



## Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional

*Management skills as a predictor of organizational change management*

**GLADYS LOLA LUJÁN JOHNSON<sup>1</sup>**

### RESUMEN

La presente propuesta tuvo como objetivo explicar la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio en la Dirección Regional de Producción –Áncash Dirección Regional de Producción (Direpro)–, región Áncash. Investigación correlacional causal en la que 56 empleados respondieron dos cuestionarios con 65 y 48 ítems de las variables en estudio, válidos en contenido y constructo, y coeficiente de confiabilidad de 0,923 y 0,943. Las habilidades directivas explican el 82,5% de la variación gestión del cambio organizacional. La comunicación y el trabajo en equipo explican el 84.4%. Los directivos tienen falencias en su comunicación oral, gestual y escrita; las estrategias comunicativas implantadas desfavorecen la identificación organizacional de los trabajadores, no hacen partícipe al equipo de trabajo de la misión y visión generando falta de compromiso compartido con la organización y la desinformación sobre amenazas en el entorno de los integrantes del equipo generan incapacidad para sobreponerse a las dificultades; todas juntas predicen la gestión de los procesos de cambio en la organización en un 85.3%. Los directivos no se encuentran preparados para implementar programas de cambio en la organización y adaptar su conducta, prevaleciendo la improvisación en las organizaciones; además, deben cambiar su propia conducta, antes de pedir a los demás que lo hagan.

**Palabras clave:** Gestión del cambio organizacional; habilidades directivas.

### ABSTRACT

The objective of this proposal was to explain the influence of management skills on change management in the Regional Production Direction-Áncash, Regional Production Direction (Direpro)-, Áncash Region. It was a causal correlational research; 56 employees answered two questionnaires with 65 and 48 items of the variables under study. It was valid in content and

1. Universidad Nacional de Trujillo, Perú | [agavidiar@gmail.com](mailto:agavidiar@gmail.com)

construct, and reliability coefficient of 0,923 and 0,943. The management skills explain 82.5% of the variation in the management of organizational change. Communication and teamwork explain 84.4%. Managers have deficiencies in their oral, gestural and written communication. The communicative strategies implemented do not favor the organizational identification of the workers, nor involve the work team in the mission and vision, generating a lack of shared commitment with the organization. Disinformation about threats in the environment of the team members generate incapacity to overcome difficulties. All together predict the management of change processes in the organization by 85.3%. Managers are not prepared to implement change programs in the organization and adapt their behavior. Improvisation in organizations prevails. Managers must change their own behavior before asking anyone to do it.

Keywords: Management of organizational change; Management skills.

## INTRODUCCIÓN

Entre los problemas diarios de organizaciones de Latinoamérica se encuentra la resistencia o la renuencia a los cambios, así como el planear sin tener conocimiento de si las estructuras sirven o no para alcanzar las metas establecidas por la organización; el planeamiento queda mermado por la estructura que imposibilita la fluidez de las cosas relevantes (Soto, 2001).

Como resultado del seguimiento al Plan Nacional de Simplificación Administrativa en el año 2014 en las entidades públicas del Perú, “el 67% no cuenta 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).

Los ciudadanos tienen percepción negativa de la gestión pública, por ende el desempeño del Estado es ineficiente debido a las imperfecciones en el servicio prestado por las entidades públicas. Entre otras son:

- a) la desvinculación entre objetivos y demandas de la población, y desarticulación entre planes estratégicos y documentos de gestión; b) organizaciones con modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos; c) lineamientos y modelos vigentes para la formulación de documentos de gestión imponen 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).

Para dar cumplimiento a su visión, la Dirección Regional de Producción– Áncash recomienda optimizar el uso de los recursos materiales y humanos; condicionando tanto el logro de los objetivos planteados como la mejora de la calidad de los servicios, en la toma de decisión de los funcionarios. No obstante, 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).

De acuerdo con 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 tales como económicos, ecológicos, sociológicos, tecnológicos, políticos y legales; 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).

Por lo tanto, en la presente investigación se asumió explicar la variación de la gestión del cambio organizacional con las habilidades directivas en la Dirección Regional de Producción, región Áncash.

Entre las teorías, modelos y perspectivas que han explicado tal predicción, se encuentran:

**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 por Céspedes, Cortes, Leño, Mejia y Pachon, 2001); **c)** los modelos de sistemas socio-técnico del desarrollo organizacional y socio-técnico de Kurt Lewin, exaltan 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); **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)** la Nueva Gestión Pública en el Perú no solo 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); y **f)** las teorías administrativas al expresar 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)

En tal sentido, para el estudio, se ha entendido por gestión del cambio organizacional al proceso planeado que apunta a un funcionamiento organizacional consciente de una continua necesidad de cambio, que mitigue los efectos no esperados de este mismo cambio y potencie las posibilidades para crear futuro en la organización, su gente y contexto (Blejmar, 2001, citado por Mendoza y Tovar, 2010; Negrete, 2013).

Por un lado el estado peruano plantea un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública a nivel gerencial y operacional, pasar de una administración pública que se mira a sí misma a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos (PCM, 2013a, p. 19). Además indica que las organizaciones públicas deben obtener lecciones aprendidas de fracasos y éxitos y lograr determinar las mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión desarrollando un sistema de gestión del conocimiento para las organizaciones. Sin embargo la falta de registro de lo aprendido de la propia experiencia, hace buscar soluciones a problemas que ya habían sido resueltos por organizaciones públicas, generando pérdidas de tiempo (PCM, 2013a, p. 21).

Por un lado se indica que el trabajo como resultado de la planeación, coordinación, ejecución y control en las organizaciones públicas debe estar direccionado a satisfacer requerimientos de la ciudadanía y que se debiera registrar lo aprendido y socializarlo con otras organizaciones. Direpro de la región Áncash es una entidad de la misma naturaleza que otras a nivel nacional, sin embargo presenta diferencias no sólo por su estructura, composición, tecnología y mercado,

entre otras consideraciones, sino sustancialmente porque los miembros de la organización, en principio, son distintos. Lo que en una podría ser exitoso, tal vez en otra no lo sea tanto e incluso resulte contraproducente (Robouin y otros, 2008).

Es la visión de la Dirección Regional de Producción Áncash: “Conducir y promover con eficiencia, oportunidad y sostenibilidad los programas, actividades y proyectos (...), en armonía con la preservación del medio ambiente y la conservación de la biodiversidad” (Gobierno Regional de Áncash, 2016).

Pero alcanzar la visión implica dinamizar los ajustes propios de cambio de la DIREPRO Áncash con las nuevas condiciones del entorno –organización: económico, ecológico, sociológico, tecnológico, político y legal. Para ello se requiere de un aparato administrativo con la suficiente flexibilidad para responder a los cambios y a las prioridades de la sociedad (PCM, 2015).

El análisis de la gestión del cambio desarrollada en la Direpro, región Áncash se enmarcó en la propuesta de Negrete (2013): **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; Robouin *et al.*, 2008; Weick, 2001, citado por Hellriegel 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 que conduzcan 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 por 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 (Resolución Ministerial No. 210-2016-PRODUCE) esa transformación contribuye a la cohesión de los procesos estratégicos y misionales que transversalmente son desarrollados en las distintas áreas de la organización dando respuesta directa a la misión, fundamentándose en el trabajo en equipo. Evidentemente, 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 (Arbaiza, 2010). Contrariamente, para Zavaleta (2007, p. 17) una de las causas del fracaso de las organizaciones es la falta de capacidades directivas de sus ejecutivos.

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, movilizandando la energía del potencial humano de la organización hacia el aprendizaje colectivo, con un alto nivel de compromiso con la visión basada en el diálogo profundo (Robbins, 1996 citado por Soto, 2001; Whetten y Cameron, 2011).

De acuerdo a esta lógica, para el estudio, se ha entendido por habilidades directivas las habilidades que el directivo deba entender, desarrollar, y aplicarlas en su función de dirección para lograr resultados en la organización acorde con las necesidades de los ciudadanos (Madrigal, 2009).

El análisis de las habilidades directivas desarrolladas en la Direpro, región Áncash se enmarcó en siete habilidades: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones, administración del tiempo (Acosta, 2011; Griffin y Van, 2016; Hellriegel y Slocum, 2009; Huerta y Rodríguez, 2014; Madrigal, 2009; Puchol, Martín, Núñez, Ongallo, Puchol y Sánchez, 2012, Valls, 2010; Rodrigo, 2007 y Whetten y Cameron, 2011).

Los directivos líderes en las organizaciones son capaces de generar ideas creativas y minimizar la angustia o temores en los colaboradores, mostrar capacidad para relacionarse, hacerse escuchar cuando se requiere y sentirse a gusto con los demás, ser capaces de aceptar riesgos y adaptarse al cambio, y orientar a la acción y continuar hasta lograrlo; 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, entendida como mecanismo de gestión encaminado a fomentar la relación entre organización y su personal; trata de organizar la relación de trabajo o de incrementar la adhesión interna y el desempeño (Puchol *et al.*, 2016). Sin embargo, la mayoría de los directivos continúan reportando que su principal problema es la comunicación (Schlake *et al.*, 1990, citado por Whetten y Cameron, 2011, p. 240); evaluado con dos indicadores empíricos: relaciones interpersonales y funciones de la comunicación.

Un directivo motivador “guía a los trabajadores para que ellos se pongan en marcha por sí mismos, aceptando con convicción los retos que les serán propuestos” (Rabouin *et al.*, 2008, p. 30; Valls, 2010); evaluado con dos indicadores empíricos: compromiso y recompensas.

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

Para el trabajo en equipo, el directivo así como analiza si cuenta con el grupo de trabajo capaz de responder a algún riesgo, también debe conocer las características de los colaboradores a su cargo, y en caso de que existiesen deficiencias debe capacitarlos (Whetten y Cameron, 2011); esto es evaluado con dos indicadores: atributos en el equipo para el trabajo efectivo y liderazgo efectivo del equipo de trabajo.

Para la toma de decisión, “el directivo no sólo analiza las reacciones y posibles consecuencias de cada decisión en el comportamiento de sus trabajadores, también debe tener los conocimientos mínimos indispensables sobre lo que va a decidir” (Madrigal, 2009, p. 116); y es evaluado con dos indicadores: delegación de funciones y planeación.

Un directivo que administre ineficazmente su tiempo conduce al incumplimiento, afecta la labor de otros ocasionando dificultades en toda la organización y sus diferentes áreas (Griffin y Van, 2016); para su medición se evalúan las actitudes.

Con respecto a trabajos previos, Montaña y Torres (2015) 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. Para Bobabdilla, Callata y Caro (2015) 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. Segredo-Pérez (2013) de acuerdo con el resultado en su investigación refiere que el trabajo del directivo transcurre en un proceso constante de recepción y transmisión de información, lo que supone una relación permanente de comunicación.

El estudio se justifica, epistemológicamente, en la teoría conductual por el interés al fomento de organizaciones flexibles donde objetivos organizacionales y de los colaboradores son comunes, y en la teoría de la complejidad con una gestión de organizaciones basada en la interacción y la interconexión entre las personas y principios organizativos básicos. Esta interacción hace emerger nuevas direcciones en el desarrollo de las organizaciones a futuro (Lewin y Regine, 2001, citados en Arbaiza, 2010, p. 14).

Los resultados de la investigación han justificado en el aspecto teórico, al identificar en los directivos falencias comunicativas como: **a)** falta de comunicación oral, gestual y escrita; **b)** usar estrategias comunicativas que desfavorecen la identificación organizacional de los trabajadores. Así como el conocimiento de debilidades para trabajar en equipo tales como: **a)** no hacer partícipe al equipo de trabajo de la misión y visión generando falta de compromiso compartido con la organización; **b)** desinformar a los integrantes del equipo sobre las amenazas en el entorno, lo cual genera en los trabajadores incapacidad para sobreponerse a las dificultades. Información que servirá como antecedente.

En lo social porque con el conocimiento de las habilidades directivas que predijeron la gestión de los procesos de cambio en la organización-contexto, redundará en la disminución de las imperfecciones del servicio a la ciudadanía Ancashina.

En lo metodológico, porque se proporcionan cuestionarios para medir habilidades directivas y gestión de los cambios válidos y confiables en la organización, y de la identificación de las

habilidades directivas causantes de la insatisfactoria gestión del cambio promueven un estudio experimental para aplicar un tratamiento de mejora.

En lo práctico, porque al tomar conocimiento de los resultados, la Direpro Áncash, planificará acciones correctivas en las habilidades comunicativas y de trabajo en equipo en los directivos que facilite: los procesos de cambio, la función líder del equipo directivo y la modificación de la cultura organizacional.

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

## METODOLOGÍA

Se realizó un estudio tipo no experimental con diseño de investigación correlacional causal, donde habilidades directivas es la variable predictiva y gestión del cambio variable dependiente. Se aplicaron dos cuestionarios sobre habilidades directivas y 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 \* $p < .05$  o \*\* $p < .01$  considerados aceptables. Finalmente, los valores de los coeficientes Alpha de Cronbach fueron .923 y .943 dando muestra de niveles excelentes de fiabilidad.

Las siete habilidades (liderar, comunicar, motivar, manejar conflictos, trabajar en equipo, tomar de decisiones y administrar el tiempo) adscritas para los directivos se sustentan en Acosta (2011), Griffin y Van (2016), Hellriegel y Slocum (2009), Huerta y Rodríguez (2014), Madrigal (2009), Puchol *et al.* (2012), Rodrigo (2007); Valls (2010) 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 de 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												
	LI	CO	MO	MC	TE	TD	AT	HD	COR	FL	MCO	GCO
N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Estadístico de prueba	,962	,674	1,248	1,355	1,075	1,029	1,151	1,196	1,203	,794	1,136	1,078
Sig. asintótica bilateral	,313	,754	,089	,051	,198	,240	,141	,115	,110	,554	,151	,195

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.

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 <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	28070,584	1	28070,584	254,453	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5957,130	54	110,317		
	Total	34027,714	55			

a. Variable dependiente: Gestión del cambio organizacional

b. Predictores: (Constante), Habilidades directivas

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.*

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>						
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B	
	B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior
(Constante)	62,225	6,559		9,487	,000	49,075	75,375
1 Habilidades directivas	,668	,042	,908	15,952	,000	,584	,752

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  $\beta$  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 <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2	Regresión	28730,627	2	14365,313	143,732	,000 <sup>c</sup>
	Residuo	5297,088	53	99,945		
	Total	34027,714	55			

a. Variable dependiente: Gestión del cambio organizacional

c. Predictores: (Constante), Comunicación, Trabajo en equipo

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 habilidades de comunicación y trabajo en equipo.

Tabla 5  
Prueba de significación de los coeficientes de regresión.

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>					95.0% intervalo de confianza para B	
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
	B	Desv. Error	Beta				
(Constante)	82,287	5,056		16,277	,000	72,147	92,427
2 Comunicación	2,056	,298	,617	6,899	,000	1,458	2,654
Trabajo en equipo	1,894	,485	,349	3,903	,000	,921	2,867

a. Variable dependiente: Gestión del cambio organizacional

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,  $\beta_0$  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  $p < .05$ , 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 incorrelados dentro del rango  $d_u = 1.64$  y  $d_l = 2.36$  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:  $GCO = 82,287 + 2,056*HC + 1,894*HTE$

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

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
4	Regresión	29041,396	4	7260,349	74,259	,000 <sup>e</sup>
	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; ( $T_3$ ) 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

Tabla 7

*Prueba de contraste para probar la significación de los coeficientes*

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>					95.0% intervalo de confianza para B	
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	B	
	B	Desv. Error	Beta			Límite inferior	Límite superior
(Constante)	87,725	5,157		17,011	,000	77,372	98,079
4 C6	7,307	1,967	,286	3,715	,001	3,358	11,255
C2	10,842	2,169	,347	4,998	,000	6,487	15,197
T5	8,428	1,996	,303	4,223	,000	4,422	12,434
T4	7,072	2,777	,189	2,547	,014	1,497	12,647

a. Variable dependiente: Gestión del cambio organizacional

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 (C6), (C2), (T5), (T4).

De los resultados expuestos en la tabla 7 paso 4, el valor t-student de t de 17,011 con  $p < .05$  es significativo,  $\beta_0$  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:

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

## 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 por Céspedes, Cortes, Leño, Mejía y Pachon, 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).

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 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). Datos coincidentes con los expresados 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 afin 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 por Whetten y Camerón, 2011). Los directivos deben cambiar su propia conducta, antes de pedir a nadie que las haga (Gil, 2013).

Hechos corroborados por un trabajador de la Direpro Áncash 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; así como que 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, con lo que se genera muchas veces la falta de respeto al personal por parte del directivo o viceversa, produciendo desgobierno en la institución, pues solo buscan estar bien con sus superiores (experto anónimo).

Contrariamente al hallazgo de Bobadilla, Callata y Caro (2015), 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) 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 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-Pérez, 2013). Hallazgos del estudio coincidentes con el análisis foda realizado en la DIREPRO (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 y 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 encaminándolos a su plena identificación con la organización (Griffin y Van Fleet, 2016).

### CONCLUSIONES

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

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:

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

La falta de contacto visual, el no tomar notas, ni usar tonos y volumen de voz adecuados y 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 de 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 Áncash, con el modelo de regresión lineal múltiple:

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

### REFERENCIAS

- Acosta, C. (2012). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Revista colombiana de Psicología.
- Arbaiza, L. (2010). *Desarrollo de competencias gerenciales: Un modelo alternativo*. CENGAGE Learning. Argentina, 2011.
- Bobadilla, M., Callata, C. y Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una Empresa Global*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Perú. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/BobadillaMagali2015.pdf?sequence=1>

- Céspedes, A.; Cortés, N.; Leño, S.; Mejía, M. y Pachón, P. (2001). *Estado del arte Cultura Organizacional. Modernismo*. Colombia: Universidad De la Sabana. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4063/131276.pdf?sequence=1>
- Gil, J. (2013). Solo a los bebés les gusta que les cambien. 3ª. Edición Madrid, España: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Griffin, R. y Van, D. (2016). *Habilidades directivas: Evaluación y Desarrollo*. Cengage Learning.
- 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.
- Madrigal, B. (2009), *Habilidades directivas*. México: Segunda edición McGarw Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Mendoza Torres, M., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- 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 de maestría). Recuperado de <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.* Colombia: 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. Recuperado de <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. Recuperado de <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*. Recuperado de [http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/informes\\_seguimiento\\_evaluacion/INFORME\\_001\\_PNSA.pdf](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*. Recuperado de [http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/01/Modulo\\_II.pdf](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* (3ª edición). Madrid: 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.
- Resolución Ministerial No. 210-2016-PRODUCE. *Mapa de Procesos nivel cero del Ministerio de la Producción*. Lima. 6 de junio de 2016. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/rm210-2016-produce.pdf>
- Rodrigo, L. (2007). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la Gestión de Equipos de Trabajo*. (1º edición). España: Ideaspropias Editorial, S.L. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Habilidades\\_directivas\\_y\\_t%C3%A9cnicas\\_de\\_li.html?id=aWbKCqE6ccEC&printsec](https://books.google.com.pe/books/about/Habilidades_directivas_y_t%C3%A9cnicas_de_li.html?id=aWbKCqE6ccEC&printsec)
- Segredo-Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es).
- 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. Recuperado de [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. Madrid: 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 ABYA-YALA.