

Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional

Management skills as a predictor of organizational change management

LUJÁN JOHNSON, Gladys Lola¹

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo explicar la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio en la Dirección Regional de Producción – Ancash; utilizando un enfoque epistémico positivista, el método hipotético deductivo y un diseño explicativo, con nivel de conocimiento y confirmación de hipótesis, con 56 empleados y cuestionarios de 65 y 48 ítems, válidos en contenido y constructo con un coeficiente de confiabilidad de 0,923 y 0,943.

Entre los resultados más resaltantes encontrados están que las habilidades directivas global explica 82,5% de la variación de la gestión del cambio. El 84.4%, por la comunicación y el trabajo en equipo. El 85,3% por: la falta de contacto visual, el no tomar notas, ni usar tonos y volumen de voz adecuados y las estrategias comunicativas implantadas que menoscaban la identificación de los trabajadores, el no trabajar en equipo hacia una misión y visión compartida generan falta de compromiso y por la desinformación de las amenazas del entorno los trabajadores son incapaces de sobreponerse a las dificultades; eventos que predicen la gestión de los procesos de cambio en la organización. Los directivos no están preparados para implementar programas de cambio en la organización y adaptar su conducta, prevaleciendo la improvisación (Arbaiza, 2010; Madrigal, 2009). Deben cambiar su propia conducta, antes de pedir a nadie que las haga (Gil; 2013).

Palabras clave: Gestión del cambio organizacional, Habilidades directivas, Procesos de cambio.

ABSTRACT

This article aims to explain the influence of managerial skills on change management in the *Dirección Regional de Producción* (Regional Production Management), Ancash, using an epistemic positivist approach, the hypothetical deductive method and an explanatory design, with level of knowledge and confirmation of hypotheses, with 56 employees and questionnaires of 65 and 48 items, valid in content and construct with a reliability coefficient of 0.923 and 0.943. Among the most outstanding results found are that overall management skills explain 82.5% of the variation of change management. 84.4% for communication and teamwork. 85.3%, for lack of eye contact, not taking notes, not using adequate tones and voice volume, implemented communicative strategies that undermine workers' identification, not working in teams towards a shared mission and vision generate lack of commitment, and due to disinformation about environmental threats workers are unable to overcome difficulties; events that predict the management of change processes in the organization. Managers are not prepared to implement change programs in the organization and adapt their behavior, prevailing improvisation (Arbaiza, 2010; Madrigal, 2009). They must change their own behavior before asking anyone to do it for them (Gil; 2013).

Keywords: Organizational change Management, managerial skills, change processes.

¹Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo

INTRODUCCIÓN

En Latinoamérica son problemas diarios de las organizaciones tener trabajadores renuentes a los cambios, así como directivos que planean sin tener conocimiento si la estructura organizacional sirve o no para alcanzar las metas establecidas en la organización, generalmente este planeamiento queda mermado por su estructura imposibilitando la fluidez del desarrollo de las actividades (Soto, 2001).

Este conocimiento, se refleja con los resultados del seguimiento al Plan Nacional de Simplificación Administrativa del año 2014, en las entidades públicas del Perú, "el 67% no cuentan con diagnóstico de las capacidades de los recursos humanos, 58% no rediseñó ni mejoró los procedimientos administrativos, el 87% no contó con un plan de capacitación en temas de simplificación administrativa" (Presidencia del Consejo de Ministros, PCM, 2014, p.57).

Por otra parte, es conocida la negativa de la ciudadanía por la gestión pública, por el desempeño del Estado, debido a imperfecciones en el servicio, tales como:

"a) objetivos y demandas desvinculados de los requerimientos de la población, desarticulación de planes estratégicos y documentos de gestión; b) modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos; c) imposición de normas uniformes de organización para la gran diversidad de entidades existentes; d) inadecuado perfil de puestos así como el número de profesionales requeridos para tales perfiles" (PCM, 2013a, p. 19-20).

Por su parte, la Dirección Regional de Producción – Ancash, son sucesivos los cambios de los directivos, cuando ingresan no tienen iniciativas ni cumplen con las responsabilidades, más bien las rehúyen y dejan a la institución sin presencia en la Región (Anónimo, 2016), no obstante, la visión de la DIREPRO Región Ancash es: conducir y promover con eficiencia, oportunidad y sostenibilidad los programas, actividades y proyectos (...).

Según la PCM (2015) para alcanzar la visión es necesario planear los ajustes propios de cambio de la organización con las nuevas condiciones de su entorno (económico, ecológico, sociológico, tecnológico, político y legal), para ello sería necesario un aparato administrativo con la suficiente flexibilidad para responder a los cambios y a las prioridades de la sociedad (PCM, 2015).

El estado peruano plantea a las organizaciones de gestión pública diseñar y ejecutar un proceso de cambio y de reforma integral a nivel gerencial y operacional, pasar de una administración que se

mira a sí misma a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos (PCM, 2013a, p.19). Que, las organizaciones públicas debieran tener lecciones aprendidas de fracasos y éxitos para que logren registrar las mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión de tal forma se desarrolle un sistema de gestión del conocimiento para la y otras instituciones. Sin embargo señala que no existe este registro de lo aprendido generando pérdidas de tiempo (PCM, 2013a, p. 21).

Por un lado enfatiza, que los procesos de cambio en las organizaciones públicas deben estar direccionados a resultados que satisfagan los requerimientos de la ciudadanía y que debiera existir un registro de lo aprendido y socializarlo con otras organizaciones, para que pueda ser utilizados en la solución de problemas. Sin embargo los procesos de cambio en cada organización debieran ser tratados de diferente manera, debido a que en ella convergen diferentes personas, con diferentes conductas, comportamientos, necesidades, expectativas. Es decir, lo que en una organización podría ser exitoso, tal vez, en otra no lo sea tanto e incluso resulte contraproducente (Rabouin y otros, 2008). La DIREPRO Región Ancash es una entidad de la misma naturaleza que otras a nivel nacional, sin embargo presenta diferencias no sólo por su estructura, composición, tecnología, mercado entre otras consideraciones, sino sustancialmente porque los miembros de la organización, en principio son distintos.

Para que logre alcanzar la visión la DIREPRO Ancash debe dinamizar sus propios ajustes de cambio, teniendo en cuenta las nuevas condiciones del entorno – organización, para ello requiere de un aparato administrativo con la suficiente flexibilidad para responder a los cambios y a las prioridades de la sociedad (PCM, 2015).

Por ello es que la investigación asumió explicar la variación de la gestión del cambio organizacional con las habilidades directivas en la Dirección Regional de Producción – Región Ancash.

Entre las teorías, modelos y perspectivas que explicaron tal predicción, se encuentra a) la teoría de la complejidad, exige a los directivos una conducta orientada al cambio, asumir riesgos calculados, consensuar estrategias de desarrollo, tener habilidades comunicacionales, asumir liderazgos, etc. (Veciana et al., 2004, p.746); b) la perspectiva de la modernidad, al centrarse en la transformación de los factores de poder, a relaciones de intercambio (Siliceo, 1999, citado en Céspedes, Cortes, Leaña, Mejía y Pachon, 2001); c) los modelos de sistemas socio técnico del desarrollo organizacional y socio – técnico de Kurt Lewin, exaltan, los procesos de cambio son planificados y direccionados para alcanzar consensos, buenas relaciones e involucramiento

de todos los miembros del equipo basándose en un marco de respeto a la diversidad y diálogo transparente (Zimmermann, 1998, pp. 76-78); d) la perspectiva de integración, los directivos deben ser conscientes de la asociación del desempeño con la cultura organizacional (Peña y Cruz, 2009, p. 9); e) Nueva Gestión Pública en el Perú no sólo porque responsabiliza a los funcionarios por los resultados de su gestión sino también, de la transformación de la cultura organizacional que anteriormente la caracterizó (Tello, 2009, p.21); f) las teorías administrativas, expresan que la cooperación, el desarrollo conjunto y la productividad de la organización son responsabilidades de todos los miembros de una organización sea cual fuere su nivel jerárquico (Madrigal, 2009, p. 141); g) la teoría conductual por el interés al fomento de organizaciones flexibles donde objetivos organizacionales y de los colaboradores son comunes (Lewin y Regine, 2001, citados en Arbaiza, 2010, p. 14).

En tal sentido se entendió por gestión del cambio organizacional, como proceso planeado que apunta a un funcionamiento organizacional consciente de una continua necesidad de cambio, que disminuya los resultados no deseados consecuencia del proceso de cambio e incremente la posibilidad de instaurar futuro en la institución, sus colaboradores y entorno (Blejmar, 2005; Negrete, 2013).

Para analizar la gestión del cambio desarrollado en la DIREPRO Ancash, se operacionaliza el evento enmarcándolo en la propuesta de Negrete (2013, p. 93): a) cambio organizacional, entendida como la capacidad adaptativa de la organización derivado de un autoaprendizaje flexible como resultado de la experimentación de transformaciones, con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas al compararse consigo mismo y con otras entidades (Negrete, 2013; Piedrahita, 2005; Rabouin et al., 2008; Weick, 2001, citado en Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009), evaluado con tres indicadores empíricos: actitud frente al cambio, identidad organizacional y capacidad adaptativa; b) función de líder del directivo para la adaptación de los trabajadores al cambio, entendido como la capacidad de diseñar y desarrollar estrategias para conducir a la institución al aprendizaje tendiente a formar una organización de conocimiento para gestionar el cambio, porque el cambio se inicia dentro y desde cada uno de los miembros (Negrete, 2013; Senge, 2000, citado en Soto, 2001, p. 223), evaluado con tres indicadores empíricos: motivación, conducta ética, socialización, fomento a la diversidad y comunicación; c) modificación de la cultura organizacional, es el resultante del "grado de relación entre líder formal y la cultura organizacional" (Negrete, 2013, p. 101), evaluado con tres indicadores empíricos: estructura organizativa, filosofía de la institución y perspectivas sobre valores y creencias.

Ahondando sobre el tema de la modificación de la cultura organizacional, para el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2016) esa transformación contribuye a la cohesión de los procesos estratégicos y misionales que transversalmente son desarrolladas en las distintas áreas de la organización dando respuesta directa a la misión, fundamentándose en el trabajo en equipo. Evidentemente, de acuerdo a Arbaiza (2010), se manifiesta en la organización cuando: 1) se comparte conocimiento, 2) se desarrolla una visión compartida en valores, 3) se relaciona el comportamiento de los miembros con la práctica de estos valores y 4) los colaboradores desarrollan compromiso con la organización. Contrariamente, una de las causas del fracaso de las organizaciones es la falta de capacidades directivas de sus ejecutivos (Zavaleta, 2007, p.17).

Por ello los directivos y gerentes deben estar preparados para la etapa de transición hacia el cambio, para el diseño de estrategias coherentes y factibles, cuya ejecución responda a una visión compartida con significados comunes en los trabajadores que logre agilizar este proceso de transformación en la organización (Arbaiza, 2010). Indudablemente, todo es posible desde el momento que los colaboradores cambien, de ser agentes individuales a agentes colectivos movilizándolo la energía del potencial humano de la organización hacia el aprendizaje colectivo con un alto nivel de compromiso con la visión basado en el diálogo profundo (Robbins, 1996 citado en Soto, 2001; Whetten y Cameron, 2011).

Respecto a habilidades directivas, se entendió como habilidades que el directivo deba entender, desarrollar, y aplicarlas en su función de dirección para lograr resultados en la organización acorde a las necesidades de los ciudadanos (Madrigal, 2009).

El análisis de las habilidades directivas para la DIREPRO Región Ancash se enmarcó en la propuesta conjunta de, Madrigal (2009); Griffin y Van (2016); Hellriegel, Jackson y Slocum (2009); Huerta y Rodríguez (2014); Puchol et al. (2012); Valls (2010); Rodrigo (2007) y Whetten y Cameron (2011), siete habilidades: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones, administración del tiempo.

Los directivos líderes en las organizaciones, son capaces de sentirse a gusto con los demás, ser capaces de aceptar riesgos y adaptarse al cambio, y orientar a la acción y continuar hasta lograrlo, de generar ideas creativas y minimizar la angustia o temores en los colaboradores, de mostrar capacidad para relacionarse, de hacerse escuchar cuando se requiere. Es evaluado con tres indicadores empíricos: estilo de liderazgo, constructor de la cultura organizacional, gestor del cambio (Huerta y Rodríguez, 2014; Madrigal, 2009).

La segunda habilidad la comunicación, entendido

como un mecanismo de gestión encaminada a fomentar la comunicación, organización - personal; trata de organizar la relación de trabajo o de incrementar la adhesión interna y desempeño (Puchol et al., 2016). Sin embargo, la mayoría de los directivos continúan reportando que su principal problema es la comunicación (Schnake et al., 1990, citado en Whetten y Cameron, 2011, p. 240); evaluado con dos indicadores empíricos: relaciones interpersonales y funciones de la comunicación. "El trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación" (Segredo, 2013, párrafo 34).

Un directivo motivador es considerado un guía para los trabajadores, para que con ellos por sí mismo se ponga en marcha los cambios, acepten con convicción los retos que les serían propuestos" (Rabouin et al., 2008, p. 30; Valls, 2010); evaluado con dos indicadores empíricos: compromiso y recompensas.

Los directivos que manejen los conflictos, que conocen y entienden el valor del conflicto, no sienten incomodidad para confrontarlos, comprenden el proceso del conflicto. Adicionalmente están capacitados para manejar las confrontaciones interpersonales de manera efectiva (Griffin y Van, 2016; Rodrigo, 2007); evaluado con dos indicadores: racionalidad y manejo de emociones.

Directivos que trabajen en equipo, tener a su lado un equipo de trabajo capaz de responder a los riesgos, por ello debe de conocer sus características y en caso de que existiese deficiencias debe de capacitarlos (Whetten y Cameron, 2011); evaluado con dos indicadores: atributos en el equipo para el trabajo efectivo y liderazgo efectivo del equipo de trabajo.

Un directivo que tome decisiones, "el directivo que no solamente que analice las reacciones y posibles consecuencias en el comportamiento de sus trabajadores de una decisión mal tomada, sino debe de tener los conocimientos mínimos indispensables sobre lo que va a decidir" (Madrigal, 2009, p.116); evaluado con dos indicadores: delegación de funciones y planeación.

Un directivo que administre eficazmente su tiempo, que conduzca su tiempo al cumplimiento, y no afecte en la labor de otros y no ocasione dificultades en la organización y sus diferentes áreas (Griffin y Van, 2016); se evalúan las

actitudes.

Con respecto a trabajos previos, Montaña y Torres (2015, p.136) para comprender los complejos procesos que se dan para el mejoramiento de los resultados, las organizacionales deben acentuar en la implicación de los colaboradores porque es un factor necesario para la modificación de la cultura organizacional; Bobadilla, Callata y Caro (2015, p. 32) una dirección eficiente define el curso de acción de su visión teniendo en cuenta, la participación conjunta de los colaboradores, socializando el porqué del trabajo que ejecutan y el cómo sus labores diarias contribuyen a modificar la cultura de la organización.

El estudio se justificó en el aspecto teórico, por la necesidad de explicar a qué se debe la deficiente gestión de los procesos de cambio desplegado en la DIREPRO Ancash, considerando el desarrollo de habilidades en los directivos y sirva como base para otras investigaciones.

En lo social porque al detectar la predicción de la gestión del cambio en la organización a partir de las habilidades directivas se realizará recomendaciones, ello redundará en la disminución de las imperfecciones del servicio que presta la DIREPRO Ancash a la ciudadanía.

En lo metodológico, porque mediante el método hipotético deductivo, se logra confirmar estadística y teóricamente la hipótesis predictiva de las habilidades directivas en la insatisfactoria gestión del cambio, a raíz de ello se promueve un estudio experimental.

En lo práctico, porque al recomendar correctivos en las habilidades directivas se facilitarán los procesos de cambio, la función líder del equipo directivo y la modificación de la cultura en la organización.

En tal sentido se formula el problema ¿Cuál es la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio en la Dirección Regional de Producción Ancash, 2016?; objetivo general, explicar la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio en la Dirección Regional de Producción - Ancash; hipótesis general, existe influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio en la Dirección Regional de Producción Ancash, 2016.

MATERIAL Y MÉTODOS

Se realizó un estudio basado en el enfoque positivista, método hipotético deductivo, con un nivel de conocimiento de confirmación de hipótesis con diseño de investigación explicativo (correlacional causal), donde habilidades directivas es la variable predictiva y gestión del cambio variable dependiente. Se aplicaron dos cuestionarios, uno de habilidades directivas y el segundo sobre gestión del cambio organizacional con sesenta y cinco, y cuarenta y ocho ítems respectivamente a 56 empleados seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. Instrumentos de recolección válidos en contenido para el criterio de ocho expertos. Índices de discriminación por ítem estimado mediante coeficientes de correlación ítem – total significativos, que en todos los casos fueron superiores o igual a ,300 con * $p < .05$ ó ** $p < .01$ considerados aceptables. Finalmente, los valores de los coeficientes Alpha de Cronbach fueron .923 y .943 mostrando niveles excelentes de fiabilidad.

Las siete habilidades (liderar, comunicar, motivar, manejar conflictos, trabajar en equipo, tomar de decisiones, administrar el tiempo) adscritas para los directivos se sustentan en Madrigal (2009); Griffin y Van (2016); Hellriegel, Jackson y Slocum (2009); Huerta y Rodríguez (2014); Puchol et al. (2012); Valls (2010); Rodrigo (2007) y Whetten y Cameron (2011); medidas por catorce indicadores empíricos: estilo de liderazgo, constructor de la cultura organizacional, gestor del cambio, relaciones interpersonales, funciones comunicativas,

compromiso, recompensas, racionalidad, manejo de emociones, atributos como equipo efectivo de trabajo, liderazgo efectivo del equipo, delegación, planeación y actitudes en administrar el tiempo.

Las tres dimensiones (cambio organizacional, función de líder del directivo para adaptar a los trabajadores al cambio, y modificación de la cultura organizacional) adscritas para la gestión del cambio organizacional se sustentan en Negrete (2013); medidas por once indicadores empíricos: actitud frente al cambio, identidad organizacional, capacidad de adaptabilidad, motivación, conducta ética, socialización, fomento a la diversidad, comunicación, estructura organizativa, filosofía de la institución, y perspectivas sobre valores y creencias.

El análisis de datos se procedió a ajustar el modelo de regresión simple y múltiple, coeficientes de determinación lineal y múltiple. Para el contraste de hipótesis: Prueba de normalidad de los datos (Kolmogorov-Smirnov), modelo de regresión lineal simple y múltiple (ANOVA – Prueba F), coeficientes de la constante y de las variables independiente (T-student), normalidad de residuos (kolmogorov-Smirnov), aleatoriedad de residuos (prueba de Rachas), homocedasticidad, multicolinealidad y de independencia. Utilizando el software SPSS-25.

RESULTADOS

Tabla 1. Prueba de normalidad a los datos sobre habilidades directivas, gestión del cambio organizacional.

PRUEBA DE KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA UNA MUESTRA												
N	LI	CO	MO	MC	TE	TD	AT	HD	COR	FL	MCO	GCO
	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Estadístico de prueba	0,96	0,67	1,25	1,36	1,08	1,03	1,15	1,2	1,2	0,79	1,14	1,08
Sig. asintótica (bilateral)	0,31	0,75	0,09	0,05	0,2	0,24	0,14	0,12	0,11	0,55	0,15	0,2

a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. (LI) Liderazgo, (CO) Comunicación, (MO) Motivación; (MC) Manejo de conflictos; (TE) Trabajo en equipo; (TD) Toma de decisiones; (AT) Administración del tiempo;

(HD) Habilidades directivas; (COR) Cambio organizacional; (FL) Función de líder del directivo para adaptar a los trabajadores al cambio; (MCO) Modificación de la cultura organizacional; (GCO) Gestión del cambio organizacional.

Fuente: Luján (2016). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio y cultura organizacional en la DIREPRO RESGIÓN Ancash.

De los resultados mostrados en la tabla 1, se decide contrastar el modelo de regresión lineal y múltiple con un ANOVA – Prueba F- Snedecor y t-

student para determinar la significancia de los coeficientes de la constante y de la variable independiente.

Tabla 2. Prueba de contraste para probar la significación de la ecuación de regresión.

ANOVA						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	28070,584	1	28070,584	254,453	,000 ^b
	Residual	5957,13	54	110,317		
	Total	34027,714	55			

a.Variable dependiente: Gestión del cambio organizacional.

b.Predictores: (Constante), Habilidades directivas.

Fuente: Luján (2016). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio y cultura organizacional en la DIREPRO RESGIÓN Ancash.

En la tabla 2, muestra un valor F de 254.453 y $p < .05$, valida el modelo de regresión poblacional entre habilidades directivas y gestión el cambio organizacional.

Tabla 3. Prueba de contraste para probar la significación de los coeficientes.

Coeficientes								
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coefficiente s estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B		
	B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior	
1	(Constante)	62,225	6,559		9,487	0	49,075	75,375
	Habilidades directivas global	0,668	0,042	0,908	15,952	0	0,584	0,752

Fuente: Luján (2016). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio y cultura organizacional en la DIREPRO RESGIÓN Ancash.

a.Variable dependiente: Gestión del cambio organizacional.

De los resultados expuestos en la tabla 3, el valor t-student de 9,487 y con $p < .05$, se puede decir que es significativo, la constante ingresa al modelo; con una t de 15,952 y un $p < .05$ la β también es significativa, la variable habilidades directivas también entra en el modelo. Quedaría la recta de regresión siguiente $GCO=62,225+0,668HD$. La

proporción de la variabilidad de la variable gestión del cambio está explicada por la recta de regresión en un 82,5%. Con el valor de 1,903 del estadístico Durbin Watson que señalaría que los residuos están incorrelados por estar dentro del rango $d_u=1.60$ y $4-d_u=2,40$ a un nivel de significancia al 5%.

Tabla 4. Prueba de contraste para probar la significación de la ecuación de regresión lineal múltiple.

ANOVA						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2	Regresión	28730,627	2	14365,313	143,732	,000 ^c
	Residuo	5297,088	53	99,945		
	Total	34027,714	55			

a.Variable dependiente: Gestión del cambio organizacional.

b.Predictores: (Constante), Habilidades directivas.

Fuente: Luján (2016). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio y cultura organizacional en la DIREPRO RESGIÓN Ancash.

En la tabla 4, el paso dos presenta el análisis de varianza definitivo al modelo de regresión a

construir. Con una F de 143,732 y un $p < .05$, la regresión es significativa cuando han entrado las

Tabla 5. Prueba de significación de los coeficientes de regresión.

Coeficientes							
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficiente estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior
(Constante)	82,287	5,056		16,277	0	72,147	92,427
2 Comunicación	2,056	0,298	0,617	6,899	0	1,458	2,654
Trabajo en equipo	1,894	0,485	0,349	3,903	0	0,921	2,867

a. Variable dependiente: Gestión del cambio organizacional.

Fuente: Luján (2016). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio y cultura organizacional en la DIREPRO RESGIÓN Ancash.

De los resultados expuestos en la tabla 5 paso 2, el valor t-student de t de 16,277 y con $p < .05$ se puede decir que es significativo, β_0 la constante ingresó al modelo; con una t de 6,899 y significativo ($p < .05$), la $\beta_{1(\text{Comunicación})}$ también es significativa, ingresó al modelo; con una t de 3,903 y con $p < .05$, la $\beta_{2(\text{Trabajo de equipo})}$ también es significativa, ingresó al modelo.

La proporción de la variabilidad de la variable gestión del cambio está explicada por la recta de regresión en un 84,4%. Con el valor del

estadístico Durbin Watson de 2.332 que señalaría que los residuos están incorreladosar dentro del rango $d_u=1.64$ y $4-d_u=2.36$ a un nivel de significancia al 5%. Por otro lado los residuales provienen de una distribución normal con $p = .080 > .05$ por lo que se acepta la hipótesis de normalidad. Además se acepta que los residuos son aleatorios con $p = .281 > .05$

La recta de regresión queda:

$$\text{GCO} = 82,287 + 2,056 * \text{HC} + 1,894 * \text{HTE}$$

Tabla 6. Prueba de contraste para probar la significación de la ecuación de regresión.

ANOVA						
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
4	Regresión	29041,396	4	7260,349	74,259	,000 ^e
	Residuo	4986,318	51	97,771		
	Total	34027,714	55			

a. Variable dependiente: Gestión del cambio organizacional.

e. Predictores (Constante); (C_6) la falta de contacto visual, el no tomar notas, ni usar tonos y volumen de voz adecuados; (C_2) estrategias de comunicación implantadas desfavorecen la

identificación organizacional de los trabajadores; (T_5) no hacen partícipe al equipo de trabajo de la misión y visión generando falta de compromiso compartido con la organización; (T_4) la desinformación sobre amenazas en el entorno a los integrantes del equipo generan incapacidad para sobreponerse a las dificultades.

En la tabla 6, el paso cuatro presenta el análisis de varianza definitivo al modelo de regresión a construir. Con una F de 74,259 y un $p < .05$, la regresión es significativa cuando han entrado

cuatro características propias de los directivos; dos corresponden a la incipiente habilidad comunicativa (C_6), (C_2), (T_5), (T_4).

Tabla 7. Prueba de contraste para probar la significación de los coeficientes.

Coeficientes								
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coefficiente s estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B		
	B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior	
4	(Constante)	87,725	5,157		17,011	0	77,372	98,079
	C6	7,307	1,967	0,286	3,715	0,001	3,358	11,255
	C2	10,842	2,169	0,347	4,998	0	6,487	15,197
	T5	8,428	1,996	0,303	4,223	0	4,422	12,434
	T4	7,072	2,777	0,189	2,547	0,014	1,497	12,647

a. Variable dependiente: Gestión del cambio

De los resultados expuestos en la tabla 7 paso 4, el valor t-student de t de 17,011 con $p < .05$ es significativo, β_0 la constante ingresó al modelo; con una t de 3,715 con $p < .05$ es significativo, la $\beta_{1(C6)}$ también es significativa, ingresó al modelo; con una t de 4,998 con $p < .05$ es significativo, la $\beta_{2(C2)}$ también es significativa, ingresó al modelo; con una t de 4,223 con $p < .05$ es significativo, la $\beta_{3(T5)}$ también es significativa, ingresó al modelo; con una t de 2,547 con $p < .05$ es significativo, la $\beta_{4(T4)}$ también es significativa, ingresó al modelo.

La proporción de la variabilidad de la variable gestión del cambio está explicada por la recta de regresión en un 85,3%. Con el valor del

estadístico Durbin Watson de 2.013 que señalaría que los residuos están incorrelados por estar dentro del rango $d_u=1.72$ y $4-d_u=2.28$ a un nivel de significancia al 5%. Por otro lado los residuales provienen de una distribución normal con $p = .427 > .05$ por lo que se acepta la hipótesis de normalidad. Además se acepta que los residuos son aleatorios con $p = .059 > .05$

La recta de regresión queda:

GCO=

$87,725+7,307C6+10,842C2+8,428T5+7,072T4$

DISCUSIÓN

Hallazgos incongruentes, a la teoría de la complejidad al exigir a los directivos una conducta orientada al cambio, asumir riesgos calculados, consensuar estrategias de desarrollo, tener habilidades comunicacionales, asumir liderazgos, etc. (Veciana et al., 2004, p.746).

A la perspectiva de la modernidad, al acentuar en la transformación de los factores de poder, a relaciones de intercambio (Siliceo, 1999, citado en Céspedes et al., 2001).

A los modelos de sistemas socio técnico del desarrollo organizacional y socio – técnico de Kurt Lewin, al exaltar que, los procesos de cambio son planificados y direccionados para alcanzar consensos, buenas relaciones e involucramiento de todos los miembros del equipo basándose en un marco de respeto a la diversidad y diálogo transparente (Zimmermann, 1998, pp. 76-78).

A las teorías administrativas, al señalar que la cooperación, el desarrollo conjunto y la productividad de la organización son responsabilidad de todos los miembros de una organización cualquiera sea su nivel jerárquico (Madrigal, 2009, p. 141).

A la perspectiva de integración, al señalar que los directivos deben estar conscientes de la asociación del desempeño con la cultura organizacional (Peña y Cruz, 2009, p. 9).

A la teoría conductual por el interés al fomento de organizaciones flexibles donde objetivos organizacionales y de los colaboradores son comunes (Lewin y Regine, 2001, citados en Arbaiza, 2010, p. 14).

A la Nueva Gestión Pública en el Perú al poner énfasis en la transformación de la cultura organizacional que caracterizaba antes a la institución dando giro a hábitos, costumbres y modos de actuar, a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión (Tello, 2009, p. 21). Datos coincidentes a los expresado por, Arbaiza (2010); Madrigal (2009) los directivos no se encuentran preparados para implementar

programas de cambio en la organización y adaptar su conducta. Uno de los problemas en las organizaciones es la improvisación de los directivos, sólo por tener la carrera a fin le invitan a tomar el puesto, lo reciben sin menoscabo; ya en funciones se hace evidente que la persona no está habilitada para ello, situación que pocas veces lo reconocen (Madrigal, 2009). Golen, (1990, citado en Whetten y Camerón, 2011). Los directivos deben cambiar su propia conducta, antes de pedir a nadie que las haga (Gil; 2013).

Hechos corroborado por un trabajador de la DIREPRO Ancash al manifestar que los directivos desconocen los principios básicos de la organización, son remplazados continuamente y en su tiempo de permanencia no implementan las funciones transferidas dejando a la institución sin presencia, no les importa dar cumplimiento a las diferentes actividades programadas en los planes operativos causando desazón en el personal de carrera. En reuniones tienen escaso poder de convocatoria, porque es sabida la toma decisiones arbitrarias, decisiones no aceptadas por la totalidad de trabajadores de la institución generando muchas veces la falta de respeto al personal por parte del directivo o viceversa, produciendo desgobierno en la institución, sólo buscan estar bien con sus superiores (experto anónimo).

Contrariamente al hallazgo de Bobadilla, Callata y Caro (2015, p.32) una dirección clara define el curso de acción en forma congruente con lo que la organización ha proyectado en el futuro, mediante la participación conjunta de los colaboradores, socializando el porqué del trabajo que ejecutan y el cómo sus labores diarias contribuyen a modificar la cultura de la organización. Montaña y Torres (2015, p.136). En su reflexión final acentúan que la implicación de los colaboradores es un factor necesario en el estudio de la cultura organizacional, ya que está dirigido a comprender los complejos procesos que se dan para el mejoramiento de los resultados organizacionales.

Los directivos en vez de entablar y fomentar relaciones positivas, dañan las relaciones

existentes; la comunicación ineficaz ocasiona que los individuos se pierdan confianza, se degraden, se ofendan, rehúsen escucharse, no se pongan de acuerdo y surjan una gran cantidad de diferentes problemas interpersonales; estos problemas, a la vez, generan flujo restringido de comunicación, mensajes imprecisos y malas interpretaciones de significados (Whetten y Cameron, 2011, p. 242). El trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación (Segredo, 2013, párrafo, 34). Hallazgos del estudio coincidentes con el análisis foda realizado en la DIREPRO en el año 2016, la falta de identificación con la organización, el personal no toma riesgos y no innova porque siente que no es promovido ni recompensado. No se promueve a los miembros del equipo de trabajo, los directivos benefician a las personas de su entorno, generando malestar en el personal de la organización (anónimo, 2016). Los procesos del cambio organizacional tienen que girar alrededor

de los trabajadores haciéndoles participe en la toma de decisiones generando nueva cultura y compromiso (Kotte y Schlesinger (1979, citados en Arbaiza, (2010); Negrete (2013). El director debe ser un ente habilidoso hacia la diversidad, tener mentalidad abierta para comprender ampliamente las conductas de los empleados, y cohesionar los esfuerzos direccionándolos a su plena identificación con la organización (Griffin y Van Fleet, 2016).

a. La distribución de prueba es normal. b. Se calcula a partir de datos. (LI) Liderazgo, (CO) Comunicación, (MO) Motivación; (MC) Manejo de conflictos; (TE) Trabajo en equipo; (TD) Toma de decisiones; (AT) Administración del tiempo; (HD) Habilidades directivas; (COR) Cambio organizacional; (FL) Función de líder del directivo para adaptar a los trabajadores al cambio; (MCO) Modificación de la cultura organizacional; (GCO) Gestión del cambio organizacional.

CONCLUSIONES

1. Las habilidades directivas global explican el 82,5% de la variación gestión del cambio organizacional en la DIREPRO – Ancash, con un modelo de regresión lineal simple $GCO = 62,225 + 0,668HD$

2. La comunicación y el trabajo en equipo son las habilidades directivas que explican el 84,4% de la variación de la gestión del cambio organizacional, con un modelo de regresión lineal múltiple

$$GCO = 82,287 + 2,056HC + 1,894HTE$$

3. La falta de contacto visual, el no tomar notas, ni usar tonos y volumen de voz adecuados; las estrategias de comunicación implantadas

desfavorecen la identificación organizacional de los trabajadores; no hacen participe al equipo de trabajo de la misión y visión generando falta de compromiso compartido con la organización; la desinformación sobre amenazas en el entorno a los integrantes del equipo generan incapacidad para sobreponerse a las dificultades; explican el 85,3% de la variación de la gestión del cambio organizacional que se halla en un nivel insatisfactorio en la DIREPRO Ancash, con el modelo de regresión lineal múltiple

$$GCO = 87,725 + 7,307X_1 + 10,842X_2 + 8,428X_3 + 7,072X_4$$

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arbaiza, L. (2010). Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo. CENGAGE Learning. Argentina, 2011.

Blejmar, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan, Editorial Novedades Educativas. Buenos Aires.

Bobadilla, M., Callata, C. y Caro, A. (2015). Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una Empresa Global. Grado académico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Universidad del Pacífico. <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/BobadillaMagali2015.pdf?sequence=1>

Céspedes, A.; Cortes, N.; Leño, S.; Mejia, M. y Pachon, P. (2001). Estado del arte Cultura Organizacional. Modernismo. Universidad De la Sabana <http://intellectum.unisabana.edu.co/bits>

<tream/handle/10818/4063/131276.pdf?sequence=1>

Griffin, R. y Van, D. (2016). Habilidades directivas: Evaluación y Desarrollo. Cengage Learning.

Gil, J. (2013). Solo a los bebés les gusta que les cambien. 3ª. Edición LID Editorial Empresarial, S.L. Madrid, España. https://books.google.com.pe/books?id=_WwNAGAAQBAJ&pg=PT33&dq=modelo+sobre+gestion+del+cambio+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwivpNWex6nPAhVLkh4KHVUgCI4QuwUIPDAC#v=onepage&q=modelo%20obre%20gestion%20del%20cambio%20organizacional&f=false

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración. Un Enfoque basado en competencias 11ª. Edición CENGAGE Learning Editores S.A.

Huerta, J. y Rodríguez, J. (2014). Desarrollo de las Habilidades directivas. Pearson Educación.

Madrugal, B. (2009), habilidades directivas. México: Segunda edición McGrawHill Interamericana Editores, S. A. de C.V.

Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo Transformacional, Dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas; Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, junio 2006. Colombia.

Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2016). Resolución Ministerial No. 210-2016-PRODUCE. Mapa de Procesos nivel cero del Ministerio de la Producción. <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm210-2016-produce.pdf>

Montaña, A. y Torres, G. (2015). Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero. Universidad Del Rosario. Bogotá. Tesis para optar grado de Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Negrete, C. (2013). El directivo y la cultura en el contexto organizacional. El caso de la Universidad de Guanajuato. Universidad Autónoma de Querétaro. Doctor en Administración.

Peña, M. y Cruz, Y. (2009). Evaluación de cultura organizacional en casa LUKER S.A. Universidad de La Sabana.

Piedrahita, C. (2005). El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas. Universidad de Antioquía, Medellín, 2005

Presidencia de Consejo de Ministros (PCM, 2013a). Identificación y análisis de las tendencias en materia de Modernización de la Gestión Pública con una Visión a 2030. Secretaria de gestión pública. Primera edición, Perú: Bravo Publicidad Gráfica S.A.C. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Analisis-de-las-Tendencias.pdf>

Presidencia de Consejo de ministros (PCM, 2013b). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaria de Gestión Pública. Primera edición, Perú: Bravo Publicidad Gráfica S.A.C. <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/05/PNMGP.pdf>

Presidencia de Consejo de Ministros (PCM, 2014). Informe de Seguimiento 1 del Plan Nacional de Simplificación administrativa 2013. http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/informes_seguimiento_evaluacion/INFORME_001_PNSA.pdf

Presidencia de Consejo de Ministros (PCM, 2015). Promoviendo una Gestión Pública Ética. Módulo II Ética y cultura organizacional. Secretaría de Gestión Pública. http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/Modulo_II.pdf
Puchol, L.; Martín, J.; Núñez, A.; Ongallo, C.; Puchol, I.; y Sánchez, G. (2012). El libro de las

habilidades directivas. Madrid: 3ª edición editorial Díaz de Santos S.A.

Rabouin, R. et al. (2008). Habilidades directivas para un nuevo management. 1ª. Edición, Buenos Aires: Prentice Hall –Pearson Education, 2008.

Rodrigo, L. (2007) Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la Gestión de Equipos de Trabajo. 1º Edición, Ideaspropias Editorial, Vigo, 2006

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Revista cubana de Salud Pública.

Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional. El impacto de las emociones. México: Editorial Thomson Learning.

Tello, P. (Coord.) (2009). Gestión pública. Material de trabajo. Programa de formación: Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las organizaciones políticas. Ministerio de Exteriores de Noruega, ACIDI, AECID, PNUD. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)

Valls, A. (2003). Las 12 habilidades directivas. Motivación, gestión del tiempo, negociación, asertividad, motivación, liderazgo, presentaciones en público, interacción personal y comunicación, hábitos de la gente efectiva, diseño de la propia estrategia profesional, gestión estrés, toma de decisiones y resolución de problemas. 5ta. Edición, Gestión 2000.

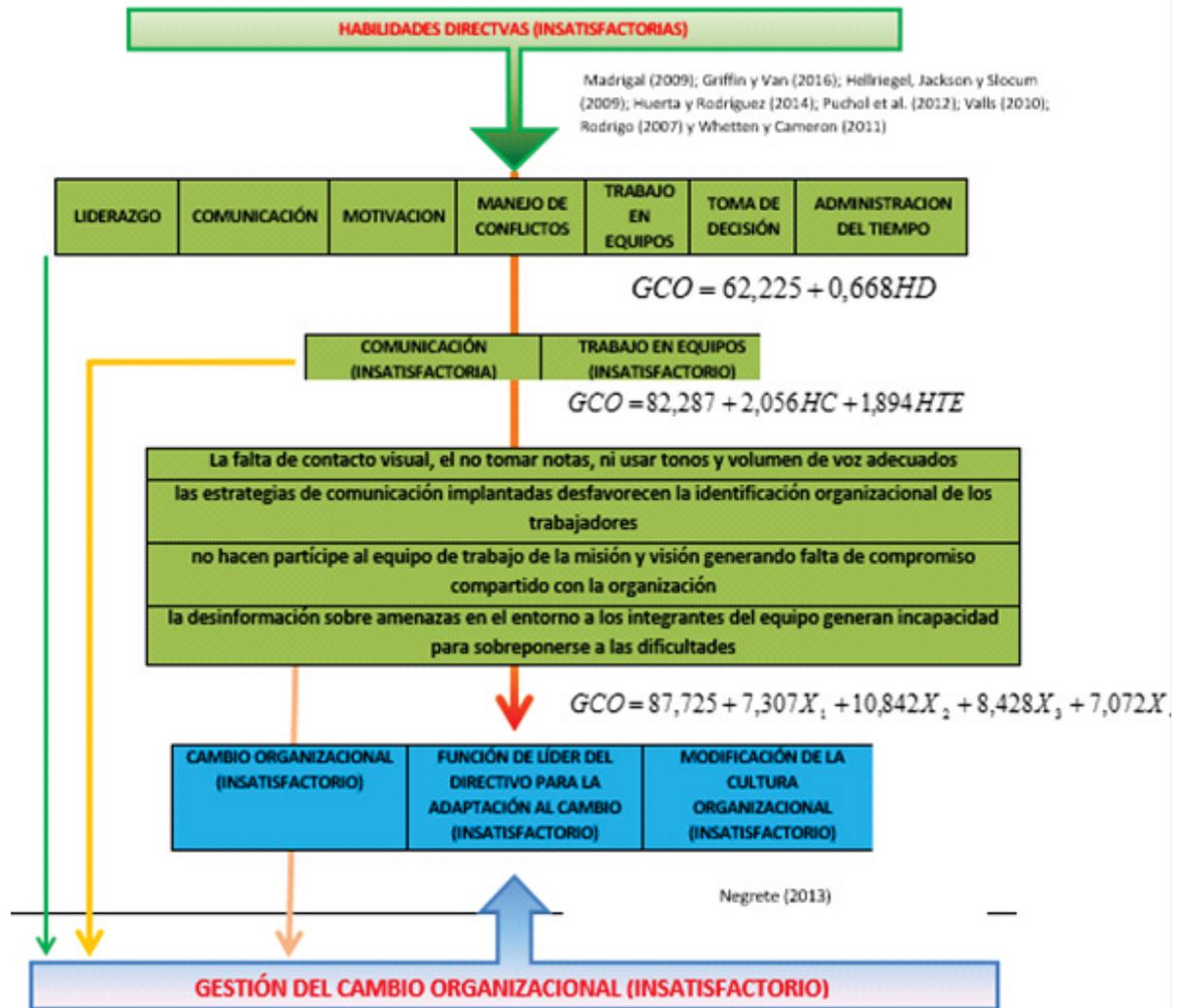
Veciana, J., et al. (2004). El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I. Roig, S; Riberiro, D., Torcal, de la Torre, A. y Cerver, E., eds. Univerditat de Valencia, Servei de Publicacions.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas, Pearson educación. Octava edición.

Zavaleta, S. (2007). Incidencia de la capacidad directiva y la cultura organizacional en la gestión administrativa de la Universidad Nacional de Trujillo.

Zimmermann, A. (1998). Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas. 1ª. Edición A B Y A - Y A L A , 1 9 9 8 . http://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala.

PROPUESTA DE CAMBIO





ESTRATEGIA DE MEJORA				
Tratamiento	Dependiente: Gestión del Cambio organizacional		Responsables	Participantes
1. Taller de habilidades comunicativas: Gestual, verbal, escritas. 2. Taller sobre de estrategias comunicativas 3. Taller de trabajo participativo. 4. Taller sobre manejo de emociones	FUNCIÓN DE LIDER DEL DIRECTIVO PARA LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Motivación	Directivos	Directivos y trabajadores
		Conducta ética		
		Socialización		
		Fomento a la diversidad		
	CAMBIO ORGANIZACIONAL	Comunicación		
		Actitud frente al cambio		
		Identidad organizacional		
	MODIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Capacidad de adaptabilidad		
		Estructura organizativa		
		Filosofía de la institución		
		Perspectivas sobre valores y creencias		

Recibido: 18 abril 2018 | **Aceptado:** 14 junio 2018