacional de los trabajadores en la municipalidad distrital de Pichari - región Cusco, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga].
- Romero Olavarrera, K. L. (2024). *Liderazgo transformacional en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Anta - Cusco 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Institucional UAC. <https://repositorio.uandina.edu.pe/item/51e58586-d0cd-48b9-ac30-f66bdcf6608e>
- Sánchez Huamán, Y. D., Villafuerte Miranda, C. A., Flores Morales, J. A., y Neyra Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista*

*Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 10), 1126–1139.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>

Toro Bonilla, V. N., y Nuñez Aguilar, F. del R. (2024). Estrategias de liderazgo en la gestión del cambio organizacional en la Dirección Distrital Guaranda-Salud. *Reincisol*, 3(6), 4125–4145.

Universidad Tecnológica del Perú. (2023, marzo). *Gestión Pública en el Perú: desafíos y estrategias*. Postgrado UTP. <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/gestion-publica-en-el-peru-desafios-y-estrategias/>

Vásquez Benites, R. A. (2018). *Liderazgo y actitudes ante el cambio organizacional en los empleados de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24073/vasquez\\_br.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24073/vasquez_br.pdf?sequence=1)

Velarde Barrionuevo, N. V. (2021). El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco. *Dataismo*, 1(9), 13–29. <https://doi.org/10.53673/data.v1i9.49>

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11.ª ed.). Pearson.

Wehrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.

## **Apéndice**

**Apéndice 1:** Matriz de consistencia del proyecto de tesis: “Liderazgo y gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252-La Convención-Cusco, año 2024”

Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables/ Dimensiones	Metodología
<p><b>Pregunta general</b> ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252-La Convención-Cusco, año 2024?</p> <p><b>Preguntas específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ ¿Cuál es el nivel del liderazgo en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?</li> <li>✚ ¿Cuál es el nivel de la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?</li> <li>✚ ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de utilizar el poder y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024?</li> <li>✚ ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de comprender y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de inspirar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ ¿Cuál es la relación que existe entre la capacidad de actuar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252-La Convención-Cusco, año 2024.</p> <p><b>Objetivos específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Identificar el nivel de liderazgo en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Identificar el nivel de la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Determinar la relación entre la capacidad de utilizar el poder y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Determinar la relación entre la capacidad de comprender y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Determinar la relación entre la capacidad de inspirar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Determinar la relación entre la capacidad de actuar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre el liderazgo y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252-La Convención-Cusco, año 2024.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Es inadecuado el nivel del liderazgo en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Es inadecuado el nivel de la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Existe relación significativa entre la capacidad de utilizar el poder y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Existe relación significativa entre la relación entre la capacidad de comprender y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Existe relación significativa entre la relación entre la capacidad de inspirar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> <li>✚ Existe relación significativa entre la capacidad de actuar y la gestión del cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N°252-La Convención-Cusco, año 2024.</li> </ul>	<p><b>Liderazgo:</b> (1) La capacidad de utilizar el poder. (2) La capacidad de comprender. (3) La capacidad de inspirar. (4) La capacidad de actuar.</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Básica <b>Enfoque:</b> Mixto <b>Alcance:</b> Descriptivo Correlacional <b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Población:</b> 242 socios 5 socios de la junta directiva Documentos de gestión</p> <p><b>Muestra:</b> 149 socios 3 socios de la junta directiva</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta Entrevista</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario Guía de entrevista</p>

## Apéndice 2: Instrumentos de Recolección de Datos



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**Nombre del estudio:** “LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA JOSE OLAYA LTDA N° 252, LA CONVENCION-CUSCO, AÑO 2024”

**Indicaciones:** Este cuestionario está dirigido a los socios de la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda. N° 252. Para ello, se sugiere que lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con un aspa la escala de respuesta que considere apropiada.

Se presenta la siguiente escala de respuestas:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

### Preguntas realizadas sobre Liderazgo

N°	Preguntas	Escala				
<b>Dimensión – Capacidad de utilizar el poder</b>						
1	¿Usted logra influir eficazmente en los demás para gestionar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
2	¿Logra alcanzar los objetivos de cambio en la organización influyendo en los demás?	1	2	3	4	5
3	¿Emplea el poder con responsabilidad para influir en los demás sobre el cambios en la organización?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Capacidad de comprender</b>						
4	¿Usted presenta habilidades para comprender situaciones de cambio?	1	2	3	4	5
5	¿Presenta habilidades para adaptarse a las situaciones de cambio?	1	2	3	4	5
6	¿Observa para comprender diferentes situaciones de cambio en la organización?	1	2	3	4	5
7	¿Escucha para comprender diferentes situaciones de cambio en la organización?	1	2	3	4	5
8	¿Es empático para comprender a los socios y diferentes situaciones de cambio en la organización?	1	2	3	4	5
9	¿Adopta un estilo de liderazgo para comprender situaciones de cambio organizacional?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Capacidad de inspirar</b>						
10	¿Motiva en los demás socios para superar dificultades y continuar gestionando el cambio en la organización?	1	2	3	4	5
11	¿Estimula mejorar continuamente en la labor de los demás socios?	1	2	3	4	5
12	¿Brinda mensajes positivos que inspiran confianza en el futuro de la cooperativa?	1	2	3	4	5
13	¿Transmite entusiasmo a los demás socios por el trabajo que realizan en la cooperativa para generar cambio organizacional?	1	2	3	4	5
14	¿Fomenta el compromiso de los socios con los objetivos de cambio de la cooperativa?	1	2	3	4	5
15	¿Se interesa por el bienestar emocional de los socios?	1	2	3	4	5
16	¿Tiene carisma para influir en los demás con su actitud y acciones?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Capacidad de actuar</b>						
17	¿Crea o desarrolla un ambiente positivo de cambio?	1	2	3	4	5
18	¿Crea o desarrolla un ambiente estimulante de cambio?	1	2	3	4	5
19	¿Activa interés en los socios de la cooperativa para gestión el cambio?	1	2	3	4	5
20	¿Está comprometido con los objetivos de la entidad para desarrollar el cambio?	1	2	3	4	5

## Preguntas realizadas sobre Gestión del cambio

Nº	Preguntas	Escalas				
<b>Dimensión – Descongelamiento</b>						
1	¿Usted se prepara para algún cambio que se realizará en la cooperativa?	1	2	3	4	5
2	¿Usted se resiste a los cambios que se darán en la cooperativa?	1	2	3	4	5
3	¿Usted se desafía prácticas obsoletas para algún cambio que se realizará en la cooperativa?	1	2	3	4	5
4	¿Usted elimina prácticas antiguas que se desarrollan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
5	¿Usted comprende sobre qué cambios se deben dar en la cooperativa?	1	2	3	4	5
6	¿Usted sensibiliza a los demás socios sobre los cambios que se dan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
7	¿Usted minimiza la resistencia a los cambios que se dan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
8	¿Fomenta nuevas cosas que se realizarán en la cooperativa?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Movimiento o cambio</b>						
9	¿Implementa nuevas ideas para el desarrollar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
10	¿Colabora o gestiona en otros socios la implementación de nuevas ideas para el desarrollar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
11	¿Desarrolla comportamiento adecuados para generar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
12	¿Ayuda a desarrollar comportamientos adecuados en los demás socios para generar cambios en la cooperativa?	1	2	3	4	5
13	¿Participa activamente en las gestiones de cambio que se dan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
14	¿Apoya a los demás socios para que participen activamente en las gestiones de cambio que se dan en la cooperativa?	1	2	3	4	5
<b>Dimensión – Re congelamiento</b>						
15	¿Refuerza comportamientos para generar cambios positivos constantes en la cooperativa?	1	2	3	4	5
16	¿Refuerza nuevas formas de trabajo para generar cambios positivos en la cooperativa?	1	2	3	4	5
17	¿Recibe capacitaciones para reforzar o mejorar las nuevas conductas en la cooperativa?	1	2	3	4	5
18	¿Mantiene comportamientos para generar cambios positivos constantes en la cooperativa?	1	2	3	4	5
19	¿Mantiene formas de trabajo adecuadas para generar cambios positivos en la cooperativa?	1	2	3	4	5
20	¿Recibe capacitaciones para mantener las nuevas conductas en la cooperativa?	1	2	3	4	5



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**GUÍA DE ENTREVISTA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA COOPERATIVA  
AGRARIA CAFETALERA JOSÉ OLAYA LTDA NO. 252**

**Datos personales de los entrevistados**

Estimado usuario (a) previo a responder el cuestionario es importante que completes los siguientes datos:

Género : Masculino  Femenino   
 A. Edad : ..... años.

Estimado participante en la siguiente entrevista, para el tema de estudio: ***“Liderazgo y Gestión del Cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda N° 252, La Convención – Cusco, año 2024”***.

**I. Liderazgo**

1. ¿De qué manera considera usted que su rol de liderazgo y el uso de su capacidad de influencia han contribuido (o pueden contribuir) a generar cambios positivos dentro de la cooperativa, especialmente en la toma de decisiones y en la implementación de nuevas estrategias?. **Fundamente su respuesta.**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

2. ¿Cómo evalúa usted su habilidad para entender las necesidades, preocupaciones y puntos de vista de los socios y colaboradores dentro de la cooperativa, y de qué manera esto influye en la toma de decisiones y el manejo de conflictos?. **Fundamente su respuesta.**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

3. ¿De qué manera considera usted que su liderazgo ha logrado motivar, entusiasmar o inspirar a los socios y colaboradores de la cooperativa para que participen activamente y se comprometan con los objetivos institucionales?. **Fundamente su respuesta.**

.....  
 .....  
 .....



7. ¿Qué tipo de acciones o estrategias ha impulsado usted como directivo para facilitar la implementación de cambios dentro de la cooperativa, y cómo ha sido la respuesta de los socios ante estas transformaciones? **Fundamente su respuesta.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Muchas gracias.*

### Apéndice 3: Validación de Instrumentos

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

##### I. Datos generales:

Título del trabajo de investigación:

**"Liderazgo y Gestión del Cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda N° 252, La Convención – Cusco, año 2024"**

Nombre del instrumento: **Cuestionario de las variables Liderazgo y Gestión del Cambio**

Investigador: **Br. Luz Arelhi Arcos Alvarez**  
**Br. Luzvenia Nina Gayoso**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2.Clareza	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3.Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4.Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6.Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8.Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

##### II. Luego de revisado el instrumento:

Procede su aplicación



Debe corregirse: .....

  
 Firma  
 Dr.: Rosa Concha Lizama  
 DNI: 25 874 990  
 Teléfono: 977 483 193

**FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. Datos generales:**

Título del trabajo de investigación:

**"Liderazgo y Gestión del Cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda N° 252, La Convención – Cusco, año 2024"**

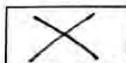
Nombre del instrumento: **Entrevista de las variables Liderazgo y Gestión del Cambio**

Investigador: **Br. Luz Arelhi Arcos Alvarez**  
**Br. Luzvenia Nina Gayoso**

criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2.Claridad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3.Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4.Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6.Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8.Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. Luego de revisado el instrumento:**

Procede su aplicación



Debe corregirse: .....

  
 Firma  
 Dr.: Luz Arelhi Arcos Alvarez  
 DNI: 23 87 46 90  
 Teléfono: 997 483 193

**FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. Datos generales:**

Título del trabajo de investigación:

**“Liderazgo y Gestión del Cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda N° 252, La Convención – Cusco, año 2024”**

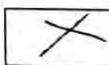
Nombre del instrumento: **Cuestionario de las variables Liderazgo y Gestión del Cambio**

Investigador: **Br. Luz Arelhi Arcos Alvarez**  
**Br. Luzvenia Nina Gayoso**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2.Claredad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3.Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4.Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6.Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8.Consistencia	Se basa en aspectos técnicos científicos de la investigación educativa.					X
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. Luego de revisado el instrumento:**

Procede su aplicación



Debe corregirse: .....

  
 Firma  
 Dr.: Ronald Arturo Bohorquez Aguirre  
 DNI: 44.013.170  
 Teléfono: 984.96.0206

**FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. Datos generales:**

Título del trabajo de investigación:

**“Liderazgo y Gestión del Cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda N° 252, La Convención – Cusco, año 2024”**

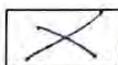
Nombre del instrumento: **Entrevista de las variables Liderazgo y Gestión del Cambio**

Investigador: **Br. Luz Arelhi Arcos Alvarez**  
**Br. Luzvenia Nina Gayoso**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2.Claredad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3.Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4.Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6.Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8.Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. Luego de revisado el instrumento:**

Procede su aplicación



Debe corregirse: .....

  
 Firma  
 Dr.: Ronald Arturo Bohuquez Aguirre  
 DNI: 54013179  
 Teléfono: 904960706

**FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. Datos generales:**

Título del trabajo de investigación:

**“Liderazgo y Gestión del Cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda N° 252, La Convención – Cusco, año 2024”**

Nombre del instrumento: **Cuestionario de las variables Liderazgo y Gestión del Cambio**

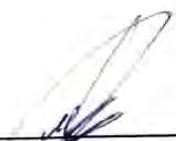
Investigador: **Br. Luz Arelhi Arcos Alvarez**  
**Br. Luzvenia Nina Gayoso**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2.Claredad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3.Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4.Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6.Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8.Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. Luego de revisado el instrumento:**

Procede su aplicación

Debe corregirse: .....

  
 Firma  
 Dr.: ADRIEL SUYO ESCOBAR  
 DNI: 239426916  
 Teléfono: 984 634374

**FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**I. Datos generales:**

Título del trabajo de investigación:

**“Liderazgo y Gestión del Cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda N° 252, La Convención – Cusco, año 2024”**

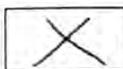
Nombre del instrumento: **Entrevista de las variables Liderazgo y Gestión del Cambio**

Investigador: **Br. Luz Arelhi Arcos Alvarez**  
**Br. Luzvenia Nina Gayoso**

Criterio	Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1.Redacción	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2.Claredad	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3.Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4.Actualidad	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5.Suficiencia	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6.Intencionalidad	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7.Organización	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8.Consistencia	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.Coherencia	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10.Metodología	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

**II. Luego de revisado el instrumento:**

Procede su aplicación



Debe corregirse: .....

  
 Firma  
 Dr.: **GABRIEL SUYO PLUO**  
 DNI: **23942696**  
 Teléfono: **984-634374**

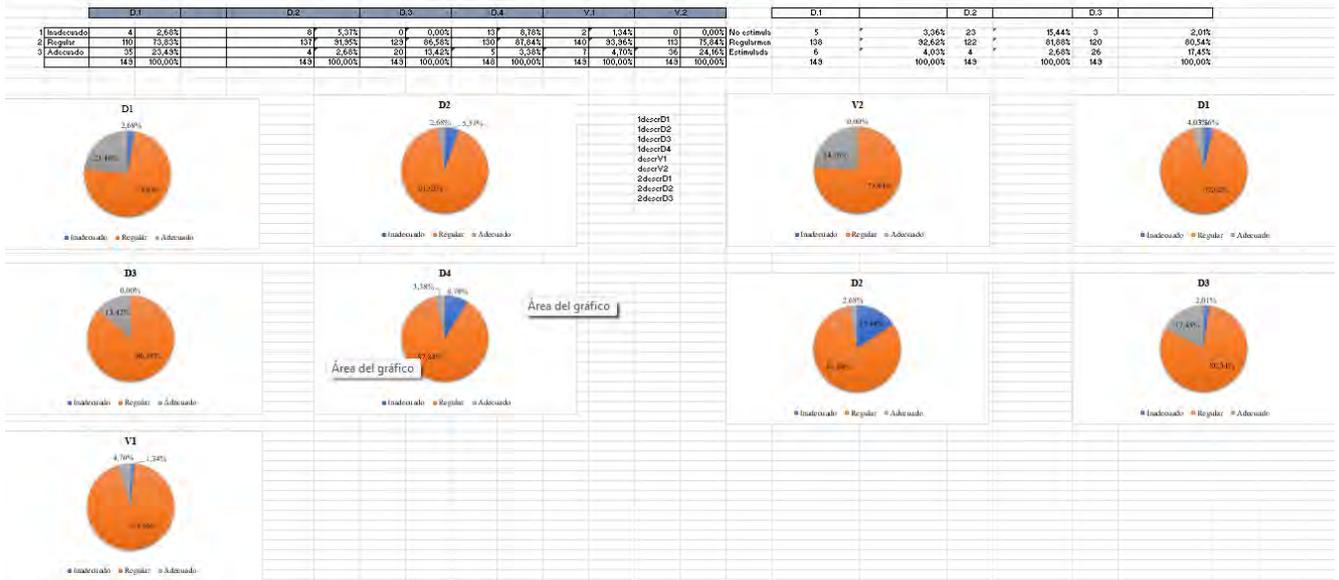


## Apéndice 5: Tabulación y Procesamiento Estadístico

DIMENSIONES V1							DIMENSIONES V2						
1	2	3	4	V1	V2		1	2	3				
11 Regular	18 Regular	22 Regular	12 Regular	63 Regular	61 Regular		23 Regular	19 Regular	19 Regular	19 Regular			
12 Adecuado	25 Adecuado	35 Adecuado	20 Adecuado	32 Adecuado	103 Adecuado		30 Adecuado	30 Adecuado	26 Adecuado	26 Adecuado			
10 Regular	19 Regular	25 Regular	14 Regular	68 Regular	75 Adecuado		27 Regular	19 Regular	19 Regular	18 Regular			
9 Regular	16 Regular	25 Regular	10 Regular	61 Regular	76 Regular		23 Regular	21 Regular	21 Regular	21 Regular			
11 Regular	18 Regular	24 Regular	11 Regular	62 Regular	70 Regular		25 Regular	16 Regular	19 Regular	19 Regular			
13 Adecuado	14 Inadecuado	23 Regular	10 Regular	58 Regular	67 Regular		19 Regular	19 Regular	21 Regular	21 Regular			
10 Regular	19 Regular	24 Regular	12 Regular	68 Regular	71 Regular		26 Regular	16 Regular	20 Regular	20 Regular			
3 Regular	17 Regular	12 Regular	8 Inadecuado	57 Regular	62 Regular		17 Inadecuado	17 Regular	22 Regular	22 Regular			
3 Regular	14 Inadecuado	21 Regular	11 Regular	55 Regular	66 Regular		23 Regular	19 Regular	18 Regular	18 Regular			
3 Regular	15 Regular	23 Regular	10 Regular	57 Regular	67 Regular		20 Regular	20 Regular	20 Regular	20 Regular			
12 Adecuado	17 Regular	24 Regular	10 Regular	63 Regular	69 Regular		21 Regular	18 Regular	22 Regular	22 Regular			
11 Regular	18 Regular	24 Regular	15 Regular	66 Regular	71 Regular		25 Regular	15 Regular	21 Regular	21 Regular			
3 Regular	16 Regular	23 Regular	11 Regular	61 Regular	65 Regular		22 Regular	15 Regular	21 Regular	21 Regular			
3 Regular	18 Regular	23 Regular	13 Regular	63 Regular	71 Adecuado		27 Regular	21 Regular	19 Regular	19 Regular			
3 Regular	20 Regular	21 Regular	12 Regular	60 Regular	63 Regular		24 Regular	16 Regular	18 Regular	18 Regular			
12 Adecuado	20 Regular	25 Regular	12 Regular	66 Regular	64 Regular		24 Regular	12 Inadecuado	20 Regular	20 Regular			
8 Regular	20 Regular	24 Regular	12 Regular	64 Regular	73 Adecuado		20 Regular	14 Inadecuado	18 Regular	18 Regular			
11 Regular	17 Regular	23 Regular	11 Regular	62 Regular	66 Regular		24 Regular	16 Regular	18 Regular	18 Regular			
8 Regular	16 Regular	20 Regular	10 Regular	54 Regular	65 Regular		25 Regular	19 Regular	17 Regular	17 Regular			
7 Inadecuado	17 Regular	11 Regular	10 Regular	51 Regular	70 Regular		27 Regular	21 Regular	14 Inadecuado	14 Inadecuado			
8 Regular	17 Regular	11 Regular	11 Regular	53 Regular	72 Regular		26 Regular	20 Regular	18 Regular	18 Regular			
8 Regular	16 Regular	23 Regular	10 Regular	60 Regular	67 Regular		22 Regular	18 Regular	20 Regular	20 Regular			
8 Regular	18 Regular	22 Regular	12 Regular	60 Regular	68 Regular		25 Regular	17 Regular	17 Regular	17 Regular			
11 Regular	16 Regular	24 Regular	11 Regular	62 Regular	68 Regular		24 Regular	16 Regular	20 Regular	20 Regular			
12 Adecuado	20 Regular	24 Regular	14 Regular	64 Regular	72 Regular		21 Regular	19 Regular	22 Regular	22 Regular			
12 Adecuado	20 Regular	22 Regular	12 Regular	66 Regular	71 Adecuado		28 Regular	18 Regular	21 Regular	21 Regular			
10 Regular	17 Regular	23 Regular	11 Regular	61 Regular	66 Regular		22 Regular	16 Regular	19 Regular	19 Regular			
12 Adecuado	17 Regular	27 Regular	14 Regular	75 Adecuado	75 Adecuado		28 Regular	19 Regular	20 Regular	20 Regular			
11 Regular	13 Regular	23 Regular	12 Regular	65 Regular	75 Adecuado		26 Regular	20 Regular	20 Regular	20 Regular			
10 Regular	17 Regular	22 Regular	8 Inadecuado	57 Regular	65 Regular		21 Regular	18 Regular	21 Regular	21 Regular			
3 Regular	12 Inadecuado	22 Regular	12 Regular	65 Regular	65 Regular		20 Regular	19 Regular	20 Regular	20 Regular			
12 Adecuado	16 Regular	22 Regular	8 Inadecuado	58 Regular	61 Regular		21 Regular	13 Inadecuado	21 Regular	21 Regular			
10 Regular	14 Inadecuado	20 Regular	10 Regular	54 Regular	67 Regular		23 Regular	18 Regular	18 Regular	18 Regular			
11 Regular	14 Regular	20 Regular	10 Regular	66 Regular	70 Regular		25 Regular	20 Regular	21 Regular	21 Regular			
3 Regular	13 Regular	21 Regular	14 Regular	63 Regular	70 Regular		26 Regular	19 Regular	15 Regular	15 Regular			
3 Regular	14 Inadecuado	21 Regular	10 Regular	54 Regular	65 Regular		21 Regular	18 Regular	18 Regular	18 Regular			
10 Regular	21 Regular	21 Regular	12 Regular	60 Regular	65 Regular		22 Regular	17 Regular	19 Regular	19 Regular			
11 Regular	13 Regular	22 Regular	12 Regular	64 Regular	63 Regular		24 Regular	18 Regular	18 Regular	18 Regular			
10 Regular	18 Regular	21 Regular	10 Regular	59 Regular	61 Regular		22 Regular	19 Regular	19 Regular	19 Regular			
3 Regular	16 Regular	22 Regular	10 Regular	53 Regular	62 Regular		21 Regular	19 Regular	17 Regular	17 Regular			
13 Adecuado	17 Regular	23 Regular	6 Inadecuado	47 Inadecuado	51 Regular		17 Inadecuado	19 Regular	17 Regular	17 Regular			
3 Regular	16 Regular	24 Regular	12 Regular	61 Regular	71 Regular		24 Regular	19 Regular	19 Regular	19 Regular			
13 Adecuado	14 Regular	24 Regular	10 Regular	62 Regular	63 Regular		19 Regular	19 Regular	19 Regular	19 Regular			
11 Regular	17 Regular	23 Regular	10 Regular	61 Regular	62 Regular		19 Regular	16 Regular	20 Regular	20 Regular			
13 Adecuado	15 Regular	22 Regular	10 Regular	60 Regular	66 Regular		22 Regular	17 Regular	19 Regular	19 Regular			
3 Regular	24 Regular	24 Regular	10 Regular	61 Regular	60 Regular		22 Regular	20 Regular	20 Regular	20 Regular			
3 Regular	13 Regular	23 Regular	12 Regular	63 Regular	63 Regular		26 Regular	14 Inadecuado	20 Regular	20 Regular			
12 Adecuado	21 Regular	26 Adecuado	12 Regular	71 Regular	75 Adecuado		21 Regular	19 Regular	26 Adecuado	26 Adecuado			
11 Regular	23 Regular	23 Regular	10 Regular	62 Regular	62 Regular		22 Regular	13 Inadecuado	22 Regular	22 Regular			
12 Adecuado	19 Regular	26 Adecuado	14 Regular	71 Regular	74 Adecuado		26 Regular	18 Inadecuado	23 Adecuado	23 Adecuado			
13 Adecuado	11 Regular	27 Adecuado	12 Regular	71 Regular	74 Adecuado		26 Regular	14 Inadecuado	23 Adecuado	23 Adecuado			
7 Inadecuado	18 Regular	23 Regular	10 Regular	62 Regular	75 Adecuado		22 Regular	16 Regular	16 Regular	16 Regular			
11 Regular	18 Regular	23 Regular	10 Regular	62 Regular	71 Regular		22 Regular	19 Regular	22 Regular	22 Regular			
3 Regular	20 Regular	24 Regular	10 Regular	63 Regular	75 Regular		23 Regular	20 Regular	23 Adecuado	23 Adecuado			
12 Adecuado	20 Regular	24 Regular	10 Regular	67 Regular	75 Regular		23 Regular	20 Regular	23 Adecuado	23 Adecuado			
10 Regular	21 Regular	22 Regular	8 Inadecuado	61 Regular	68 Regular		20 Regular	19 Regular	24 Adecuado	24 Adecuado			
12 Adecuado	18 Regular	22 Regular	12 Regular	65 Regular	72 Regular		27 Regular	17 Regular	19 Regular	19 Regular			
3 Regular	22 Regular	22 Regular	12 Regular	63 Regular	70 Regular		24 Regular	16 Regular	16 Regular	16 Regular			
3 Regular	16 Regular	25 Regular	14 Regular	64 Regular	74 Adecuado		27 Regular	16 Regular	20 Regular	20 Regular			
11 Regular	16 Regular	18 Regular	10 Regular	55 Regular	66 Regular		21 Regular	19 Regular	18 Regular	18 Regular			
11 Regular	21 Regular	21 Regular	10 Regular	57 Regular	65 Regular		21 Regular	19 Regular	18 Regular	18 Regular			
7 Inadecuado	16 Regular	20 Regular	10 Regular	53 Regular	63 Regular		23 Regular	16 Regular	17 Regular	17 Regular			
11 Regular	20 Regular	24 Regular	14 Regular	69 Regular	71 Regular		27 Regular	14 Inadecuado	20 Regular	20 Regular			
10 Regular	12 Regular	25 Adecuado	10 Regular	61 Regular	74 Adecuado		26 Regular	12 Regular	23 Adecuado	23 Adecuado			
11 Regular	16 Regular	25 Regular	10 Regular	62 Regular	61 Regular		23 Regular	16 Regular	22 Regular	22 Regular			
11 Regular	18 Regular	23 Regular	10 Regular	61 Regular	67 Regular		24 Adecuado	16 Adecuado	25 Adecuado	25 Adecuado			
11 Regular	20 Regular	24 Adecuado	10 Regular	64 Adecuado	70 Adecuado		23 Adecuado	18 Regular	22 Regular	22 Regular			
3 Regular	18 Regular	24 Regular	10 Regular	62 Regular	73 Regular		24 Adecuado	20 Regular	22 Regular	22 Regular			
12 Adecuado	19 Regular	23 Regular	10 Regular	62 Regular	67 Regular		22 Regular	18 Regular	20 Regular	20 Regular			
13 Adecuado	21 Regular	23 Regular	12 Regular	68 Regular	74 Adecuado		22 Regular	16 Regular	24 Adecuado	24 Adecuado			
11 Regular	21 Regular	23 Regular	12 Regular	68 Regular	74 Adecuado		22 Regular	14 Inadecuado	24 Adecuado	24 Adecuado			
13 Adecuado	20 Regular	27 Adecuado	14 Regular	74 Adecuado	81 Adecuado		28 Regular	14 Adecuado	25 Adecuado	25 Adecuado			
11 Regular	20 Regular	22 Regular	10 Regular	60 Regular	67 Regular		24 Regular	16 Regular	20 Regular	20 Regular			
11 Regular	16 Regular	22 Regular	10 Regular	59 Regular	64 Regular		24 Regular	18 Regular	19 Regular	19 Regular			
3 Regular	17 Regular	22 Regular	10 Regular	58 Regular	64 Regular		18 Inadecuado	18 Regular	20 Regular	20 Regular			
11 Regular	17 Regular	22 Regular	10 Regular	60 Regular	69 Regular		23 Regular	18 Regular	21 Regular	21 Regular			
12 Adecuado	12 Regular	22 Regular	12 Regular	62 Regular	71 Regular		26 Regular	14 Inadecuado	21 Regular	21 Regular			
11 Regular	16 Regular	22 Regular	8 Inadecuado	57 Regular	67 Regular		22 Regular	16 Regular	23 Adecuado	23 Adecuado			
11 Regular	17 Regular	23 Regular	10 Regular	61 Regular	65 Regular		22 Regular	14 Inadecuado	24 Adecuado	24 Adecuado			
3 Regular	19 Regular	23 Regular	10 Regular	64 Regular	72 Regular		22 Regular	16 Regular	24 Adecuado	24 Adecuado			
3 Regular	18 Regular	23 Regular	10 Regular	58 Regular	67 Regular		22 Regular	20 Regular	18 Regular	18 Regular			
11 Regular	17 Regular	23 Regular	10 Regular	61 Regular	69 Regular		22 Regular	18 Regular	21 Regular	21 Regular			
12 Adecuado	22 Regular	26 Adecuado	12 Regular	73 Regular	85 Adecuado		24 Adecuado	24 Adecuado	28 Adecuado	28 Adecuado			
10 Regular	19 Regular	26 Adecuado	12 Regular	67 Regular	71 Regular		23 Regular	14 Inadecuado	25 Adecuado	25 Adecuado			
3 Regular	11 Inadecuado	19 Regular	6 Inadecuado	45 Inadecuado	59 Regular		20 Regular	14 Inadecuado	20 Regular	20 Regular			
12 Adecuado	15 Regular	23 Regular	10 Regular	60 Regular	67 Regular		24 Regular	14 Inadecuado	21 Regular	21 Regular			
11 Regular	19 Regular	22 Regular	10 Regular	62 Regular	68 Regular		23 Regular	18 Regular	20 Regular	20 Regular			
14 Adecuado	11 Regular	23 Regular	11 Regular	61 Regular	65 Regular		19 Regular	16 Regular	24 Adecuado	24 Adecuado			
11 Regular	18 Regular	23 Regular	8 Inadecuado	57 Regular	67 Regular		22 Regular	16 Regular	23 Adecuado	23 Adecuado			
11 Regular	17 Regular	23 Regular	10 Regular	61 Regular	65 Regular		22 Regular	14 Inadecuado	24 Adecuado	24 Adecuado			
3 Regular	19 Regular	23 Regular	10 Regular	64 Regular	72 Regular		22 Regular	16 Regular	24 Adecuado	24 Adecuado			
11 Regular	18 Regular	21 Regular	10 Regular	58 Regular	67 Regular		22 Regular	20 Regular	18 Regular	18 Regular			
12 Adecuado	24 Adecuado	27 Adecuado	6 Adecuado	79 Adecuado	80 Adecuado		28 Regular	20 Regular	21 Regular	21 Regular			
12 Adecuado	17 Regular	25 Regular	12 Regular	66 Regular	72 Regular		25 Regular	16 Regular	22 Regular	22 Regular			
3 Regular	19 Regular	20 Regular	13 Regular	61 R	61 Regular		26 Regular	14 Inadecuado	16 Regular	16 Regular			
11 Regular	19 Regular	25 Regular	14 Regular	69 R	Area del gráfico		26 Regular	16 Regular	21 Regular	21 Regular			
3 Regular	17 Regular	21 Regular	8 Inadecuado	55 Regular	65 Regular		24 Regular	14 Inadecuado	20 Regular	20 Regular			
13 Adecuado	19 Regular	21 Regular	10 Regular	63 Regular	68 Regular		24 Regular	14 Inadecuado	23 Adecuado	23 Adecuado			
10 Regular	16 Regular	24 Regular	10 Regular	60 Regular	70 Regular		23 Regular	16 Regular	23 Adecuado	23 Adecuado			
11 Regular	19 Regular	22 Regular	12 Regular	64 Regular	72 Regular		25 Regular	18 Regular	20 Regular	20 Regular			
13 Adecuado	23 Adecuado	27 Adecuado	15 Adecuado	78 Adecuado	80 Adecuado		30 Adecuado	22 Regular	26 Adecuado	26 Adecuado			
11 Regular	17 Regular	21 Regular	13 Regular	62 Regular	69 Regular		26 Regular	18 Regular	15 Regular	15 Regular			
12 Adecuado	19 Regular	26 Adecuado	12 Regular	65 Regular	75 Adecuado		25 Regular	16 Regular	25 Adecuado	25 Adecuado			
10 Regular	19 Regular	26 Adecuado	8 Inadecuado	54 Regular	67 Regular		26 Regular	14 Inadecuado	21 Regular	21 Regular			
11 Regular	15 Regular	20 Regular	8 Inadecuado	54 Regular	60 Regular		21 Regular	16 Regular	17 Regular	17 Regular			
12 Adecuado	15 Regular	22 Regular	8 Inadecuado	57 Regular	64 Regular		21 Regular	16 Regular	22 Regular	22 Regular			
11 Regular	19 Regular	19 Regular	10 Regular	58 Regular	72 Regular		26 Regular	16 Regular	22 Regular	22 Regular			
13 Adecuado	19 Regular	24 Regular	12 Regular	68 Regular	72 Regular		24 Regular	18 Regular	21 Regular	21 Regular			
12 Adecuado	20 Regular	24 Regular	10 Regular	66 Regular	72 Regular		22 Regular	20 Regular	23 Adecuado	23 Adecuado			
11 Regular	19 Regular	23 Regular	10 Regular	59 Regular	65 Regular		20 Regular	16 Regular	21 Regular	21 Regular			
3 Regular	20 Regular	24 Regular	12 Regular	65 Regular	75 Adecuado		26 Regular	18 Regular	22 Regular	22 Regular			
12 Adecuado	21 Regular	27 Adecuado	16 Adecuado	76 Adecuado	83 Adecuado		33 Adecuado	19 Regular	25 Adecuado	25 Adecuado			
3 Regular	17 Regular	23 Regular	10 Regular	55 Regular	74 Adecuado		24 Regular	21 Regular	21 Regular	21 Regular			
3 Regular	19 Regular	23 Regular	12 Regular	62 Regular	68 Regular		22 Regular	17 Regular	20 Regular	20 Regular			
10 Regular	19 Regular	25 Regular	14 Regular	68 Regular	73 Adecuado		29 Regular	20 Regular	19 Regular	19 Regular			
3 Regular	19 Regular	23 Regular	14 Regular	65 Regular	75 Adecuado		29 Regular	17 Regular	19 Regular	19 Regular			
10 Regular	16 Regular	20 Regular	10 Regular	56 Regular	65 Regular		23 Regular	17 Regular	18 Regular	18 Regular			

D1	D2	D3	D4	V1	V2	D1	D2	D3				
4	2,68%	8	5,37%	13	0,00%	13	8,76%	0	1,34%	0	0,00%	No controla
10	79,33%	137	91,35%	129	86,56%	150	91,84%	140	93,56%	113	75,84%	Regularmen
3	23,44%	37	24,67%	21	14,15%	27	17,01%</					



IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 5 de 6 variables

	D1	D2	D3	D4	V1	V2														
1	11	18	22	12	63	61														
2	12	25	36	20	92	109														
3	10	19	25	14	68	75														
4	10	16	25	10	61	72														
5	9	18	24	11	62	70														
6	11	14	23	10	58	67														
7	13	19	24	12	68	71														
8	10	18	21	8	57	62														
9	9	17	24	12	62	71														
10	9	14	21	11	55	68														
11	11	17	24	12	64	71														
12	9	15	23	10	57	67														
13	12	17	24	10	63	69														
14	11	18	24	13	66	71														
15	11	16	23	11	61	66														
16	9	18	23	13	63	77														
17	9	18	21	12	60	69														
18	11	20	25	12	68	77														
19	9	20	25	12	66	64														
20	12	19	24	12	67	72														
21	8	20	24	12	64	63														
22	11	17	23	11	62	66														
23	10	17	24	11	62	70														
24	8	16	20	10	54	65														
25	7	17	17	10	51	70														
26	8	17	23	11	59	72														
27	11	16	23	10	60	67														
28	8	18	22	12	60	68														
29	11	16	24	11	62	68														
30	12	20	26	14	72	79														
31	12	20	22	12	66	77														
32	10	17	23	11	61	66														
33	12	22	27	14	75	73														
34	11	19	23	12	65	75														
35	10	17	22	8	57	65														
36	9	14	22	12	57	65														
37	12	16	22	8	58	61														

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicóde ON

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Conjunto de datos activo  
Resumen de procesam  
Descriptivos  
Pruebas de normalidad  
D1  
D2  
D3  
D4  
V1  
V2

```

EXAMINE VARIABLES=D1 D2 D3 D4 V1 V2
/FLAT DISPLAY
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL=95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
    
```

**Explorar**

[Conjuntodatos0]

**Resumen de procesamiento de casos**

	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
D1	149	100,0%	0	0,0%	149	100,0%
D2	149	100,0%	0	0,0%	149	100,0%
D3	149	100,0%	0	0,0%	149	100,0%
D4	149	100,0%	0	0,0%	149	100,0%
V1	149	100,0%	0	0,0%	149	100,0%
V2	149	100,0%	0	0,0%	149	100,0%

**Descriptivos**

	Estadístico	Error estándar
D1	Media	10,42
	95% de intervalo de confianza para la media	Limite inferior 10,18
		Limite superior 10,67
	Media recortada al 5%	10,44
	Mediana	11,00
	Varianza	2,246
	Desviación estándar	1,499
	Mínimo	7
	Máximo	14
	Rango	7
	Rango intercuartil	2
	Asimetría	-.118
	Curtosis	-.551
D1	Media	17,67
	95% de intervalo de confianza para la media	Limite inferior 17,49
		Limite superior 18,25

Efectúe una doble pulsación para editar Tabla dinámica

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON H: 6.51, W: 12.57 cm

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Conjunto de datos activo  
Resumen de procesam  
Descriptivos  
Pruebas de normalidad  
D1  
D2  
D3  
D4  
V1  
V2

Curvas 7.170 .395

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gi	Sig.	Estadístico	gi	Sig.
D1	.187	149	.000	.946	149	.000
D2	.121	149	.000	.929	149	.000
D3	.133	149	.000	.908	149	.000
D4	.187	149	.000	.916	149	.000
V1	.110	149	.000	.932	149	.000
V2	.130	149	.000	.857	149	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**D1**

Gráfico Q-Q normal de D1

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON H: 6.51, W: 12.57 cm

**Correlaciones no paramétricas**

NOVAR CORR  
/VARIABLES=D1 V2  
/PRINT=SPEARMAN TROUTAL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

		D1	V2
Rho de Spearman	D1	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
	N	149	149
V2		Coefficiente de correlación	,299**
		Sig. (bilateral)	,000
	N	149	149

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

NOVAR CORR  
/VARIABLES=D2 V2  
/PRINT=SPEARMAN TROUTAL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

NOVAR CORR  
/VARIABLES=D2 V2  
/PRINT=SPEARMAN TROUTAL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

		D2	V2
Rho de Spearman	D2	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
	N	149	149
V2		Coefficiente de correlación	,660**
		Sig. (bilateral)	,000
	N	149	149

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

NOVAR CORR  
/VARIABLES=D3 V2  
/PRINT=SPEARMAN TROUTAL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

NOVAR CORR  
/VARIABLES=D3 V2  
/PRINT=SPEARMAN TROUTAL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

		D3	V2
Rho de Spearman	D3	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
	N	149	149
V2		Coefficiente de correlación	,676**
		Sig. (bilateral)	,000
	N	149	149

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

NOVAR CORR  
/VARIABLES=D4 V2  
/PRINT=SPEARMAN TROUTAL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

NOVAR CORR  
/VARIABLES=D4 V2  
/PRINT=SPEARMAN TROUTAL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

		D4	V2
Rho de Spearman	D4	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
	N	149	149
V2		Coefficiente de correlación	,669**
		Sig. (bilateral)	,000
	N	149	149

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

NOVAR CORR  
/VARIABLES=V1 V2  
/PRINT=SPEARMAN TROUTAL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

IBM SPSS Statistics Processor View

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Conjunto de datos activo  
Resumen de procesamiento  
Descriptivos  
Pruebas de normalidad  
D1  
Título  
Gráfico Q-Q normal  
Gráfico Q-Q normal  
D2  
Título  
Gráfico Q-Q normal  
Gráfico Q-Q normal  
D3  
Título  
Gráfico Q-Q normal  
Gráfico Q-Q normal  
D4  
Título  
Gráfico Q-Q normal  
Gráfico Q-Q normal  
V1  
Título  
Gráfico Q-Q normal  
Gráfico Q-Q normal  
V2  
Título  
Gráfico Q-Q normal  
Gráfico Q-Q normal  
Registo  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones  
Registo  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones  
Registo  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones  
Registo  
Correlaciones no paramétricas  
Título  
Notas  
Correlaciones

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

NONPAR CORR  
/VARIABLES=D4 V2  
/PRINT=SPHARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

		D4	V2
Rho de Spearman	D4	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	149
	V2	Coefficiente de correlación	,668**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	149

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

NONPAR CORR  
/VARIABLES=V1 V2  
/PRINT=SPHARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=FAIRWISE.

**Correlaciones no paramétricas**

**Correlaciones**

		V1	V2
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	149
	V2	Coefficiente de correlación	,776**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	149

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

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON H: 6.51, W: 12,67 cm

## Apéndice 6: Solicitud de Información



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Cusco, 03 de febrero del 2025

Señor:  
**CPC. LEONID HERRERA PAULLO**  
**GERENTE DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA JOSE OLAYA**  
**N°252 LTDA**

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a Ud. en calidad de Asesor del proyecto de tesis intitulada: **“Liderazgo y Gestión del Cambio en la Cooperativa Agraria Cafetalera José Olaya Ltda N° 252, La Convención – Cusco, año 2024”**, que vienen desarrollando las bachilleres Luz Arelhi Arcos Álvarez y Luzvenia Nina Gayoso, por lo que solicito a usted con el debido permiso para que las bachilleres puedan realizar el trabajo de investigación en su prestigiosa Cooperativa Cafetalera José Olaya, para optar el título profesional de Licenciadas en Administración, asimismo, permita acceder a la información requerida para el desarrollo del proyecto de tesis antes mencionado, la información recabada tendrá exclusivamente fines académicos.

Adicionalmente considero que el proyecto de tesis contribuirá e impactará positivamente en la cooperativa.

Sin otro particular, y agradecido por la atención al presente, es propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones especiales.

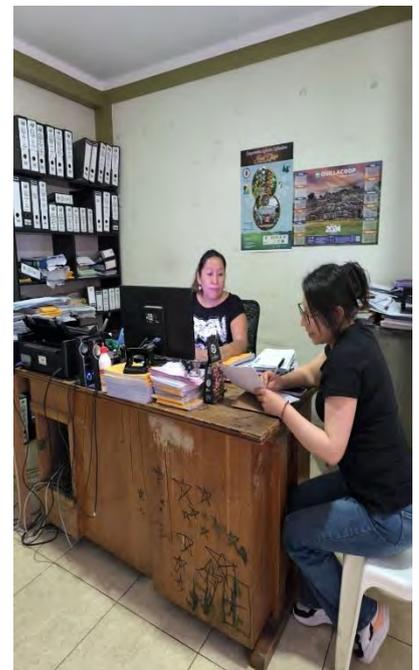
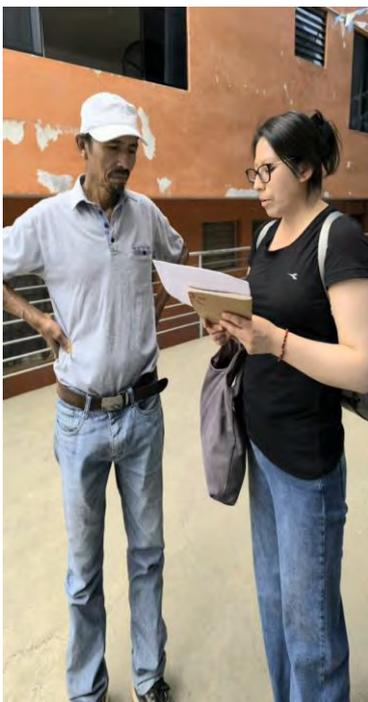
Atentamente.

  
**Dr. Waldo Alex Pando Díaz**  
**DNI:23998983**



### Apéndice 7: Evidencia fotográfica

#### Encuesta



### Entrevista

