

Impacto del liderazgo en la gestión del cambio dentro del sector público:

Caso Ministerio de Administración Pública

Beatriz Carolina Sánchez Delgado y Gayle Alexa Álvarez González

Universidad Iberoamericana

Nota del Autor:

Beatriz Carolina Sánchez Delgado, Escuela de Psicología, Universidad Iberoamericana;

Gayle Alexa Álvarez González, Escuela de Psicología, Universidad Iberoamericana;

La correspondencia relativa de este artículo debe dirigirse a Beatriz Carolina Sánchez Delgado y

Gayle Alexa Álvarez González, Escuela de Psicología, Universidad Iberoamericana, Santo

Domingo.

Resumen

La presente investigación se planteó como objetivo principal analizar el impacto del liderazgo en la gestión del cambio dentro del sector público: Caso Ministerio de Administración Pública. Los participantes de este estudio fueron colaboradores activos de las áreas de Dirección de diseño organizacional y dirección de gestión del cambio del Ministerio de administración Pública conformado por 26 integrante en total incluyendo a las Directoras y 10 directores más de otras áreas. Para medir estas variables se utilizaron la traducción del “Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional por Robert Blake y Jane Mouton” creado por Donald Clark y una adaptación de la “Escala de actitud hacia el cambio” creado por Roberto Peña, Carmen Díaz, Lisbeth Osorio y Diosselyn Trejo. Uno de los principales hallazgos fue que el liderazgo en la gestión del cambio en la institución se haya relacionado a la capacidad de la institución de comprender la importancia del factor humano dentro de sus estructuras, así como la influencia del mismo en el ambiente laboral para el desarrollo de los trabajadores. En modo de conclusión la gestión hacia el cambio de la institución pública MAP cuenta con un liderazgo influyente ante las actitudes de sus colaboradores

Palabras claves: Liderazgo; Gestión; Cambio; Actitud hacia el cambio.

Impacto del liderazgo en la gestión del cambio dentro del sector público

Para Flores (2018), el liderazgo en la gestión empresarial es una forma de conocer cómo afecta o influye en los colaboradores, además consideró necesario estudiar los diferentes tipos de liderazgos que existen y cuál es el más idóneo para aplicar en las empresas, así como también las características que debe poseer un líder para estar al frente de la empresa. La Cámara de Industrias de Tungurahua y el Ilustre Consejo Provincial de Tungurahua indican que el sector metalmeccánico representa alrededor del 2.4% del PIB provincial, se pudo señalar que la provincia cuenta con 33 empresas registradas según datos del INEC. La técnica de recolección de datos para esta investigación fue a través del método de la encuesta con un cuestionario, en donde se tomó como muestra a las 33 empresas metalmeccánicas existentes en Tungurahua, en donde se pueden observar que la mayoría de las empresas aplican un liderazgo autoritario es utilizado cuando un líder dicta las políticas y los procedimientos, decide qué objetivos se quieren alcanzar, y dirige y controla todas las actividades sin ningún tipo de participación significativa de los subordinados llevando esto a tener una gestión empresarial buena en algunas y mala en otras. En las correlaciones de Spearman realizadas entre las variables liderazgo y gestión empresarial en la investigación, arroja como resultados que $r_s = 0,771$ y $p = 0.000$, es decir que la una va de la mano con la otra. Si existe un correcto liderazgo aplicado hay una buena gestión empresarial donde la comunicación es muy buena teniendo así mejores resultados en todas las áreas de esta manera cumpliendo con los objetivos y metas planteadas por las empresas.

Dávalos (2015), consideró la influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional, partió de la idea que todo cambio se genera para mejorar un proceso o situación, se entiende que estos cambios impactarán en mayor o menor escala a toda la organización; y siempre que estos

cambios generen una satisfacción en las necesidades de los miembros de la organización, podrán ser implementados de manera positiva. El líder es el responsable de fomentar las condiciones propicias para implementar el cambio y reducir las resistencias, ya que cada persona percibe el cambio de una manera diferente, lo que condiciona su acción o reacción en relación al cambio. Las capacidades fundamentales para la subsistencia de las organizaciones deben ser innovadoras para los recursos humanos, los cuales se consideran imprescindibles para el reforzamiento e incentivos de la actitud y el comportamiento específico en correlación a las renovaciones. Se debe considerar que para sobrevivir en el tiempo, las organizaciones deben aprender a adaptarse a los cambios del entorno de manera a mantener sus niveles de competitividad.

A su vez Herrera (2013), investigó en base al liderazgo en la gestión pública mediante la aplicabilidad del modelo de liderazgo, dentro de las organizaciones del sector público, permitiendo de esta forma mayor calidad de servicio y confort a las personas (empleados y usuarios). Lo anterior implicó un cambio de mentalidad en la manera en que se forman y educan los líderes en las entidades públicas, orientados hacia un cambio de hábitos y forma de pensar anacrónicos y burócratas, llevando a cada funcionario a cumplir sus actividades y quehaceres diarios de una forma comprometida, coherente y cohesionada a la misión y visión institucionales, dejando de ser un problema las entidades de carácter público y convirtiéndose en modelo de calidad de servicio, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos dentro de un ambiente laboral de confianza de crecimiento, comunicación y bienestar.

Achitsa (2013) en su proyecto de investigación de liderazgo y gestión del cambio estratégico en Equity Bank Limited Kenya, buscó determinar el papel del liderazgo en la gestión del cambio estratégico en Equity Bank Kenya Limited, con miras a mejorar la práctica del liderazgo, el desempeño y la gestión del banco y otras organizaciones en Kenia. Basado en la

teoría transformacional del liderazgo, el estudio determinó el efecto de los diversos estilos y comportamientos de liderazgo en la gestión del cambio, la realización de los objetivos del cambio, la moral de los empleados, la motivación y su satisfacción general con sus trabajos. El diseño del estudio fue un caso de estudio de Equity Bank, donde el investigador entrevistó al equipo de alta dirección extraído de la dirección del banco. Los datos cualitativos se analizaron mediante el análisis de contenido, lo que permitió al investigador extraer inferencias de los datos recopilados. Los resultados de este estudio indicaron que se adoptaron diferentes estilos de liderazgo en la organización según la situación para reforzar la necesidad de cambio. Una mayoría significativa de los entrevistados informó que la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones del banco los hizo sentir incluidos en el proceso de gestión del cambio y el liderazgo del banco reconoció los esfuerzos del empleado al hacer que el ambiente de trabajo fuera propicio para su participación. El investigador recomendó que dada la importancia de un liderazgo adecuado durante el proceso de gestión del cambio estratégico en una organización, es obligatorio que las organizaciones seleccionen el tipo de líderes con el conjunto de habilidades y destrezas necesarias para asegurar que el proceso de gestión del cambio sea manejado correctamente.

Castillo (2016) efectuó una investigación titulada “Gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo, año 2014”. El objetivo fue establecer la relación de la gestión del cambio con la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo de la región de Huánuco. El método de la investigación es el analítico de nivel correlacional, con la encuesta como técnica a través de cuestionarios como instrumentos, la muestra no probabilística aplicada a 374 funcionarios y servidores municipales y vecinos. Demostraron a través de los resultados que existe relación

significativa entre la gestión del cambio y la competitividad; sin embargo, los encuestados consideran un nivel regular para la gestión del cambio (54%) y para la competitividad de los servicios (57%). Asimismo, en la prueba de hipótesis el coeficiente de correlación se ubica en un 33.95%; datos que indican que la institución brinda servicios al público manteniendo y mejorando los estándares de calidad y competitividad lo cual es favorable para la institución.

El liderazgo de acuerdo con los autores Alfonso, Alvero, & Tillán, (2015), es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo”. Se puede acotar que el liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización.

Según Aldoory (2014), el liderazgo ha sido ampliamente estudiado desde diferentes ángulos y enfoques centrándose de forma específica en la importancia de desarrollar habilidades y aplicar estilos de liderazgo apropiados para lograr una comunicación efectiva además influye en el comportamiento, actitudes y creencias de los empleados permitiendo determinar tanto la cultura corporativa, el clima de comunicación y los valores organizacionales, facilitando así la toma de decisiones dentro de la empresa.

El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina, quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean y logra trabajar juntos para llegar a la meta dentro de las empresas con su mejor desenvolvimiento y desarrollo, (Flores, 2018).

La revolución de la administración pública (Kettl, 2005 como se citó en Moya, 2014) indica que los gobiernos se encuentran en una constante búsqueda de mejora de la productividad en los procesos de las organizaciones estatales y de la orientación al servicio.

El liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales. Una mirada a la historia de las organizaciones modernas evoca de manera inmediata nombres como los de Mathew Boulton durante la Revolución Industrial, Graham Bell, John D. Rockefeller y Henry Ford durante la consolidación de la industria moderna, y los de Bill Gates, Steve Jobs y Jimmy Wales, entre muchos otros, en los inicios de la sociedad de la información y el conocimiento, (Ramírez, 2013).

Según Turbay (2013), a partir del liderazgo las organizaciones hacen frente al entorno dinámico al igual que a través de formas efectivas para afrontar los cambios en los escenarios sociales, económicos, comerciales y tecnológicos, que no solo les implica la modificación de sus configuraciones estructurales, sino también de sus procesos; es aquí donde la innovación surge como condición para que las empresas se mantengan competitivas y, por ende, la necesidad de que el liderazgo las conduzca hacia esta.

Por ello, variables que han sido tradicionales en la investigación organizacional, desde distintas perspectivas disciplinares sociológicas y psicológicas como el liderazgo, y ahora la innovación, emergen como factores estratégicos para el desarrollo y sostenimiento de las empresas y de su mismo entorno, (Turbay, 2013).

El liderazgo es una pieza clave en el direccionamiento apropiado en la gestión de empresas, contemplando diversas funcionalidades en torno al crecimiento. Es así que el rol del

líder es fundamental para el posicionamiento de una compañía en particular (Carvajal & Peña 2020).

El clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencia a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral (Orellana & Portalanza, 2014).

El clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos. Según Chiavenato (2011) define el clima organizacional de esta manera: el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero.

Según Peña, Díaz y Carrillo (2015), el clima organizacional en la actualidad es de interés para casi todas las empresas familiares, emprendimientos, microempresas o PyMEs, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación, y su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.

Por ello, es necesario que estas se encuentren en óptimas condiciones desde el interior, donde exista satisfacción de su personal, de manera que impacte en la productividad. Hoy en día,

los dirigentes empresariales han acrecentado el interés por establecer buenas interrelaciones bajo un clima organizacional que permita motivar al personal y así aumentar el desempeño, el interés y la satisfacción en el trabajo; es una ventaja para las organizaciones que el trabajador cuente con los elementos necesarios para desempeñarse adecuadamente, conservando y logrando la satisfacción, ya que los trabajadores satisfechos tienden a ser más cooperadores, adaptables y dispuestos al cambio, (Peña, Díaz & Carrillo, 2015).

Los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos son dos importantes vías de interacción entre la organización y sus miembros (Pons & Ramos, 2012). El líder tiene una gran influencia y responsabilidad en la implementación de cualquier proceso de cambio organizacional; en los análisis de relación entre el clima de innovación y los estilos de liderazgo, se sugiere por ejemplo que un liderazgo inspiracional que apunte a que los empleados asuman y cumplan una misión, hace que se genere la autoconfianza suficiente como para defender las nuevas ideas y se propicie su desarrollo (Pons & Ramos, 2012).

Dependiendo de las condiciones internas o externas, la cultura organizacional puede sufrir alteraciones ya que la misma no es estática o permanente (Leite & Albuquerque, 2010), estas alteraciones o cambios dentro de la organización se darán de manera positiva siempre y cuando genere una satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización. Aquí el líder debe fomentar las condiciones para implementar el cambio y reducir las resistencias.

El poder de influencia que tiene el líder se hace evidente cuando el mismo logra potenciar o inhibir el movimiento o cambio dentro de la organización (Torres & Rios, 2013). El liderazgo implica conducir e influir en el comportamiento de otras personas para alcanzar los objetivos; el líder debe estimular la creatividad y motivar a sus seguidores para garantizar el cumplimiento de las actividades que deben realizar (González et al., 2014). Estudios han demostrado que la

comunicación y la actitud hacia el cambio son elementos importantes dentro de un proceso de cambio organizacional (García, 2011), y el estilo de liderazgo influye de manera positiva o negativa en la percepción y aceptación del cambio por parte de los trabajadores.

La perspectiva del líder cambia en una organización inteligente, ya que el enfoque va hacia un aprendizaje colectivo de manera a poder desarrollar las habilidades que permitan enfrentar al entorno de manera participativa (Hernández & Sanabrina, 2012). Cuando el líder se enfoca en promover la participación activa y fomentar las decisiones colectivas, se trata de un estilo de liderazgo transformacional; este estilo de liderazgo genera ideas que son compartidas con el grupo para lograr el compromiso de todos los integrantes y así construir la capacidad de aprendizaje generativo, lo cual significa generar y generalizar las ideas con impacto (Morales, Barrionuevo & Montes, 2011); este tipo de líderes se enfocan en el desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización e inspiran a estos a seguir su visión.

El cambio organizacional puede ejercer influencia en las actitudes de los individuos y en los subsistemas de la organización, impactando a todos los miembros de la organización y al trabajo específico que cada uno realiza (Leite & Albuquerque, 2010).

El proceso a través del cual las organizaciones adquieren conocimiento y lo convierten en conocimiento institucional, es lo que se conoce como aprendizaje organizacional, el cual puede ser generado desde el individuo hacia la organización, o desde la organización hacia el individuo. Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, con sus propias fortalezas y debilidades, están preparadas para enfrentarse a los constantes cambios en el mundo de los negocios (Del Rio & Roja, 2011).

A raíz de estos cambios, las organizaciones necesitan crear un clima favorable para facilitar el aprendizaje en un ambiente de confianza e interrelación continua (Hernández & Sanabrina, 2012).

Una manera de conocer cómo los grupos aprenden y generan conocimiento es a través del entendimiento de las distintas prácticas que se realizan en la organización (Obispo, 2013).

Todas las organizaciones se enfrentan a cambios, ya sea por la globalización, la tecnología o decisiones políticas. Las empresas son organismos dinámicos que necesitan una buena capacidad de adaptación para poder sobrevivir (Rubiano, Rojas & Díaz, 2011).

Para lograr el cambio es sumamente importante que los líderes permitan que los colaboradores de todos los niveles participen y den sus ideas (Belias & Koustelios, 2014).

Es importante para entender la investigación conocer los conceptos de gestión del cambio el cual es un término colectivo para preparar, apoyar y ayudar a las personas, los equipos y las organizaciones a realizar cambios organizacionales (Goncalves & Campos, 2018), de liderazgo que es algo práctico que se basa en estar a la altura de las circunstancias que se presentan y en influir a los demás logrando que trabajen por esa idea o plan que se les vendió (Maxwell, 1996 como se citó en Owen, 2011). Actitud hacia el cambio Respuesta del colaborador frente al cambio organizacional y hacia el agente promotor del cambio (Oreg & Sverdlik, 2011).

Esta investigación se concentrará en el liderazgo practicado en el sector público durante la gestión del cambio, ya que entendemos que es un sector que se ve afectado por cambios constantemente ya sea por el cambio de gobierno cada cuatro años, decisiones que tome el gobierno o cambios en los planes pautados.

Significa que los directores en las organizaciones públicas deben ser flexibles y tener una actitud positiva hacia el cambio, transmitiendo esto a sus equipos.

El problema a investigar es el impacto del liderazgo en la gestión del cambio dentro del sector público utilizando los colaboradores activos del Ministerio de Administración Pública (MAP) como muestra. La responsabilidad y los roles de cada agente de cambio es producir circunstancias adecuadas las cuales fomenten la comunicación asertiva de manera eficiente, reduciendo la obstinación a los cambios y los poderes implementado en los procedimientos sociales e individualizados de las organizaciones, (Ferrer Dávalos, 2015). Estos aspectos a tomar en cuenta son el tipo de liderazgo y las habilidades de comunicación y gestión de los agentes del cambio, ya que estos son fundamentales para reducir considerablemente la resistencia al cambio generada entre los miembros de la organización (Quirant y Ortega, 2006).

La presente investigación partirá de la siguiente gran interrogante: ¿Cuál es el impacto del liderazgo en la gestión del cambio dentro del sector público en el Ministerio de Administración Pública?

Después de conocer la gran interrogante se desglosan las siguientes sub-preguntas para diagnosticar el problema:

¿Cuál es el tipo de liderazgo utilizado en el MAP?

Hipotetizamos que el estilo de liderazgo predominante en el MAP es líder de equipos.

¿Cuál es la actitud hacia el cambio que presentan los colaboradores?

Hipotetizamos que los colaboradores del MAP presentan una actitud positiva frente al cambio.

¿Cuál es la correlación entre el estilo de liderazgo predominante y la actitud hacia el cambio de sus colaboradores?

Hipotetizamos que existe una correlación positiva entre el estilo de liderazgo y la actitud frente al cambio

El rol del liderazgo en la gestión del cambio juega un rol fundamental, por tanto, el objetivo principal de la investigación es: determinar el estilo de liderazgo practicado en el MAP y la correlación que existe entre la actitud frente al cambio y el estilo de liderazgo.

El Ministerio de Administración Pública (MAP), es el órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la Ley de Función Pública, del fortalecimiento institucional de la Administración Pública, y de los procesos de evaluación de la gestión institucional. Se encuentra ubicado en la Av. 27 de Febrero No. 419, sector El Millón II. Santo Domingo, R.D.

El MAP se compromete con los ciudadanos, las instituciones, los servidores públicos y demás partes interesadas a impulsar la satisfacción de sus requerimientos y expectativas, para ello garantiza una cultura de calidad basada en principios de liderazgo, gestión de las personas y mejora continua por medio de la autoevaluación con el Modelo CAF y el Sistema de Gestión de Calidad, bajo lineamientos de las Normas ISO 9001:2015 y UNE 93200 para mejorar continuamente el rendimiento organizacional, en cumplimiento con la Ley 41-08 de Función Pública, otros requisitos legales y reglamentarios aplicables, tanto en su contexto interno como externo.

Actualmente el MAP está recibiendo colaboración técnica y financiera de distintos Gobiernos de América, de la Unión Europea y de organismos internacionales, en los campos de reforma del Estado y de la Administración Pública, con énfasis en materia de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

La investigación se encuentra justificada porque buscó aportar informaciones acerca del impacto de los líderes organizacionales en la gestión enfocada al cambio en relación con las actitudes de los colaboradores de cara a los cambios organizacionales.

Más allá del ámbito administrativo es preciso tomar en cuenta a las organizaciones como elementos más complejos de las relaciones humanas en donde se sustente problemáticas como el poder, la dominación y la jerarquía; siendo efectivamente desde esta perspectiva el establecimiento de vínculos de los distintos integrantes en el pleno ejercicio del liderazgo proyectándose mediante la actuación de los sujetos y orientándolos temporalmente a la actuación con los demás miembros del grupo para el bien común, logros y objetivos de metas establecidas en el ámbito organizacional.

Desde el punto de vista teórico este proyecto de investigación aportará conocimientos a nivel científico en cuanto a la gestión del cambio organizacional identificando aspectos relevantes que logre la continuidad operativa durante la gestión del cambio en la organización y manteniendo el óptimo desempeño de sus trabajadores.

Del mismo modo, esta investigación buscará mejorar los procesos de gestión del cambio plasmados en el ministerio de administración pública así como las normas complementarias en donde se promueve una gestión del liderazgo considerando a sus empleados como los actores principales para la adaptación de la modernización y de los cambios.

Por último, el presente proyecto busca contribuir a una nueva metodología de liderazgo que le facilite al área administrativa de la institución una captación a los cambios en donde participe activamente todo el personal en un ambiente favorable el cual genere un compromiso y promueva la corrección de fallas y mejoramiento de la efectividad laboral.

Método

El método de investigación utilizado fue el no exploratorio debido a que no se manipularon las variables deliberadamente resultando las mismas ser independientes sin la intervención del investigador.

Esta investigación utilizó un diseño cuantitativo de corte transversal debido a que los datos e informaciones recopilados se basaron en técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de las variables objeto de estudio siendo estas el liderazgo y la actitud ante el cambio. Igualmente, es de corte transversal porque las muestras seleccionadas serán estudiadas y analizadas en un período de tiempo determinado.

El alcance del estudio es correlacional, debido a que el propósito de este alcance fue medir las relaciones existentes entre las variables del estudio, es decir, se medirán cada una independientemente y luego se analizarán la relación entre estas.

Participantes

Los participantes de este estudio fueron colaboradores activos dactivos de las áreas de Dirección de Diseño Organizacional y Dirección de Gestión del Cambio del Ministerio de Administración Pública, las cuales están conformadas por 26 integrantes en total incluyendo a las 2 Directoras y 7 directores más de otras áreas.

Instrumentos

Cuestionario de Liderazgo, según el Modelo Bidimensional por Robert Blake y Jane Mouton el cual distingue el estilo de liderazgo practicado por cada Supervisor, Director o Gerente. Se evaluará mediante una escala de auto-reporte, la cual está compuesta de dieciocho ítems con formato de respuesta de escala de Likert (0 = Nunca, 1-3 = A veces, 4-5= Siempre), que debe ser respondida desde su forma de liderar. Se transfieren los puntajes de cada ítem a una

tabla la cual está dividida en dos filas, una tiene los ítems que se centran en el modelo de gestión centrado en gente y otra en producción, se saca el total de ambas y se multiplica por 0.2. Luego, se toma la puntuación final se traza una línea horizontal en el plano descrito en la figura 1. Que representa “Gente” y una línea vertical en el plano utilizando la puntuación final de “Producción” en el tipo de liderazgo en que se crucen ambas rectas, este será el estilo practicado (Clark, 2012). Consistencia interna de 0.99 alfa de Cronbach (ver anexo B)

Para su interpretación se toma como referencia la calificación de “Tareas” y se dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.

Escala de actitud hacia el cambio, para evaluar la actitud ante el cambio organizacional. Se evaluará mediante una escala de Likert, la cual está compuesta por 20 ítems (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente en acuerdo), que deben ser respondidas desde su situación laboral. El puntaje individual en la escala de actitudes ante el cambio organizacional se obtuvo calculando el promedio de los veinte ítems. Puntajes más altos indican mayor grado de acuerdo o disposición positiva hacia la situación de cambio presentada, basándonos en el siguiente rango: 20-49=Actitud negativa ante el cambio, 50=Actitud Neutra, 51 =100: Actitud positiva ante el cambio. Los primeros nueve ítems evalúan la actitud y apertura, del 10 al 18 evalúan la disposición al cambio y del 19 al 20 la resistencia al cambio, con un alfa de consistencia interna de .94 (ver anexo C).

Procedimiento

Se enviaron ambos cuestionarios por correo electrónico o WhatsApp a los participantes, y luego de obtenido los instrumentos con las informaciones se procedió a su tabulación observando la relación entre los factores con los que cumple el líder de cada participante y la adaptabilidad al

cambio que los colaboradores consideran que poseen. De igual manera, de manera adjunta se firmó un consentimiento informado en donde los participantes aceptaron ser sujetos objeto de estudio (ver anexo A).

Resultados

Las siguientes tablas de frecuencia simple y porcentaje representarán los resultados obtenidos de la aplicación de los dos instrumentos.

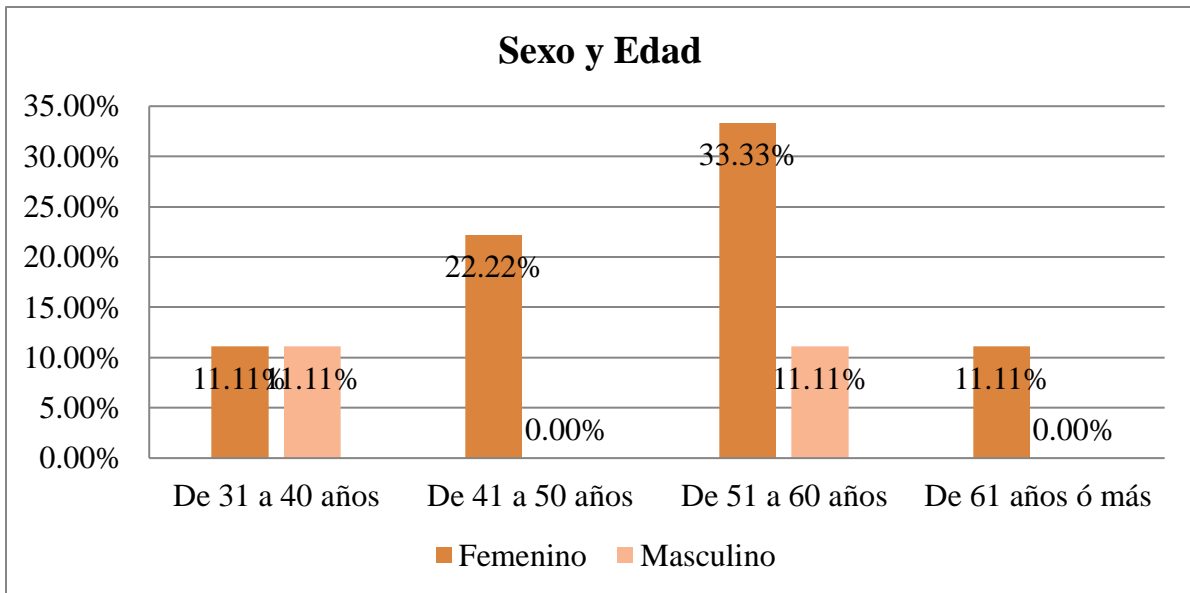
Resultados del Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton aplicado a 9 líderes del MAP.

Tabla 1

Resultados del test aplicado a los líderes del MAP

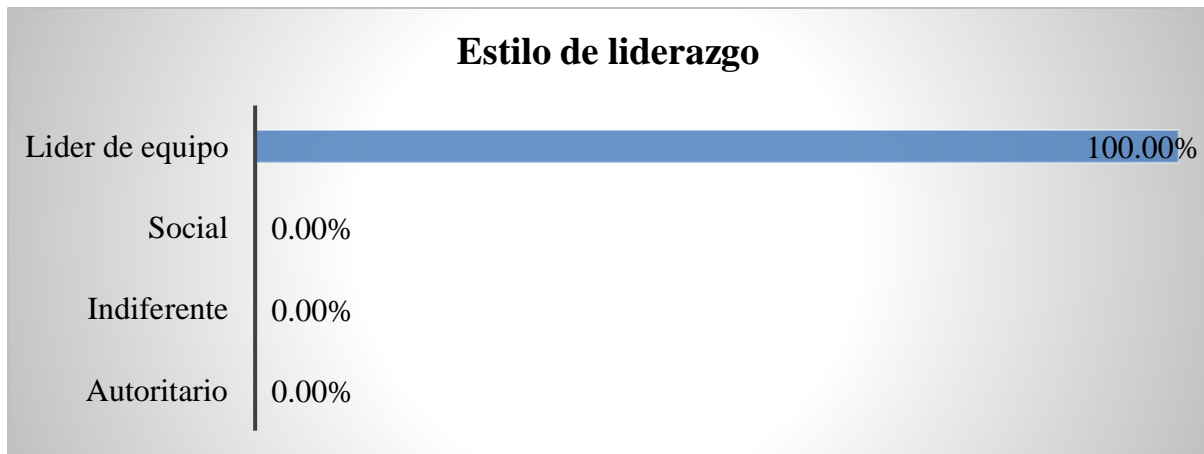
Sexo	Edad	Área	Tipo de liderazgo	Cantidad de personas bajo su cargo
Mujer	54	Gestión del Cambio	Líder de equipo	7
Mujer	52	Diseño Organizacional	Líder de equipo	15
Mujer	51	Dirección de Sistemas de Carrera	Líder de equipo	12
Mujer	64	Evaluación de la Gestión Institucional	Líder de equipo	10
Mujer	48	Relaciones Internacionales	Líder de equipo	6
Mujer	40	Calidad	Líder de equipo	12
Hombre	55	Planificación	Líder de equipo	6
Hombre	32	Dirección de Gestión y Ciudadanía	Líder de equipo	9
Mujer	43	Comunicaciones	Líder de equipo	8

Fuente: obtenido del instrumento de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton aplicado a los líderes del MAP, (2020)



Fuente: obtenido de la tabla 2

Visualizando la grafica anterior se representan los datos obtenidos en cuanto a las variables sexo y edad de manera correlacionadas, en la misma se observó que el 11.11% de los encuestados son del sexo femenino y masculino y se encuentran en edades entre los 31 a 40 años, no obstante el 22% corresponde al género femenino y se hayan en edades de 41 a 50 años, a su vez 33.33% son del sexo femenino con edades de 51 a 60 años, mientras que la parte restante con el 11.11% del sexo femenino y se encuentran en edades de 61 años o más.



El 100% de los participantes corresponden según los resultados arrojados a un estilo de líder de equipo.

Resultados de escala de actitud hacia el cambio aplicado a 17 colaboradores del

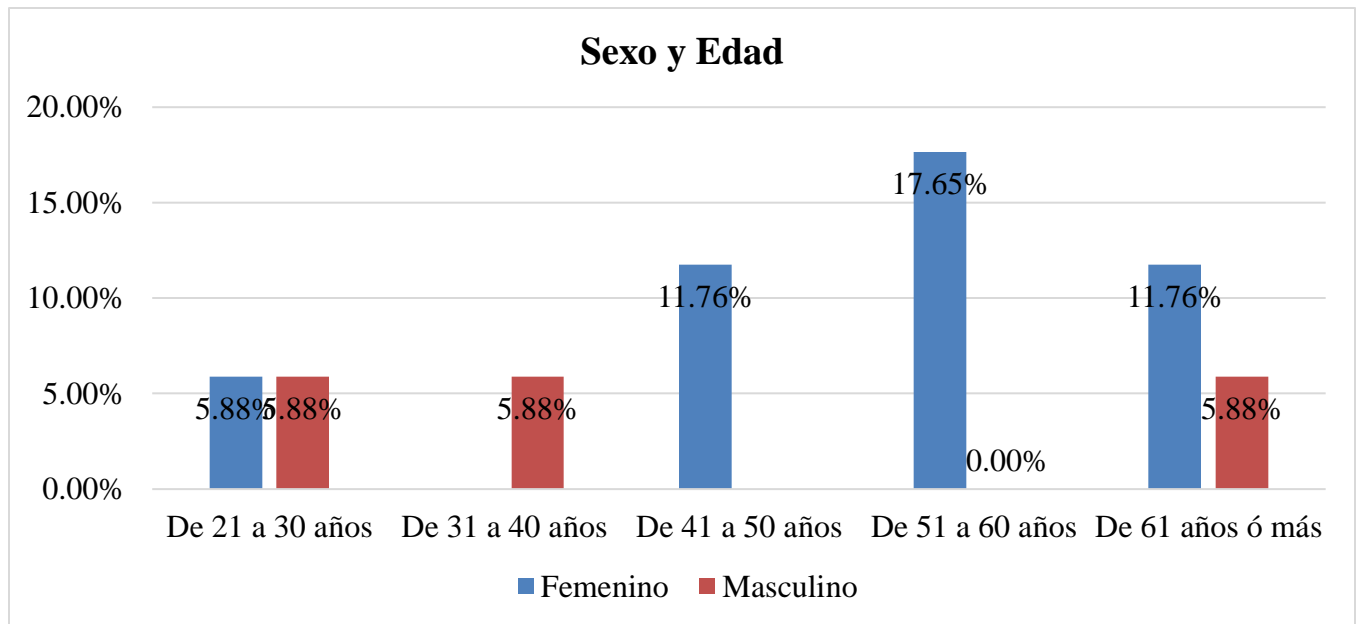
MAP.

Tabla 2

Resultados de la escala de actitud hacia el cambio

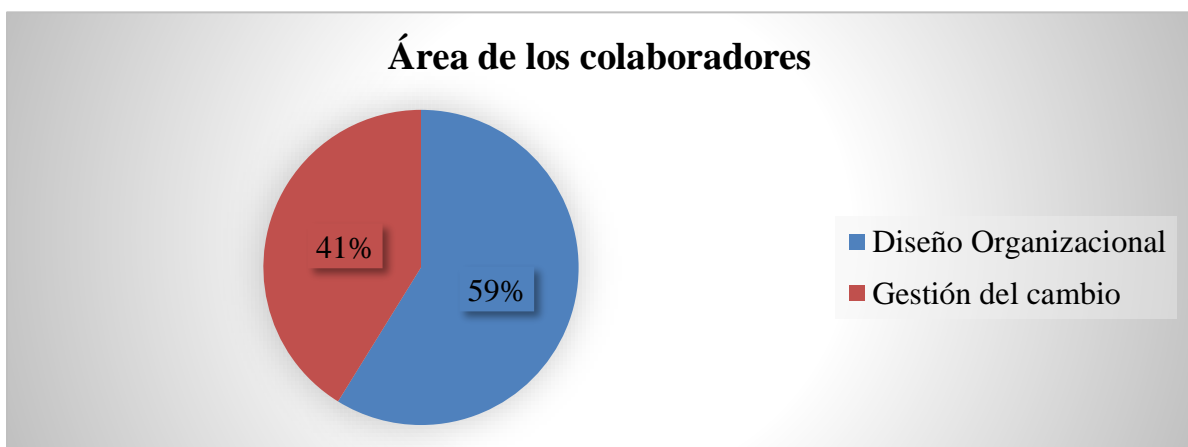
Participante	Sexo	Edad	Área	Actitud	Puntaje obtenido
A.M.	Hombre	60	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	78
M.S.	Mujer	54	Gestión del cambio	Actitud Positiva	84
S.G.	Mujer	50	Gestión del cambio	Actitud Positiva	68
L.R.	Mujer	47	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	78
E	Mujer	39	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	84
C.E.F	Mujer	34	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	76
P.G.	Mujer	35	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	71
C.A.P.B	Mujer	66	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	75
Y.S	Mujer	57	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	77
A.M.M.	Mujer	30	Gestión del cambio	Actitud Positiva	73
O.M.A	Mujer	64	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	72
M.C.	Mujer	35	Gestión del cambio	Actitud Positiva	74
J.F.	Mujer	36	Gestión del cambio	Actitud Positiva	56
B.J.R.	Mujer	47	Gestión del cambio	Actitud Positiva	84
J.A.P.P	Hombre	33	Gestión del cambio	Actitud Positiva	88
X	Mujer	54	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	73
R.D.M.	Hombre	22	Diseño Organizacional	Actitud Positiva	86

Fuente: obtenido de la escala de actitud hacia el cambio aplicado a los colaboradores del MAP, (2020)



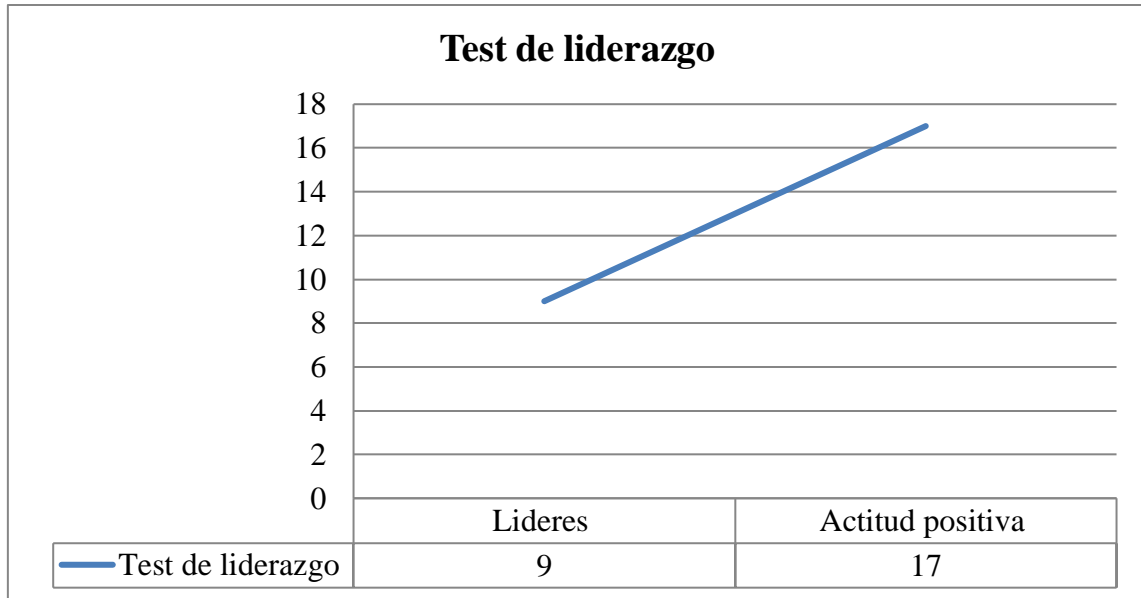
Fuente: obtenido de la tabla 3

En la gráfica anterior se visualiza que el 5.88% de los colaboradores son de los géneros femenino y masculinos hallándose en edades de 21 a 30 años, a su vez el 5.88% son del sexo masculino en edades de 31 a 40 años, el 11.76% pertenecen al sexo femenino en edades de 41 a 50 años, el 17.65% son del sexo femenino y se hayan en edades de 51 a 60 años, mientras que el 11.76% correspondiente al género femenino y el 5.88% del sexo masculino se encuentran en edades de 61 años o más.



Fuente: obtenido de la tabla 3

En el gráfico anterior se visualiza las áreas de trabajo de los colaboradores del Ministerio de Administración Pública (MAP) en donde el 59% son del área de diseño organizacional y el 41% del área de gestión del cambio.



Fuente: obtenido de las variables liderazgo y actitud hacia el cambio (2020)

En la figura anterior correspondiente a la correlación existente entre las variables objeto de estudio, se puede visualizar que un alto liderazgo de equipo incrementa las actitudes a nivel positivo de sus colaboradores.

Discusión

En esta investigación se realizó una comparación de los resultados con otras investigaciones similares, distinguiendo las variables estudiadas o su respectiva relación, destacando aspectos de compatibilidad o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en esta investigación en base a los objetivos e hipótesis planteadas.

En el objetivo general, analizar el impacto del liderazgo en la gestión del cambio dentro del sector público, se halló que el liderazgo incide significativamente en la gestión del cambio de

los colaboradores del Ministerio de Administración Pública (MAP). Este resultado guarda una correlación negativa con lo expuesto por Ortega (2016) en donde consideró que existe predominancia del liderazgo autoritario y el liderazgo centrado en las tareas.

En el objetivo específico 1, identificar el estilo de liderazgo dominante en MAP se encontró que el tipo de liderazgo predominante en la institución pública es el líder de equipo (ver tabla 2) esto contradice lo descrito por Flores (2018) el cual aplican el liderazgo autoritario, seguida del estilo democrático, teniendo como resultado una gestión empresarial no tan buena ya que cuando se aplica en estilo autoritario solo las decisiones del jefe son consideradas, esto afecta de manera tanto positiva como negativa para las empresa, debido que cuando son autoritarios existen un mando y orden, pero de la misma manera el personal no se sienten ajusto o cómodos es decir no desarrolla sus actividades de manera eficiente.

En el objetivo específico 2, especificar la actitud de los colaboradores hacia el cambio se halló una actitud positiva (*ver tabla 2*) esto contradice a la investigación de Miñano (2018) en donde se identificó un nivel bajo de actitudes de aceptación en los docentes ante el cambio organizacional; y nivel alto de actitudes para oponerse al cambio por actitudes de cinismo y temor.

En el objetivo específico 3, describir la correlación entre el estilo de liderazgo predominante y la actitud al cambio de los colaboradores, se visualizó que un estilo de líder de equipo aumenta una actitud positiva de los trabajadores (ver figura 6), lo antes expuesto guarde una similitud moderada con lo investigado por Chávez, Cigüeñas Espinel & Martensen (2016) en donde señalaron que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa, moderada y positiva con la actitud de aceptación ante el cambio organizacional.

El liderazgo participa como un rol principal en donde los agentes objetos del cambio en las organizaciones, deben ser propiciadores de las transformaciones siendo motivadores entre sus miembros y poniendo energía en las capacidades innovadoras, de forma tal que al realizar aptitudes ante las capacidades de los colaboradores benefician a las instituciones.

Según el análisis de todo lo antes descrito el liderazgo en la gestión del cambio se hallan relacionadas a la capacidad de toda institución de comprender la importancia del factor humano dentro de sus estructuras, así como la influencia del mismo en el ambiente laboral para el desarrollo de los trabajadores.

Dentro de las limitaciones halladas se encontraron el acceso limitado a las áreas del Ministerio, solo permitiéndose la investigación en las áreas de de Dirección de diseño organizacional y dirección de gestión del cambio.

Se puede concluir que la gestión hacia el cambio de la institución pública MAP cuenta con un liderazgo influyente ante las actitudes de sus colaboradores.

Se recomienda a las futuras investigaciones ampliar las áreas de estudio y comparar el estilo de liderazgo en instituciones tanto públicas como privadas, aportando así una perspectiva mas amplia acerca de las actitudes de los empleados en cuento al estilo de liderazgo que utiliza la institución en donde se labora.

Referencias

- Achitsa, YA (2013). Liderazgo y gestión del cambio estratégico en Equity Bank Limited Kenya (Tesis doctoral, Universidad de Nairobi).
- Aldoory, L. y. (2014). "Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles". Journal of Public Relations Research.
- Alfonso, I., Alvero, Y., & Tillán, S. (Agosto de 2015). Liderazgo: un concepto que perdura. Scielo, 7(2), 10. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. European Scientific Journal, 10(7).
- Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The impact of participative and directive leadership on organizational culture: An organisational development perspective. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(23), 1970-1970.
- Cai, D. A., Fink, E. L., & Walker, C. B. (2019). Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. Negotiation and Conflict Management Research.
- Carvajal Álvarez, I. Y., Peña Reyes, M. D., & Peña Sanabria, K. A. (2020). Liderazgo transformacional en la gestión del cambio en la cadena de restaurantes Taco Bell.
- Castillo, M (2016). Gestión del cambio y la competitividad de servicios públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo, año 2014 (Tesis de maestría). Universidad de Huánuco, Perú

- Chávez Rimache, J. C., Cigüeñas Espinel, M. I., & Martensen Muñoz, R. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Clark, D.R. (2012). Leadership Matrix Survey Recuperado de <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/matrix.html>
- Dávalos, R. M. F. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.
- Del Río Cortina, J., & Roja, D. F. S. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266.
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015) La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*. 11 (1), 102-114
- Flores Montero, K. M. (2018). El liderazgo en la gestión empresarial (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas).
- Flores Montero, K. M. (2018). El liderazgo en la gestión empresarial (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas).

- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- Goncalves V. Campos C. (2018). *The Human Change Management Body of Knowledge*. Florida, Estados Unidos: CRC Press
- González Herrera, M. B., Figueroa González, E. G., & González Peyro, R. C. (2014). Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México (The Impact of Leadership Style on SMEs: Case Gourmet Catering in Durango, México). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(2), 45-62.
- Hernández, N. C., & Sanabria, G. T. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, (21), 101-115.
- Herrera, Y. A. D. (2013). Liderazgo en la gestión pública. *Unaciencia*, Vol. 6 Núm. 10 6(10), 11-11.
- Ifeanyi, G.O., Odumeru, J.A., (2013) Transformational vs. Transnacional Leadership Theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2 (2), 355-361.
- Leite, NRP & de Albuquerque, LG (2010). La estrategia de gestión de personas como herramienta para el desarrollo organizacional. *Revista Iberoamericana de Estrategia* , 9 (1), 32-55.
- Miñano Principe, R. S. (2018). Estilos de liderazgo del director y actitud ante el cambio organizacional en la institución educativa “César Vallejo” de Santiago de Chuco, 2017.

- Morales, V. J. G., Barrionuevo, M. M. J., & Montes, F. J. L. (2011). Influencia del nivel de aprendizaje en la innovación y desempeño organizativo: factores impulsores del aprendizaje. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 161-186.
- Moya, D. R. R. C. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96-107.
- Obispo, MDS (2013). Aprendizaje organizacional basado en el concepto de práctica: aportaciones de Silvia Gherardi. *RAM. Mackenzie Business Review*, 14 (6), 132-161.
- Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of applied Psychology*, 96(2), 337.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Ortega Padilla, K. J. (2016). Liderazgo y Desempeño Laboral de los profesionales de enfermería del servicio de emergencia del hospital II EsSalud Huánuco-2016.
- Owen, J. (2011). *How to Lead: What You Actually Need to Do to Manage, Lead and Succeed*. Harlow, Inglaterra: Pearson Education Limited.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación Del Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral En Una Pequeña Empresa Familiar (Relationship of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Small Family Business). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 37-50.

- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Ramírez Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 5-11.
- Rodríguez, V., & Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhé (Santiago)*, 25(1), 1-17.
- Rubiano, M. G., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142
- Rubiano, M. G., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.
- Torres, F. V. C., & Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 29(126), 72-76.
- Turbay-Posada, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), vii-ix.
- Zuzama Covas, J. M. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.

Anexo A



Universidad Iberoamericana

Escuela de psicología

Proyecto Final I

Gayle Álvarez y Beatriz Sánchez

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Este formulario de consentimiento informado se dirige a hombres y mujeres que están laborando actualmente en el Ministerio de Administración pública, entre los 20 y 60 años, y se le invita a participar de forma voluntaria en el proyecto de investigación. Su identidad no será revelada en la presentación de los resultados.

Le brindaremos la información que desee respecto a la investigación y trataremos de contestar cualquier inquietud, no tiene que decidir hoy si participar o no en esta investigación. Antes de decidirse, puede hablar con alguien que se sienta cómodo sobre la investigación.

Somos estudiantes de término de Psicología mención Organizacional de la Universidad Iberoamericana. Estamos realizando una investigación de proyecto final sobre el impacto del liderazgo en la gestión del cambio. El objetivo principal de esta investigación es analizar el impacto del rol del liderazgo en el proceso de gestión al cambio.

YO _____ . Voluntaria

y conscientemente, doy mi consentimiento para participar en un Proceso de recolección de datos para la investigación cuyo proceso de aplicación será conducido por Gayle Álvarez y Beatriz Sánchez. Por este medio expreso que recibí una explicación clara y completa de la naturaleza general y de los propósitos de esta investigación, así como de la razón específica por la que se me somete a esta. También recibí información sobre los procedimientos que van a aplicarse y la forma en que se utilizaran los resultados.

Estoy consciente de que quizás no es posible que la persona que aplica la prueba me explique todos los aspectos de la misma hasta que haya terminado. También entiendo que puedo dar por terminada mi participación en la prueba en el momento en que lo considere sin recibir ningún castigo. Entiendo que me informaran sobre los resultados y estos se manejaran con estricta confidencialidad y solo con mi consentimiento se le podrán presentar a otra persona y o institución pública o privada. En este momento autorizo que los resultados sean manejados por Gayle Álvarez y Beatriz Sánchez.

Firma de la persona que presenta la prueba *Nombre de la persona que aplica la prueba*

Fecha

Firma de la persona que aplica la prueba

Anexo B

Test de Estilo de Liderazgo

Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder. Lea cada una cuidadosamente, luego utilizando la escala provista decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.

		Nunca	A veces					Siempre						
		0	1	2	3	4	5							
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.							8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.					
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.							9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.					
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.							10	Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.					
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.							11	Yo administro mi tiempo con efectividad.					
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.							12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.					
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.							13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.					
7	Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.							14	No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.					
								15	Me gusta analizar problemas.					
								16	Respeto los límites de los demás.					
								17	Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.					
								18	Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.					

Anexo C

Escala de actitud hacia el cambio

	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
En mi organización la gente tiene apertura hacia el cambio.					
En mi organización hay un ambiente de cooperación.					
En mi organización se fomenta la innovación.					
La gente en mi organización tiene visión hacia el cambio.					
Los directivos de mi organización asumen los cambios con entusiasmo.					
En mi empresa se fomenta la preparación de los trabajadores.					
Los directivos de mi organización ven el cambio como algo positivo.					
Mi centro de trabajo facilita el movimiento hacia el cambio.					
En mi organización las personas desean mejorar.					
En el trabajo se requiere innovación.					
Visualizo el cambio como un movimiento.					
Tengo apertura hacia el cambio.					
Para afrontar el cambio se necesita valentía.					
La cooperación es importante para lograr el cambio.					
Las organizaciones que tienen visión experimentan cambios.					
El aprendizaje facilita la innovación.					
Adopto una actitud de responsabilidad ante el cambio.					
Es conveniente tener resistencia al cambio.					
Ante situaciones de cambio presento resistencia.					