



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Instituto de Gobierno y de Gestión Pública

Competencias directivas y gestión del cambio en Institutos de Educación Superior Tecnológico Público
Management skills and change management in Public Technological Higher Education Institutes

Recibido: 10 de mayo del 2021

Aprobado: 15 de junio del 2021

RESUMEN:

La investigación tuvo como **propósito** determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020. Metodología, investigación tipo básica, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, método hipotético - deductivo, una muestra probabilística estratificada de 112 participantes. Se utilizó la técnica de la encuesta con dos cuestionarios tipo escala de Likert, la confiabilidad para la variable competencias directivas fue Alfa de Cronbach = 0,988, para la variable gestión del cambio fue Alfa de Cronbach = 0,995. Resultados, Se determinó el coeficiente Tau-b de Kendall=0.561, con nivel de significancia menor al 1% y Rho de Spearman =0.754, (relación positiva alta). Conclusión, se comprobó que las competencias directivas se relacionan directa y positivamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020.

Palabras clave: competencias directivas, gestión del cambio, instituto superior

ABSTRACT:

The purpose of the research was to determine the relationship between managerial competencies and the management of change in Institutes of Higher Technological Public Education, La Libertad Region, 2020. Methodology, basic type research, quantitative approach, non-experimental design, hypothetical-deductive method, a stratified probabilistic sample of 112 participants. The survey technique was used with two Likert scale questionnaires, the reliability for the managerial skills variable was Cronbach's Alpha = 0.988, for the change management variable it was Cronbach's Alpha = 0.995. Results: Kendall's Tau-b coefficient = 0.561 was determined, with a significance level of less than 1% and Spearman's Rho = 0.754, (high positive relationship). Conclusion, it was found that managerial competencies are directly and positively related to the management of change in Public Technological Higher Education Institutes, La Libertad Region, 2020.

Keywords: managerial skills, change management, higher institute.

AUTOR 1:

Apellidos Nombres:

Plasencia Castillo

Jaime Yván

Grado académico:

Maestro en Gestión Pública.

Universidad San Martín de Porres, Perú,
Director IESTP "Manuel Jesús Díaz Murrugarra"

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-2916-7213>

Correo:

yvanplasencia@hotmail.com

AUTOR 2:

Apellidos Nombres:

Dr. Iván Hidalgo Romero.

Afiliación: Ing. Economista, Universidad Científica del Sur, Perú. Master en Gestión y Análisis Políticas Públicas

Universidad Carlos III de Madrid: Madrid, España. Doctor en Gobierno y Política Pública. Universidad de San Martín de Porres: Lima, Perú.

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-6502-3738>

Correo:

ivan.doctorado@gmail.com

10

1.- INTRODUCCIÓN

Ante el estilo de vida que se vive actualmente, las organizaciones deben tener competencias que se adecuen al cambio, la evolución de las organizaciones debe ir a la par de las nuevas formas organizativas frente a ambientes cambiantes. Un gran golpe es la existencia del COVID-19 la cual hace plantear para la educación desafíos sin precedentes. La crisis del coronavirus está cambiando drásticamente la educación, así como a las economías y las vidas de millones de ciudadanos en todo el planeta. Las universidades cerraron, se suspendieron las clases o son impartidas vía internet. Se cancelaron conferencias, programas de intercambio, evaluaciones, viajes internacionales, entre otros; y este tipo de inconvenientes fueron aumentando con el transcurrir de los días; referente a educación se ha cambiado de una manera tradicional donde las clases eran presenciales a un avance tecnológico a la fuerza lo cual viene aconteciendo en todo el mundo (Altbach & de Wit, 2020).

Entonces es indispensable contar con individuos que posean competencias directivas pues una de las causas del fracaso de las organizaciones es la falta de estas por parte de sus directivos o ejecutivos (Luján, 2017). Para conseguir un mejor crecimiento personal y profesional de cada integrante de una entidad, es fundamental el uso de las competencias directivas utilizándose a las mismas como un medio de perfeccionamiento de habilidades para un mejor desempeño profesional (Serrano, 2005). Así mismo para llegar al éxito del desempeño de la organización y el cumplimiento de objetivos institucionales, es importante llevar una buena gestión por competencias, pues está se encarga de la evaluación del potencial humano (Zermeño, 2014). Se dice también que un buen directivo es capaz de transformar los problemas en oportunidades. Entonces ante un problema es necesario hablar de eficacia, la mayoría de los estudios a través del tiempo, han señalado que cuando una institución es eficaz, es porque hay un liderazgo efectivo por parte de su director, pues este es un líder que posee ciertas competencias para la transformación de la actividad educativa, ser

capaz de tomar decisiones, comunicarse con autoridades de toda índole, teniendo la difícil misión de unir lo administrativo con lo educativo (Patrón, 2016). Es sabido que las competencias se demuestran en relación de una tarea en un contexto (Madrigal, 2009).

Existe un acervo importante de desarrollos digitales para controlar la pandemia del Covid-19. Siendo importante cuestionarse acerca de la posición en que se encuentra cada nación en cuestión de infraestructura digital, su nivel y su relación con la educación para lo cual es necesario tener un buen líder que motive y ayude en el proceso de cambio (Agudelo et al., 2020, p. 5). Las organizaciones no son las únicas en gestionar el cambio, éste también se ha convertido en un reto individual, el cual cumple la función de seguir a las entidades en sus procesos, el encargado debe ponerlo en marcha, innovar y coordinar dichos procesos.

Al hablar de la gestión del cambio no se puede decir que va solo y que surge de la nada, ni tampoco que aparece por una simple decisión de las cúpulas jerárquicas, sino que las organizaciones deben cumplir con ciertos requisitos a nivel general, como el de fomentar la comunicación y el diálogo así como una jerarquía de niveles, donde el cambio no se dé desde arriba, sino que sea asumido por los involucrados, para que de esa manera no se generen conflictos que pongan trabas al poner en marcha los procesos de cambio (Amorós & Tippelt, 2005, p. 8).

Por lo tanto, la actual sociedad del conocimiento hace que los entornos crezcan constantemente demandando agilidad, flexibilidad e igualdad en las organizaciones, donde se den puestos laborales especializados y a la vez exigentes a la circunstancia (Zermeño, 2014). Quien se encuentra a cargo de una institución educativa debería plantearse objetivos como los de orientar y encaminar a su equipo de trabajadores y olvidarse de un simple control, pues hoy en día debido a los cambios vertiginosos se necesita asumir retos. Por tal motivo una eficaz labor directiva es aquella que busca promover la construcción social y cultural de las instituciones que están empezando a

transformar la educación, la cual satisfará las verdaderas necesidades pedagógicas de los estudiantes (Rodríguez, 2017).

Entonces se formula el siguiente problema principal: ¿Existe relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020? Con el objetivo de determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020. Considerando como hipótesis principal que las competencias directivas se relacionan directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020.

2. MARCO TEORICO /DESARROLLO

A continuación se describen cada una de las variables de estudio, agrupadas en: competencias directivas, gestión de cambio y sus dimensiones.

Competencias directivas

El tener competencias infiere adquirir conocimientos, actitudes, valores y habilidades para que el desempeño de una actividad sea satisfactorio en el entorno laboral. Estas son necesarias en cualquier profesional y especialmente en los directivos, pues son estos los que deben desarrollarlas primero para a posteriori aplicarlas en sus instituciones de educación superior (Martínez et al., 2016).

Para que una organización mejore su desempeño, es importante desarrollar ciertas competencias directivas, en estos tiempos modernos, los directivos y los líderes tienen que ir renovando sus competencias permanentemente disponiendo de herramienta intelectuales y prácticas las cuales sean utilizadas cotidianamente en su gestión (Puga & Martínez, 2008). Varios autores coinciden en cuanto a la importancia de siete habilidades adscritas a los directivos. Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisión, administración del tiempo (Griffin et al., 2010; Madrigal, 2009; Whetten et al., 2011). Kotter (2012), propone un modelo de ocho

pasos que lograrán el cambio, los cuales lograrán transformar a las entidades y así lograr el triunfo, tenemos: 1. Establecer un sentido de urgencia, 2. Formación de coaliciones, 3. Desarrollo de la visión clara, 4. Comunicación de la visión, 5. Eliminación de obstáculos, 6. Aseguración de triunfos a corto plazo, 7. Construcciones sobre el camino y 8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa.

Para argumentar el tema de análisis Martínez et al. (2016), proponen el "*Modelo de Competencias Directivas en Escenarios Globales para Directivos de las Instituciones de Educación Superior*" quien consta de componentes: competencia autopersonal y autoaprendizaje, competencia para la planeación y gestión estratégica, competencia del enfoque de la calidad, competencia tecnológica e innovación, competencia multicultural y habilidades de liderazgo: análisis y solución de problemas, inteligencia emocional, comunicación, manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo a través de valores actitudes y compromiso.

Serrano (2014), subraya dos alternativas de mejorar a las personas, la fortaleza de carácter en un caso y la competencia de liderazgo en el otro, según las denominaciones elegidas por su autor, hizo el análisis bajo la forma de la virtud aristotélica, concluye: La alternativa de la psicología positiva se inicia con el rasgo de las personas para establecer la fortaleza del carácter; la alternativa de la antropología se cimienta en los requerimientos y motivos que generan las acciones humanas. El plantear antropológicamente, se orienta a una visión holística de las personas y de las empresas; hace compatibilizar las búsquedas de la excelencia de las organizaciones con el total desarrollo de las personas. Amas propuestas referencian a las virtudes, en orden invertido; por otro lado, Peterson y Seligman ubican a la fortaleza antes que la virtud, en Cardona y García-Lombardía las virtudes se anticipan a las competencias. Mencionan los autores que la virtud cardinal está en la base del desarrollo de las competencias (Cardona y García-Lombardía, 2005).

La variable competencias directivas se evalúa en la teoría de las organizaciones de concepción antropológica instaurada por Pérez López (2000), cuya base es lo

concéntrico de las personas en la organización, que lo abarca en su totalidad, con inclusión de su componente moral, es decir debe encontrar un original espacio para desarrollar las virtudes morales. La teoría se enmarca en el cuerpo de la motivación humana extrínseca, intrínseca y trascendente, cuya presencia contesta a las satisfacciones de la necesidad material y psicosocial de cada persona, y también esas de clase afectiva que explican el fenómeno de sumo interés para las organizaciones, tal como las identificaciones de cada persona, desarrollo de la lealtad y la relación entre autoridad y liderazgo. En ese orden de ideas, agrupa 3 características de la organización: eficacia, atractividad y unidad, que define su real valor en una perspectiva de 3 partes: económica, sociológica y moral. Al final, brinda la clave para eficientes acciones directivas en base a la actividad estratégica, ejecutiva y de liderazgo, en la que define la cualidad directiva o competencia que el directivo debe tener.

Asimismo se considera el enfoque basado en competencias de Hellriegel, Jackson y Slocum (2010), que ofrecen una propuesta de competencias asociadas a la administración, a las que nombran competencias gerenciales, que lo describen así: “el conjunto de conocimientos, la destreza, el comportamiento y actitud que necesitan las personas para ser eficientes en las tareas gerenciales y en diferentes organizaciones”. Así mismo mencionan que a la persona se le juzga por su inteligencia, y también mostrar varias competencias que integran la referida inteligencia; y que el propósito es el desarrollo de seis competencias claves de forma interrelacionada que logran como respuesta administraciones efectivas: Competencias para la comunicación, competencias para la planeación y gestión, competencias para el trabajo en equipo, competencias para la acción estratégica, competencia multicultural, competencias para la autoadministración.

Para considerar las dimensiones de la variable competencias directivas, se hace con Puga & Martínez (2008), que refieren que un directivo debe desarrollar cinco competencias fundamentales, considerando como dimensiones: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad de la comunicación, valores éticos, habilidad para

trabajar en equipo, ambos autores creen que un directivo competente, no es aquel que tiene habilidades práctica o mecánicas, sino es aquel que tiene capacidad mental o personales a las cuales se les conoce como habilidades blandas,

La dimensión orientada al conocimiento lo evaluamos en la teoría del conocimiento de Jürgen Habermas, que infiere que el enfoque Habermasiano propone la teoría de los intereses directores del conocimiento. Entiende por intereses las orientaciones esenciales que son intrínsecas a la reproducción y autoconstitución de la especie humana García (2005)

El nivel de liderazgo lo evaluamos en las teorías específicas que cita García-Solarte (2015), se considera: Teoría de los rasgos, lo enfoca en identificar las características personales que dan origen al líder; como inteligencia, conocimiento y experiencia, dominio y autoconfianza, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad y madurez. Este enfoque tiene características definidas que no están necesariamente sujetas a la personalidad. Muchos de ellos están sujetos a las habilidades, capacidades, conocimientos y experiencia del individuo (Jones y George, 2010). Teoría del comportamiento; en este contexto, dicho enfoque reconoce el estilo de liderazgo de acuerdo con su trabajo, lo que hacen y cómo lo hacen: Liderazgo autocrático que da órdenes y supervisa, toma decisión unilateral y limita la participación del subordinado; liderazgo democrático que involucra al subordinado en toma de decisión, fomenta métodos de trabajo y retroalimenta; y, Laissez-Faire, que permite que el subordinado fije metas y medios para alcanzarlo, facilita información y actúa como contacto con el medio ambiente externo (Lussier y Achua, 2002). Teoría de contingencia, es orientada al líder que debe tener la capacidad de captar de forma rápida las diferentes situaciones con las que se encuentre: Orientado a la tarea, el líder detalla los deberes y las responsabilidades y orientado a la relación, el líder practica una comunicación en dos o más direcciones (Hersey y Blanchard, 1969). Teoría emergente, orientada principalmente hacia el liderazgo transformador y transaccional, este estilo sugiere el

desempeño del colaborador siempre que sean plenamente conscientes de la importancia de sus posiciones para la organización (Jones y George, 2010).

La comunicación viene a ser una habilidad global usada por todo tipo de transmisión (no verbal, verbal, de escucha, escrita y otras que se usen para intercambiar y transmitir información y emociones. La cual hace posible el intercambio de pensamientos, información, sentimientos e ideas (Hellriegel et al., 2009, p. 528).

Asimismo, Scroferneker (2009) como se citó en Neiva, (2018) describe tres modelos para la comunicación organizacional: Modelo tradicional, se puede medir, estandarizar y clasificar; estrechamente relacionado con la eficiencia de las organizaciones. Modelo de interpretación, se centra en el proceso simbólico, adopta la idea de una organización como cultura y espacio en el que se comparten los significados. Modelo crítico en el que las partes interesadas perciben la comunicación como un instrumento de dominación y opresión.

Los valores éticos son considerados por Puga & Martínez (2008) quien cita a Navas y Guerra, (2002), describen que cada persona debería comprometerse con un accionar responsable y humano, sin embargo, una buena forma de motivar el desempeño ético de los trabajadores está en la observancia de valores éticos por parte de los responsables de conducir los esfuerzos colectivos.

Muchas organizaciones a nivel mundial han logrado el éxito debido a que han sabido trabajar en equipo, práctica que es entendida como una actividad social de comunicación, colaboración, entendimiento y pensamiento con los demás. Saber trabajar en equipo no solo es conformar grupos sino que va más allá, buscando logros compartidos y compromisos colectivos independientes de una sola persona (Puga & Martínez, 2008, p. 98). Dentro de las características que tendrán las carreras directivas del siglo XXI, Allred, Snow y Miles (1996) consideran que los administradores requerirán contar con competencias en un tipo de liderazgo colaborativo sustentado en el trabajo de equipo, la habilidad para relacionarse, establecer vínculos fraternales y otras

competencias colaborativas, serán críticas para llevar a cabo una administración efectiva.

Gestión del cambio

Para generar el cambio es necesario el desarrollo de un sentido de urgencia en torno a la necesidad del cambio. Es decir, generar el impulso de hacer las cosas bien en el acto, tanto en pensamiento como en el sentir, para poder derribar los peores obstáculos y en ese sentido propone un modelo de ocho pasos que lograrán el cambio, los cuales lograrán transformar a las entidades y así lograr el triunfo, tenemos: 1. Establecer un sentido de urgencia, 2. Formación de coaliciones, 3. Desarrollo de la visión clara, 4. Comunicación de la visión, 5. Eliminación de obstáculos, 6. Aseguración de triunfos a corto plazo, 7. Construcciones sobre el camino y 8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa. (Kotter, 2012).

La revista Gestión en una entrevista a John Kotter, manifiesta que para dar un gran salto al cambio es necesario empezar con un buen número de personas que tengan verdaderamente un sentido de urgencia entorno a una gran oportunidad (Gestión, 2011). La formación técnica como las capacitaciones continuas son consideradas en la evaluación de la comunidad empresarial para determinar si los trabajadores se están actualizando puesto que para que las economías logren obtener mayor valor y complejizar sus procesos productivos se toma en cuenta la educación superior, la formación profesional y técnica (CEPLAN, 2016).

El objetivo de la gestión del cambio es minimizar la resistencia a adoptar nuevas prácticas, herramientas, modelos, no tomarlo como una amenaza a su actual estatus ni a su medio de subsistencia; por el contrario dicha gestión implica fomentar el diálogo, comunicación, participación y liderazgo a todo nivel y sobre todo comprender las acciones tomadas por los involucrados (Amorós & Tippelt, 2005, p. 8).

Evaluar la variable gestión del cambio, se considera a la Teoría del cambio de Kurt Lewin, como se citó en Palazón (2014), según Kurt Lewin en su teoría, considera al comportamiento de un trabajador como el resultado de cómo se encuentra funcionando la organización y qué tanto influye ese funcionamiento en el trabajador. Kurt dijo que cualquier sistema se encuentra en equilibrio hasta que se presente algún cambio para realizar lo que significaría una presión en el sistema, para luego volver a un estado de equilibrio. Kurt Lewin definió su teoría con el modelo DCC: Descongelamos – Cambiamos – Congelamos, que a continuación se detalla: Descongelar: Inicia el proceso, descongelar las creencias y hábitos hasta ahora utilizados, no solo como individuos sino también como grupos o colectivo. En estos momentos es donde surge la tensión, la ansiedad, acá es muy importante hacer una sensibilización. Cambiar: En este proceso se introduce la nueva forma de trabajar, para crear la nueva cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos. Congelar: Fin al proceso, el cambio se transforma en regla general como nueva forma de trabajar y establecer bien esta nueva cultura de la nueva organización.

19

3.- MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, el cual consiste en recolectar datos los cuales servirán para corroborar la hipótesis y poder efectuar el análisis estadístico (Hernández et al., 2014, p. 4). Con diseño no experimental, pues las variables no fueron manipuladas, limitándose solamente a determinar el nivel en que estas se relacionan (Hernández et al., 2014, p. 152). *Estructuración de la población del personal de los IESTP, Región La Libertad.*

La población lo constituyeron 11 IESTP de 6 provincias de la Región La Libertad, distribuidos de la siguiente manera: En la provincia Gran Chimú se tiene al I.E.S.T.P. “Manuel Jesús Murrugarra” de Cascas con 25 servidores. En la Provincia de Ascope se tiene al I.E.S.T.P. “Paijan” con 26 servidores. Al I.E.S.T.P. “Chocope” con 47 servidores.

En la provincia de Sánchez Carrión se tiene al I.E.S.T.P. “Huamachuco” con 35 servidores. En la provincia de Otuzco se tiene al I.E.S.T.P. “Otuzco” con 61 servidores. En la provincia de Trujillo se tiene al I.E.S.T.P. “Nueva Esperanza” con 73 servidores. Al I.E.S.T.P. “Trujillo” con 60 servidores. Al I.E.S.T.P. “Moche” con 22 servidores. Al I.E.S.T.P. “Manuel Gonzales Prada” del Porvenir con 27 servidores. Al I.E.S.T.P. “Laredo” con 28 servidores. En la provincia de Virú se tiene I.E.S.T.P. “Virú” con 33 servidores.

En la determinación de la amplitud de la muestra se usó el muestreo estratificado, con afijación proporcional Neyman. Cuyo resultado arrojó una muestra conformada por 112 servidores públicos de los 11 IESTP de la Región La Libertad. La investigación consideró la técnica de la encuesta a fin de conocer y obtener diversos datos, como: opiniones, actitudes y recibir sugerencias, etc. Se utilizó como instrumento, el cuestionario, el cuál fue elaborado en base a una serie de preguntas cerradas y fue aplicado a los colaboradores: en lo referido a la variable independiente: competencias directivas, constó de 53 ítems con cinco dimensiones: orientación al conocimiento, 12 ítems; nivel de liderazgo, 14 ítems; nivel de comunicación, 9 ítems; valores éticos, 10 ítems y trabajo en equipo, 8 ítems. En cada ítem se consideró cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre (escala valorativa 1, 2, 3, 4,5 respectivamente). En la variable dependiente: gestión del cambio, el instrumento fue estructurado de 40 ítems en ocho dimensiones: sentido de urgencia, formación de coaliciones, desarrollo de la visión clara, comunicación de la visión, eliminación de obstáculos, aseguración de triunfos a corto plazo, construcción sobre el camino y anclar el cambio en la cultura de la organización, cada dimensión con 5 ítems los mismo que incluyeron cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre, con escala valorativa similar a la variable independiente.

La validez de instrumentos se realizó mediante juicio de expertos, siendo un total de 3 expertos del tema en investigación. Para determinar la confiabilidad, se realizó a

través del Coeficiente de Alfa de Cronbach y se calculó mediante el software de estadística SPSS V26. Dónde los resultados fueron para la variable competencias directivas fue Alfa de Cronbach = 0.988, para la variable gestión del cambio fue Alfa de Cronbach = 0.995.

4. RESULTADOS

Los resultados fueron analizados según los objetivos establecidos. Se usó el coeficiente Tau-b de Kendall y Rho de Spearman para determinar la relación entre las competencias directivas y la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región la Libertad, 2020. Para el análisis se aplicó un cuestionario por cada variable lo cual sirvió para la recopilación de la información, los resultados se muestran a continuación, mediante tablas.

Tabla 1

Comparación de los puntajes obtenidos de las variables competencias directivas y gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

NIVELES	COMPETENCIAS DIRECTIVAS		GESTIÓN DEL CAMBIO	
	Nº	%	Nº	%
Muy deficiente	1	0.9	1	0.9
Deficiente	57	50.9	30	26.8
Regular	6	5.4	44	39.3
Buena	35	31.3	23	20.5
Muy buena	13	11.6	14	12.5
Total	112	100.0	112	100.0

Fuente: Instrumentos aplicados a los servidores de los IESTP.

En la tabla 1 se observó que el nivel predominante en la variable competencias directivas fue deficiente con 50.9%, seguido de nivel buena con 31.3%. Y en cuanto a la variable gestión del cambio fue regular con 39.3%, seguido por un 26.8% en nivel deficiente.

Tabla 2

Nivel de las dimensiones de las competencias directivas de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Competencias directivas	Orientación al conocimiento		Nivel de liderazgo		Nivel de comunicación		Valores éticos		Trabajo en equipo	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy Deficiente	4	3.6	5	4.5	5	4.5	2	1.8	1	0.9
Deficiente	32	28.6	25	22.3	22	19.6	24	21.4	24	21.4
Regular	54	48.2	37	33.0	35	31.3	31	27.7	37	33.0
Buena	15	13.4	32	28.6	41	36.6	34	30.4	36	32.1
Muy buena	7	6.3	13	11.6	9	8.0	21	18.8	14	12.5
Total	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0

Fuente: Aplicación cuestionario competencias directivas a los servidores de los IESTP.

En la tabla 2, se observó que el 48.2% de los servidores de los IESTP percibieron un nivel regular en la dimensión orientación al conocimiento, seguido del nivel deficiente con 28.6%; el 33% percibió regular nivel de liderazgo seguido de un 28.6% en nivel buena; el 36.6% percibieron buen nivel de comunicación, seguido del nivel regular con 31.3%; el 30.4% percibieron el nivel buena en cuanto a la dimensión valores éticos, seguido de 27.7% en nivel regular y para la dimensión trabajo en equipo percibieron 33% el nivel regular, seguido del nivel buena con 32.1%.

Tabla 3

Nivel de las dimensiones de la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

GESTIÓN DEL CAMBIO	Sentido de urgencia		Formación de coaliciones		Desarrollo de la visión clara		Comunicación de la visión		Eliminación de obstáculos		Aseguración de triunfos a corto plazo		Construcciones sobre el camino		Anclar el cambio en la cultura de la organización	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	5	4.5	5	4.5	11	9.8	11	9.8	11	9.8	6	5.4	3	2.7	12	10.7
Deficiente	32	28.6	36	32.1	30	26.8	32	28.6	29	25.9	28	25.0	27	24.1	21	18.8
Regular	31	27.7	33	29.5	29	25.9	41	36.6	40	35.7	48	42.9	47	42.0	40	35.7
Buena	36	32.1	26	23.2	33	29.5	13	11.6	22	19.6	18	16.1	21	18.8	25	22.3
Muy buena	8	7.1	12	10.7	9	8.0	15	13.4	10	8.9	12	10.7	14	12.5	14	12.5
Total	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0	112	100.0

Fuente: Aplicación cuestionario gestión del cambio a los servidores de los IESTP

En la tabla 3, se observa que el 32.1% de los servidores de los IESTP percibieron un nivel buena en la dimensión sentido de urgencia, seguido del nivel deficiente con 28.6%; el 32.1% percibieron deficiente la dimensión Formación de coaliciones, seguido del nivel regular con 29.5%; el 29.5% en nivel buena la dimensión desarrollo de la visión clara seguido del nivel deficiente con 26.8%; el 36.6% percibieron regular comunicación de la visión, seguido de 28.6% en nivel deficiente; el 35.7% percibieron regular nivel en

eliminación de obstáculos, seguido de 25.9% en nivel deficiente; el 42.9% percibieron regular aseguración de triunfos a corto plazo, seguido de 25% en nivel deficiente; el 42% percibieron regular construcciones sobre el camino, seguido del 24.1 en nivel deficiente; el 35.7% en nivel regular en cuanto a la dimensión anclar el cambio en la cultura de la organización, seguido del nivel buena con 22.3%.

Contrastación de hipótesis principal

Hi: Las competencias directivas se relacionan directamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior Tecnológico Público, Región la Libertad, 2020.

Tabla 4

Las competencias directivas y su relación con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020

COMPETENCIAS DIRECTIVAS		GESTIÓN DEL CAMBIO					Total
		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	
Muy deficiente	Recuento	0	0	1	0	0	1
	% del total	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.9%
Deficiente	Recuento	1	24	23	9	0	57
	% del total	0.9%	21.4%	20.5%	8.0%	0.0%	50.9%
Regular	Recuento	0	0	6	0	0	6
	% del total	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%	0.0%	5.4%
Buena	Recuento	0	6	14	12	3	35
	% del total	0.0%	5.4%	12.5%	10.7%	2.7%	31.3%
Muy buena	Recuento	0	0	0	2	11	13
	% del total	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	9.8%	11.6%
Total	Recuento	1	30	44	23	14	112
	% del total	0.9%	26.8%	39.3%	20.5%	12.5%	100.0%
Tau-b de Kendall (r) = 0.561**		Rho = 0.754**			p = 0.000 < 0.01		

Fuente: Aplicación del Cuestionario competencias directiva y gestión del cambio.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01)

En la tabla 4 se observa que un 21.4% de los encuestados percibieron un nivel deficiente en competencias directivas y gestión del cambio, seguido del nivel deficiente competencia directivas y regular gestión del cambio con un 20.5%. Así mismo se observa que la prueba Tau-b de Kendal es 0.561, con nivel de significancia $p < 0.01$, el

coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.754 (relación positiva alta). Por lo que se acepta la hipótesis.

H1: La orientación al conocimiento se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

La orientación al conocimiento que emplea el directivo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020, cuyos niveles alcanzados de un 24.1% y de 12.5 % de los encuestados percibieron un nivel regular y deficiente respectivamente en cuanto a orientación al conocimiento y gestión del cambio., al igual en la aplicación de la prueba Tau-b de Kendall es 0.497 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.674 (relación positiva moderada), por lo que se puede determinar que la orientación al conocimiento se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

H2: El nivel de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

El nivel de liderazgo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020, los valores alcanzados de un 19.6% y de 15.2 % de los encuestados percibieron un nivel regular y deficiente de liderazgo y gestión del cambio, así mismo se obtuvo a través de la prueba Tau-b de Kendall un 0.541 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.720 (relación positiva alta); por lo que se puede determinar que el nivel de liderazgo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

H3: El nivel de comunicación se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

El nivel de comunicación y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020, los resultados nos indican que un 20.5% y 13.4 % de los encuestados percibieron regular y deficiente nivel de comunicación y gestión del cambio, observándose también valores en que la prueba Tau-b de Kendall de 0.536 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.727 (relación positiva alta).), por

lo que se puede determinar que el nivel de comunicación se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

H4: Los valores éticos se relacionan directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Valores éticos y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020, indicaron que un 15.2% y un 14.3 % de los encuestados percibieron un nivel regular y bueno de valores éticos y gestión del cambio, así mismo se obtuvo con la prueba Tau-b de Kendall valores de 0.435, con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.559 (relación positiva moderada). Por lo que se puede determinar que los valores éticos se relacionan directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

H5: El trabajo en equipo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

Trabajo en equipo y la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020, los valores obtenidos evidencian que un 17% y un 14.3 % de los encuestados percibieron regular y deficiente nivel de trabajo en equipo y gestión del cambio, así mismo se observó los resultados de la prueba Tau-b de Kendall es 0.486 con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.658 (relación positiva moderada). por lo que se puede determinar que el trabajo en equipo se relaciona directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020.

25

5. DISCUSION

Se observó en la tabla 1 que el nivel que predomina en la variable competencias directivas de la muestra encuestada, es el nivel deficiente con un 50.9%. Estos resultados significan que el directivo demuestra desinterés por su crecimiento sino también por el de los demás miembros de la entidad, así mismo no posee las competencias principales para hacer cambiar de pensamientos y comportamientos de quienes tiene alrededor, no está logrando una adecuada comunicación para transmitir

e intercambiar información, sentimientos e ideas, mucho menos está alcanzando logros compartidos y compromisos colectivos por equipos de trabajo, pudiéndose decir que los directivos no están mostrando el compromiso requerido para con los demás.

En contraste con la variable gestión del cambio, donde el nivel que predomina ligeramente es el regular con un 39.3%, seguido del nivel deficiente con un 26.8%, estos valores indican que el impulso de hacer las cosas bien en el acto, tanto en pensamiento como en el sentir no está siendo el adecuado pues poco es lo que se hace para eliminar los obstáculos.

Analizando los datos de prueba Tau-b de Kendall 0.561, con $p < 0.01$, el Rho de Spearman = 0.754 (relación positiva alta), se pudo determinar que las competencias directivas se relacionan directamente con la gestión del cambio de IESTP, Región La Libertad, 2020, estos valores evidencian que los directivos poseen pocas competencias directivas, lo que quiere decir que no se está consiguiendo el crecimiento personal y profesional de cada integrante de las entidades. Corroborando lo dicho por Luján (2017), es indispensable contar con individuos que posean competencias directivas pues una de las causas del fracaso de las organizaciones es la falta de estas por parte de sus directivos o ejecutivos. Estos resultados son evaluados por la teoría de las organizaciones de concepción antropológica instaurada por Pérez López (2000), cuya idea es lo concéntrico de las personas en la organización, que converge en forma total, con inclusión de su componente moral, es decir debe encontrar un original espacio para el desarrollar virtudes morales.

El nivel de las dimensiones de las competencias directivas de IESTP, de la tabla 2 se evaluaron con la teoría de las organizaciones de concepción antropológica instaurada por Pérez López (2000), cuyo base es lo concéntrico de las personas en la organización, que lo abarca en su totalidad, con inclusión de su componente moral, es decir debe encontrar un original espacio para desarrollar las virtudes morales. La teoría se enmarca en el cuerpo de la motivación humana extrínseca, intrínseca y trascendente, cuya

presencia contesta a las satisfacciones de la necesidad material y psicosocial de cada persona, y también esas de clase afectiva.

Los resultados del nivel de las dimensiones de la gestión del cambio de la tabla 3 fueron evaluados con la Teoría del cambio de Kurt Lewin, como se citó en Palazón (2014), que considera al comportamiento de un trabajador como el resultado de cómo se encuentra funcionando la organización y qué tanto influye ese funcionamiento en el trabajador, además cualquier sistema se encuentra en equilibrio hasta que se presente algún cambio para realizar lo que significaría una presión en el sistema, para luego volver a un estado de equilibrio.

Las competencias directivas y su relación con la gestión del cambio de IESTP, consideradas en la tabla 4 a través de la prueba Tau-b de Kendall nos indica el grado y sentido que hay entre las dos variables medidas, obteniéndose 0.561, valor positivo que indico una relación directa, con nivel de significancia $p < 0.01$, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.754 (relación positiva alta). Por lo que se acepta la hipótesis. Estos resultados son respaldados por Martínez et al. (2016), quienes proponen el “*Modelo de Competencias Directivas en Escenarios Globales para Directivos de las Instituciones de Educación Superior*”, que consta de los componentes: Competencia autopersonal y autoaprendizaje, competencia para la planeación y gestión estratégica, competencia del enfoque de la calidad, competencia tecnológica e innovación, competencia multicultural y habilidades de liderazgo: análisis y solución de problemas, inteligencia emocional, comunicación, manejo de conflictos, motivación y trabajo en equipo a través de valores actitudes y compromiso.

27

CONCLUSIONES.

Se determinó que las competencias directivas, la orientación al conocimiento, el liderazgo, la comunicación, los valores éticos y el trabajo en equipo se relacionan directa y positivamente con la gestión del cambio de Institutos de Educación Superior

Tecnológico Público, Región La Libertad, 2020, en virtud a las pruebas que se utilizaron descritas en los resultados, en consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación.

A los futuros investigadores de Universidades, se les recomienda profundizar la investigación en lo referente a conductas particulares de los docentes, así mismo realizar investigaciones experimentales, que ayuden a profundizar más en el tema y así incrementar los conocimientos sobre las competencias directivas y la gestión del cambio en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de otras regiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agudelo, M., Chomali, E., & Suniaga, J. (2020). *Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al Covid-19*. Corporación Andina de Fomento.

<https://n9.cl/52i0>

Altbach, P., & de Wit, H. (2020, marzo 25). El impacto del coronavirus en la educación superior [Blog de educación]. *Distancia por tiempos*.

<https://educacion.nexos.com.mx/?p=2221>

Amorós, A., & Tippelt, R. (2005). *Gestión del cambio y la innovación un reto de las organizaciones modernas*. InWEnt.

Aquino, M. (2017). *Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016*. 156.

Cardona, P. (1999). *En busca de las competencias directivas*. 19.
https://www.researchgate.net/profile/Pablo_Cardona2/publication/28234689_En_busca_de_las_competencias_directivas/links/5555b78c08aeaaff3bf4805d.pdf

Castillero, O. (2020). La teoría X y la teoría Y de McGregfor. *Psicología y Mente*. Recuperado de <https://psicologiymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>

CEPLAN, C. N. de P. (2016). *El Perú en los indicadores mundiales*. 2, 271.

- Cóndor, C. (2017). *Modelo de competencias integradas para directores de EBR en el marco de la modernización de la gestión pública* [Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4152/Condor%20%20Uceda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Contreras, D. M. C., & Jiménez, L. F. J. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. 90.
- Fuentelsaz, C. (2004). Calculo del tamaño de la muestra. *Matronas Profesión*, 5(18), 5 - 13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6125940>
- García, J. (2005). La teoría del conocimiento de Jürgen Habermas. *Fundación Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=189606>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Gestión. (2011, enero). *John Kotter: Liderazgo para un Entorno Cambiante* [Entrevista]. <https://www.gestion.com.do/ediciones/enero-2011/item/129-john-kotter-liderazgo-para-un-entorno-cambiante>
- Gómez, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: Desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile* (east=-70.64729; north=-33.50805100000001; name=Colegio King's School, San Bernardo, Santiago de Chile, Chile) [Phd, E.T.S.I. Agrónomos (UPM)]. <http://oa.upm.es/30946/>
- Griffin, R., Moorhead, G., Treviño, M., Parres, V., García, C., & Romero, R. (2010). *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2010). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a ed.). Cengage Learning.

<https://www.academia.edu/33885343/Administracion-11ed-Don-Hellriegel-S.-E.-Jackson-J.-W.-Slocum.pdf>

Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.).

McGraw-Hill Interamericana.

http://docs.wixstatic.com/ugd/986864_5bcd4bbbf3d84e8184d6e10eecea8fa3.pdf

Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6ta Edición). México: McGraw Hill.

Kotter, J. (2012). *El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter*. <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>

López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: Un análisis de fuentes. *Revista de curriculum y formación de profesorado*, 20(1), 311-322.

Luján, G. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Revista Espergesia*, 4(2). <https://doi.org/10.18050/esp.2014>

Lusier, R. y Achua, Ch. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2da Edición). México: Thomson Learning.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas 2da edición*. Issuu. https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta

Martínez, M., Hernández, M. del C., & Gómora, J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 321. <https://doi.org/10.23913/ride.v6i12.212>

Neiva, F. (2018). *Comunicación organizacional: una mirada a la importancia de la comunicación interna*. *Medios y periodismo*, 18 (33), 61-73.

http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005&lng=pt&tling=pt.

OECD. (2005). *The definition and section of key competencies*.

<https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>

Palazón, A (2014). Teoría del Cambio según Kurt Lewin. *La Gestión del cambio en positivo*. <https://amandapalazon.com/la-teoria-del-cambio-segun-kurt-lewin/>

Patrón, R. M. (2016). Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México. *Gestión de la educación*, 6(2), 1-18. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25479>

Pereda, F., González, F., & López, T. (2015). Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España). 102, 28.

Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)

Robbins, S., & Judge, T. (1999). *Comportamiento organizacional (15 edición)*. https://www.academia.edu/20446601/Stephen_P._Robbins_y_Timothy_A._Judge_-_Comportamiento_organizacional_15_edicion_.pdf0ep_nzq_g_2_

Pérez López, J.A. (2000). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid: Rialp.

Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)

Rodríguez, E. (2017). Dirección escolar en Ecuador. Breve análisis. *Gestión de la educación*, 7(2), 20-42. <https://doi.org/10.15517/rge.v7i2.30600>

Román, A. (2011). La huella de San Agustín en la ética de los valores de Scheler. *Fundación Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=189401>

- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Serrano, G. (2005). Competencias directivas y virtudes: Un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Whetten, D. A., Cameron, K. S., Pineda, L. E., & Pérez, A. D. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación, México.
- Zermeño, L. O. (2014). *Competencias Directivas: Su Identificación Para Instituciones De Educación Superior (Directives Skills: Identification in a University)* (SSRN Scholarly Paper ID 2498601). Social Science Research Network.
<https://papers.ssrn.com/abstract=2498601>