



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Aptitudes gerenciales y gestión del cambio de funcionarios en Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica

Management skills and management of the change of officials at the Central Headquarters of the Junín and Huancavelica Regional Government

Edsy Matos Molina^{1*}; Willian Armando Reyes Alva²; Juan Guido Arellano Guerrero³

- 1 Universidad Peruana del Centro, Jr. Moquegua N° 474, Huancayo, Junín, Perú.
- 2 Universidad César Vallejo, Av. Larco N° 1770, Trujillo, La Libertad, Perú.
- 3 Universidad Nacional del Centro del Perú, Av. Mariscal Castilla N° 3909, El Tambo, Huancayo; Junín, Perú.

*Autor correspondiente: edsy.mat@gmail.com (E. Matos).

Fecha de recepción: 18 03 2021. Fecha de aceptación: 26 07 2021.

RESUMEN

El tema alude a las capacidades competenciales que poseen los funcionarios públicos de dos sedes centrales de gobiernos regionales del país, con disposición para asumir las transformaciones de sus jurisdicciones. El objetivo fue, determinar la relación que existe entre aptitudes gerenciales y gestión del cambio de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica en el año 2019. Investigación básica cuyo diseño es correlacional, comparativo. La población y muestra censal compuesta por 34 funcionarios de las sedes Centrales de los Gobiernos Regionales de Junín y Huancavelica (17 de cada uno). Se recopiló información mediante la técnica denominada "encuesta" y el instrumento denominado "cuestionario"; el procesamiento de los datos por medio de la utilización de programas estadísticos: SPSS v_25 y la hoja de cálculo de Microsoft Excel 2013. Se concluyó que: con una correlación positiva muy fuerte (0,827), existe relación directa entre las aptitudes gerenciales y gestión del cambio de funcionarios en Sede Central del Gobierno Regional Junín, 2019; con una correlación positiva muy fuerte (0,808), existe relación directa entre las aptitudes gerenciales y gestión del cambio de funcionarios en Sede Central del Gobierno Regional Huancavelica, 2019.

Palabras clave: aptitud gerencial; gestión del cambio; funcionario; sector público; gobierno regional.

ABSTRACT

The topic refers to the competency capacities of public officials of two central headquarters of regional governments in the country with the willingness to assume the transformations of their jurisdictions. The objective was to determine the relationship between managerial skills and change management of officials from the Junín and Huancavelica Regional Government Headquarters in 2019. Basic research whose design is correlational, comparative. The population and census sample made up of 34 officials from the Central headquarters of the Regional Governments of Junín and Huancavelica (17 of each). Information was collected using the technique called "survey" and the instrument called "questionnaire"; data processing through the use of statistical programs: SPSS v_25 and the Microsoft Excel 2013 spreadsheet. It was concluded that: with a very strong positive correlation (0.827), there is a direct relationship between the skills management and change management of officials at the Junín Regional Government Headquarters, 2019; With a very strong positive correlation (0.808), there is a direct relationship between managerial skills and management of the change of officials at the Central Headquarters of the Huancavelica Regional Government, 2019.

Keywords: managerial aptitude; change management; official; public sector; regional government.

INTRODUCCIÓN

El Perú como algunos países en América Latina viene atravesando un proceso de reforma en la administración pública orientado al logro del

desarrollo global de la sociedad y así brindar servicios de calidad al ciudadano; de ello la implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, bajo

los enfoques de gestión por resultados, presupuesto por resultados y la descentralización. Siendo la administración pública la ciencia orientada al estudio y también al análisis de las relaciones producidas entre administradores y sociedad, cuyo propósito es la consecución de aquella acción eficaz, tal como sostiene Bonnin (1808), y consistiendo en un conjunto de leyes, de reglamentos, de prácticas, de códigos, de costumbres y relaciones que predominan en un momento y en un sitio determinado, que permitan la ejecución de las políticas públicas definidas por el Estado (Castelazo, 1950); es necesario distinguirla de la "función pública", la misma que equivale a "empleo público", tal como expresa Piñar (1995), éste es un sistema complejo y abierto al ser informado por factores externos como el ambiente mismo que lo rodea y termina por configurarlo. Por otro lado "la función pública", debe de entenderse como un conjunto que abarca relaciones laborales establecidas entre los servidores y el Estado (Rodríguez, 2007). En los años noventa, el Banco Mundial sostuvo que, la reciprocidad existente entre Estado y mercado, conllevó al aprendizaje esencial para promover el desarrollo y que ambas deben de complementarse, proponiéndose promover reformas adicionales, ante los resultados negativos, principalmente en América Latina; orientados a la mejora de las condiciones sociales e implementar acciones para disminuir la pobreza, enfatizándose en la definición de sistemas que permitan la profesionalización en el sector público, de ésta manera se generen mejoras sustanciales de recaudación de impuestos (Burki y Perry, 1998).

Así como otros países en América Latina, el Perú se encuentra en proceso de reforma constitucional, dándose inicio a procesos fundamentales como: la reforma del Estado, la modernización del Estado (según: Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y Reglamento aprobado con D.S. N° 030-2002-PCM) y descentralización (Ley N° 27783 - Ley de Bases de la Descentralización); los tres procesos en su implementación involucran tanto la participación directa de autoridades y funcionarios en cada nivel de gobierno (nivel de gobierno: nacional, regional y local). Es importante resaltar que, el Estado peruano admite que el potencial humano es crucial en la gestión pública y denota la importancia de fortalecer principalmente a la "gestión de recursos humanos" como sistema administrativo regulado por D.L. N° 1023 (Autoridad Nacional del Servicio Civil) - Ley 30057 (Fortalecimiento del Servicio Civil), bajo el marco normativo de Ley del Servicio Civil; en el cual, se reconoce al funcionario público como el representante político y a través del ejercicio de funciones tiene la responsabilidad de direccionar e intervenir en la conducción de la entidad pública. De ello, la necesidad del Estado de priorizar con recursos públicos la atención de capacitación (contemplados en: formación laboral y formación profesional, a través de la atención inmediata de demandas y cierre de brechas referidas a conocimientos y competencias de los funcionarios públicos (servidores públicos) y que puedan acceder a oportunidades de desarrollo; de ésta manera los resultados del ejercicio de las

funciones que desempeñen permitan la consecución de objetivos institucionales, mejorar el rendimiento organizacional y promover la prestación de servicios públicos de calidad a la sociedad peruana, reestableciéndose las buenas relaciones entre la ciudadanía-administración-Estado.

El cambio organizacional implica la presencia de tres elementos: los procesos (en el que se llevará a cabo el cambio), el Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio) que proporciona el apoyo técnico necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito y el estado deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar (Pérez *et al.*, 2017); por otro lado, diversos autores abordan el tema de la gestión del cambio como una herramienta facilitadora del tránsito de la formulación a la implementación estratégica (Soriano, 2015).

En la presente investigación, se plantean necesidades de atención inmediata en cuanto al fortalecimiento de aptitudes gerenciales de los funcionarios públicos; siendo relevante que los gerentes se fijen en las aptitudes que requieren para alcanzar las metas organizacionales que se planteen (Robbins y Judge, 2009); pues ellos son muchas veces el brazo derecho de las autoridades en gobierno, ellos influirán directamente a cada proceso de toma de decisiones, asumiendo responsabilidades positivas y/o negativas en correspondencia a esa toma de decisiones en la gestión administrativa, participando de etapas correspondientes a planificación, organización, dirección, control y evaluación; por ello, la necesidad de realizar el debido análisis de cada una de las aptitudes gerenciales que posean. Se identifican como habilidades importantes de un gerente en las organizaciones a aquellas habilidades: conceptuales, humanas y técnicas (García, Boom, y Molina, 2017).

El objetivo del presente estudio es determinar la relación que existe entre las aptitudes gerenciales y gestión del cambio de los funcionarios de ambas sedes centrales de gobiernos regionales.

METODOLOGÍA

La operacionalización del estudio planteado, constó de: la variable "Aptitudes gerenciales", que incluye a las dimensiones "aptitudes conceptuales", "aptitudes humanas" y "aptitudes técnicas"; así también, la variable "Gestión del cambio", que incluye a las dimensiones "descongelamiento", "cambio" y "congelamiento" (Anexo 1).

En lo que respecta a la población y muestra, estuvo compuesta por 34 funcionarios, detallados en la Tabla 1.

Se aplicó la "encuesta" como técnica de recolección de datos y el instrumento respectivo denominado "cuestionario", que contuvo 42 preguntas de respuesta cerrada (21 ítems en aptitudes gerenciales y 21 ítems en gestión del cambio) y que se sustentan en indicadores correspondientes a 3 dimensiones por cada variable, lo que garantizó la comprobación de las hipótesis planteadas; su valoración se determinó haciendo uso de la Escala de Likert (Anexo 2).

Tabla 1

Población y muestra censal de Sede Central de Gobierno Regional Junín (G.R.J.) y del Gobierno Regional Huancavelica (G. R. Hvca.)

Grupo ocupacional (CAP)	Nivel remunerativo/categoría (CAP)	Distribución ocupacional (CAP)	Sub total
Funcionarios (Cargo gerencial) –G. R. J.	F-5	05	05
Funcionarios (Cargo gerencial) – G. R. J.	F-4	12	12
Total			17

Grupo ocupacional (CAP)	Nivel remunerativo/categoría (CAP)	Distribución ocupacional (CAP)	Sub total
Funcionarios (Cargo gerencial) –G. R. Hvca.	47%	05	05
Funcionarios (Cargo gerencial) – G. R. Hvca.	F-4	12	12
Total			17

Los instrumentos del estudio fueron validados con el Juicio de Expertos, para lo cual se requirió el apoyo de 3 de ellos.

La confiabilidad del instrumento se apoyó en la utilización del Coeficiente Alfa de Cronbach en la muestra piloto (Tabla 2).

En el caso del método de análisis de esta investigación, se tomaron en cuenta a métodos descriptivos e inferenciales; con sustento en los estadígrafos (Ms. Excel y SPSS Versión 05): los cuales incluyen tablas de distribución de frecuencias (porcentual y absoluta) con las que se procesaron los ítems correspondientes a aptitudes gerenciales y gestión del cambio de la encuesta; así como gráficos estadísticos, los cuales permitieron la visualización e interpretación de los resultados obtenidos. Así mismo, al trabajarse con dos variables cualitativas con pruebas de significancia, se acudió al método inferencial - Rho de Spearman.

Tabla 2

Estadística de fiabilidad de variables

Variable	Alfa de Cronbach	Nº elementos
Aptitudes gerenciales	,857	21
Gestión del cambio	,868	21

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados agrupados de las variables

Los resultados del estudio, se presentan de manera agrupada y muestran las aptitudes humanas y la gestión del cambio de los funcionarios del Gobierno Regional Junín en las categorías "bajo", "regular" y "alto"; así como las aptitudes humanas y la gestión del cambio de los funcionarios del Gobierno Regional Huancavelica en las categorías "bajo", "regular" y "alto". Respecto a las Aptitudes gerenciales de Sede Central de Gobierno Regional Junín se determinó que el 82,4% percibe aptitudes gerenciales como alto, el 17,6% percibe como regular y el 0,00% como bajo. Se concluye que, la mayoría percibe que aptitudes gerenciales y sus dimensiones (aptitudes conceptuales, aptitudes humanas y aptitudes técnicas) es alto; por lo que se afirma que los funcionarios señalan que dentro de la organización las aptitudes gerenciales son altas y son determinantes para la mejora de resultados organizacionales.

En la Gestión del cambio de Sede Central de Gobierno Regional Junín el 88,2% percibe la gestión del cambio como alto, el 11,8% como regular y el 0,00% como bajo. Se concluye que, la mayoría percibe que gestión del cambio y sus dimensiones (tales como: descongelamiento,

cambio y congelamiento) es alto; por lo que se afirma que los funcionarios consideran que dentro de la organización la gestión del cambio es alta, por ende, es determinante para mejorar el nivel competitivo de la organización.

Respecto a las Aptitudes gerenciales de Sede Central de Gobierno Regional Huancavelica se determinó que el 58,8% percibe a aptitudes gerenciales como alto, el 41,2% percibe como regular y el 0,00% como bajo. Se concluye que la mayoría percibe que aptitudes gerenciales y sus dimensiones (aptitudes conceptuales, aptitudes humanas y aptitudes técnicas) es alto; por lo que se afirma que los funcionarios señalan que dentro de la organización las aptitudes gerenciales son altas y son determinantes para la mejora de resultados organizacionales.

En la Gestión del cambio de Sede Central de Gobierno Regional Huancavelica se determinó que el 58,82% percibe a gestión del cambio como alto, el 41,18% percibe como regular y el 0,00% como bajo. Se concluye que, la mayoría percibe que gestión del cambio y sus dimensiones (tales como: descongelamiento, cambio y congelamiento) es alto; por lo que se afirma que los funcionarios consideran que dentro de la organización la gestión del cambio es alta, por ende, es determinante para mejorar el nivel competitivo de la organización.

Respecto a la variable aptitudes gerenciales en ambas sedes centrales, ninguno de los funcionarios reconoce las aptitudes gerenciales como "bajo" y la mayoría de funcionarios reconocen como "alto" a las aptitudes gerenciales; las que son determinantes para la mejora de resultados organizacionales, sustentadas en las dimensiones "aptitudes conceptuales", "aptitudes humanas" y aptitudes técnicas". Y respecto a la variable gestión del cambio en ambas sedes centrales, ninguno de los funcionarios reconoce a la gestión del cambio como "bajo" y la mayoría reconocen como "alto" a gestión del cambio; las mismas que a su vez son determinantes para mejorar el nivel competitivo de la organización, sustentadas en las dimensiones "descongelamiento", "cambio" y "descongelamiento".

A continuación, se muestran los resultados de las pruebas de correlación RHO SPEARMAN teniendo en consideración el nivel de significancia del 0,05 ($\alpha = 0,05$). Por la naturaleza de la investigación se vio por conveniente usar un $\alpha = 0,05$.

En la tabla 3 se muestra que $p = 0,000$ (Sede central GRJ) y $p = 0,000$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales y gestión del cambio de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar

determinó: Olivo (2018), quien encontró relación significativa entre habilidades gerenciales y el desempeño laboral (establecimiento de metas, clima organizacional, satisfacción laboral), resaltando la importancia de que los directivos cuenten con habilidades gerenciales, que permitan el buen manejo interno de las organizaciones; Arias (2019), quien encontró que existe relación de dependencia explicativa entre el "tipo de talento humano y el desarrollo gerencial", denotando que "las habilidades gerenciales", componentes del talento humano influyen en el "desarrollo del gerente público, enfatizando que "las habilidades gerenciales" se orienten a alcanzar la eficiencia y la eficacia que permitan atender las demandas de la organización y sus clientes (sean: usuarios, ciudadanos y/o vecinos); Reyes (2018), quien encontró que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño laboral, resaltando que a medida en que se mejoren las habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) se mejorara el desempeño laboral de los trabajadores; y Ramírez (2017), quien encontró que no existe relación significativa entre la gestión del cambio organizacional (valoración, comunicación, conocimientos, motivación, liderazgo) y el desempeño laboral de los servidores, afirmando que éstas variables no se relacionan entre sí, pues una variable no determina el comportamiento de la otra.

Tabla 3

Prueba de correlación entre aptitudes gerenciales y gestión del cambio de ambas sedes centrales

Rho de Spearman		Gestión del cambio	
		GRJ	GRH
Aptitudes gerenciales	coeficiente de correlación rho de Spearman	,827**	,808**
	sig. (bilateral)	,000	,000
	N	17	17

La correlación es significativa al nivel 0,00 para ambas sedes centrales (bilateral).

En la tabla 4 se muestra que $p = 0,011$ (Sede central GRJ) y $p = 0,002$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes conceptuales y gestión del cambio desde su dimensión descongelamiento de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar determinó: Vera (2017), quien encontró que existe relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional, denotando que las habilidades conceptuales influyen de manera positiva en el desarrollo organizacional, por lo cual los gerentes deben de poseer y manejar éstas habilidades gerenciales, ya que permitirán otorgar un mejor servicio al ciudadano; y Ricaldi (2018), quien encontró que existe relación inversa y significativa entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio de los trabajadores, denotando de manera complementaria que las habilidades conceptuales de los gerentes repercuten en el desarrollo organizacional y siendo éste significativo, tienden a bajar los niveles de resistencia al cambio.

Tabla 4

Prueba de correlación entre aptitudes conceptuales y descongelamiento de ambas sedes centrales

Aptitudes gerenciales	Rho de Spearman	Gestión del cambio	
		descongelamiento	
		GRJ	GRH
Aptitudes conceptuales	coeficiente de correlación rho de Spearman	,597**	,691**
	sig. (bilateral)	,011	,002
	N	17	17

La correlación es significativa al nivel 0,011 (Junín) y 0,002 (Huancavelica) (bilateral).

En la tabla 5 se muestra que $p = 0,036$ (Sede central GRJ) y $p = 0,001$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes conceptuales y gestión del cambio desde su dimensión cambio de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar determinó: Vera (2017), quien encontró que existe relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional, denotando que las habilidades conceptuales influyen de manera positiva en el desarrollo organizacional; y, Peña y Prado (2018), quienes encontraron moderada correlación inversa entre la resistencia al cambio (inercia, dificultades en la participación, barreras en una negociación y coerción) y el trabajo en equipo de los empleados, enfatizó a su vez la importancia de hacer participativo el proceso de cambio.

Tabla 5

Prueba de correlación entre aptitudes conceptuales y cambio de ambas sedes centrales

Aptitudes gerenciales	Rho de Spearman	Gestión del cambio	
		Cambio	
		GRJ	GRH
Aptitudes conceptuales	coeficiente de correlación rho de Spearman	,512**	,712**
	sig. (bilateral)	,036	,001
	N	17	17

La correlación es significativa al nivel 0,036 (Junín) y 0,001 (Huancavelica) (bilateral).

En la tabla 6 se muestra que $p = 0,007$ (Sede central GRJ) y $p = 0,002$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes conceptuales y gestión del cambio desde su dimensión congelamiento de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar determinó: Vera (2017), quien encontró que existe relación directa y significativa entre las habilidades conceptuales y el desarrollo organizacional, denotando que las habilidades conceptuales influyen de manera positiva en el desarrollo organizacional; y Torres (2017), quien encontró que la estrategia del coaching empresarial favorece el desarrollo de habilidades gerenciales (liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, negociación, actitud frente al cambio y motivación) en estudiantes, señalando que, los líderes en las

organizaciones deben de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa.

Tabla 6

Prueba de correlación entre aptitudes conceptuales y congelamiento de ambas sedes centrales

Aptitudes gerenciales	Rho de Spearman	Gestión del cambio	
		Congelamiento	
		GRJ	GRH
Aptitudes conceptuales	coeficiente de correlación rho de Spearman	,631**	,693**
	sig. (bilateral)	,007	,002
	N	17	17

La correlación es significativa al nivel 0,007 (Junín) y 0,002 (Huancavelica) (bilateral).

En la tabla 7 se muestra que $p = 0,012$ (Sede central GRJ) y $p = 0,004$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes humanas y gestión del cambio desde su dimensión descongelamiento de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar determinó: Vera (2017), quien encontró que existe relación directa y significativa entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional, denotando que los gerentes deberán mejorar las habilidades humanas ya que éstas permitirán otorgar un mejor servicio al ciudadano; y Ochoa (2018), quien encontró que existe relación inversa y significativa entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio de los trabajadores, enfatizando que son menores los niveles de resistencia al cambio (percepción de resistencia, hábitos de resistencia, miedo a lo nuevo y tendencia a conservar la estabilidad), cuando las características del desarrollo organizacional son elevadas.

Tabla 7

Prueba de correlación entre aptitudes humanas y descongelamiento de ambas sedes centrales

Aptitudes gerenciales	Rho de Spearman	Gestión del cambio	
		Descongelamiento	
		GRJ	GRH
Aptitudes humanas	coeficiente de correlación rho de Spearman	,591**	,662**
	sig. (bilateral)	,012	,004
	N	17	17

La correlación es significativa al nivel 0,012 (Junín) y 0,004 (Huancavelica) (bilateral).

En la tabla 8 se muestra que $p = 0,007$ (Sede central GRJ) y $p = 0,038$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes humanas y gestión del cambio desde su dimensión cambio de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar determinó: Vera (2017), quien encontró que existe relación directa y significativa entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional, denotando que debe considerarse a las habilidades humanas como prioridad en el desarrollo organizacional; y, Peña y Prado (2018), quienes

encontraron que existe moderada correlación inversa entre la resistencia al cambio (inercia, dificultades en la participación, barreras en una negociación y coerción) y el trabajo en equipo de los empleados, señalando importante el protagonismo colaborativo en la mejora de los procesos administrativos que se buscan impulsar el cambio.

Tabla 8

Prueba de correlación entre aptitudes humanas y cambio de ambas sedes centrales

Aptitudes gerenciales	Rho de Spearman	Gestión del cambio	
		Cambio	
		GRJ	GRH
Aptitudes humanas	coeficiente de correlación rho de Spearman	,628**	,508*
	sig. (bilateral)	,007	,038
	N	17	17

La correlación es significativa al nivel 0,007 (Junín) y 0,038 (Huancavelica) (bilateral).

En la tabla 9 se muestra que $p = 0,002$ (Sede central GRJ) y $p = 0,001$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes humanas y gestión del cambio desde su dimensión congelamiento de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar determinó: Vera (2017), quien encontró que existe relación directa y significativa entre las habilidades humanas y el desarrollo organizacional, denotando que influyen de manera positiva en el desarrollo organizacional; y Torres (2017), quien encontró que, la estrategia del coaching empresarial favorece el desarrollo de habilidades gerenciales (liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, negociación, actitud frente al cambio y motivación) en estudiantes, señalando que, el elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado, a fin de lograr la alta calidad de la organización en un mundo rápidamente cambiante.

Tabla 9

Prueba de correlación entre aptitudes humanas y congelamiento de ambas sedes centrales

Aptitudes gerenciales	Rho de Spearman	Gestión del cambio	
		Congelamiento	
		GRJ	GRH
Aptitudes humanas	coeficiente de correlación rho de Spearman	,701**	,747**
	sig. (bilateral)	,002	,001
	N	17	17

La correlación es significativa al nivel 0,002 (Junín) y 0,001 (Huancavelica) (bilateral).

En la tabla 10 se muestra que $p = 0,003$ (Sede central GRJ) y $p = 0,011$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes técnicas y gestión del cambio desde su dimensión descongelamiento de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar determinó: Vera (2017), quien encontró que existe relación directa y significativa entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional, denotando que las habilidades técnicas

influyen de manera positiva en el desarrollo organizacional; y Ochoa (2018), quien encontró que existe relación inversa y significativa entre el desarrollo organizacional y la resistencia al cambio de los trabajadores, enfatizando que existe relación inversa y significativa entre el desarrollo organizacional y los hábitos de los trabajadores, señalando que la tendencia a conservar la estabilidad de la resistencia es baja cuando el desarrollo organizacional es de nivel alto.

Tabla 10

Prueba de correlación entre aptitudes técnicas y descongelamiento de ambas sedes centrales

Aptitudes gerenciales	Rho de Spearman	Gestión del cambio	
		descongelamiento	
		GRJ	GRH
Aptitudes técnicas	coeficiente de correlación rho de Spearman	,680**	,602**
	sig. (bilateral)	,003	,011
	N	17	17

La correlación es significativa al nivel 0,003 (Junín) y 0,011 (Huancavelica) (bilateral).

En la tabla 11 se muestra que $p = 0,044$ (Sede central GRJ) y $p = 0,002$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes técnicas y gestión del cambio desde su dimensión cambio de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar determinó: Vera (2017), quien encontró que existe relación directa y significativa entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional, denotando que las habilidades técnicas influyen de manera positiva en el desarrollo organizacional; y, Peña y Prado (2018), quienes encontraron que existe moderada correlación inversa entre la resistencia al cambio (inercia, dificultades en la participación, barreras en una negociación y coerción) y el trabajo en equipo de los empleados, denotándose a su vez, la necesidad de que se mejore el nivel de trabajo en equipo para generar condiciones que predispongan al cambio.

Tabla 11

Prueba de correlación entre aptitudes técnicas y cambio de ambas sedes centrales

Aptitudes gerenciales	Rho de Spearman	Gestión del cambio	
		Cambio	
		GRJ	GRH
Aptitudes técnicas	coeficiente de correlación rho de Spearman	,494**	,689**
	sig. (bilateral)	,044	,002
	N	17	17

La correlación es significativa al nivel 0,044 (Junín) y 0,002 (Huancavelica) (bilateral).

En la tabla 12 se muestra que $p = 0,000$ (Sede central GRJ) y $p = 0,126$ (Sede Central GRH), ambos valores menores que 0,05, en consecuencia, no existe una relación positiva entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes técnicas y gestión del cambio desde su dimensión congelamiento de funcionarios de Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica. Resultado similar determinó: Vera (2017), quien encontró que existe relación directa

y significativa entre las habilidades técnicas y el desarrollo organizacional, denotando que las habilidades técnicas influyen de manera positiva en el desarrollo organizacional; y Torres (2017), quien encontró que la estrategia del coaching empresarial favorece el desarrollo de habilidades gerenciales (liderazgo, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, negociación, actitud frente al cambio y motivación) en estudiantes, destacando las necesidades de liderazgo y evidenciando la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal, tales como: comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos.

Tabla 12

Prueba de correlación entre aptitudes técnicas y congelamiento de ambas sedes centrales

Aptitudes gerenciales	Rho de Spearman	Gestión del cambio	
		Congelamiento	
		GRJ	GRH
Aptitudes técnicas	coeficiente de correlación rho de Spearman	,862*	,386**
	sig. (bilateral)	,000	,126
	N	17	17

La correlación no es significativa al nivel 0,000 (Junín) y 0,126 (Huancavelica) (bilateral).

CONCLUSIONES

Como principal conclusión se determinó, que existe relación directa entre aptitudes gerenciales y gestión del cambio de funcionarios en Sede Central del Gobierno Regional Junín y Huancavelica en el año 2019 y como secundarios se determinó, que existe relación directa entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes conceptuales y gestión del cambio desde sus dimensiones descongelamiento, cambio y congelamiento de funcionarios; se determinó, que existe relación directa entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes humanas y gestión del cambio desde sus dimensiones descongelamiento de funcionarios, cambio y congelamiento; se determinó, que existe relación directa entre aptitudes gerenciales desde su dimensión aptitudes técnicas y gestión del cambio desde su dimensiones de descongelamiento, cambio y congelamiento de funcionarios. Todo en ambas sedes centrales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, L. (2019). El talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro. Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Marcos. Lima, Perú, 116-119 pp.
- Bonnin, C. J. (1808). Principios de administración pública. Don José Palacios. Madrid, España 490, 496 pp.
- Burki, S. J. y Perry, G. E. (1998). The long march: a reform agenda for Latin America and the Caribbean in the next decade. World Bank. Washington DC. 16-90, 98-99 pp.
- Castelazo, J. R. (1950). Administración pública. Instituto Nacional de Administración Pública A.C. México. 16-21 pp.
- García, F. J., Boom, E. A. y Molina, S. J. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia. Argentina: Universidad Nacional de Misiones. Vol. 21, N°2. pp. 1-21. ISSN: 1669-7634.

- Ochoa, F. (2018). Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Perú.
- Olivo, S. (2018). Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T. en Lima Norte, 2016. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Lima, Perú. 103-105 pp.
- Pérez, L. M., Vilarriño, C. M., & Ronda G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. Cuba: Universidad de Holguín. Ing. Ind. Vol.38, N° 3. ISSN 1815-5936.
- Peña, E. y Prado, R. I. (2018). Resistencia al cambio y trabajo en equipo en el personal de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2016" (Tesis de maestría). Universidad Privada Norbert Wiener, Perú
- Piñar, J. L. (1995). El modelo de función pública como sistema complejo y abierto. RDA. (243): 20-25.
- Ramírez, R. (2017). Gestión del cambio organizacional y desempeño laboral en el sector de pesca y acuicultura, Ministerio de la Producción, Lima 2017. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Lima, Perú. 88-90 pp.
- Reyes, C. (2018). Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la Gerencia de Apoyo al Diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD – Callao 2018. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Ricaldi, H. (2018). Desarrollo organizacional y resistencia al cambio en trabajadores de la UGEL 06 de Ate – 2017. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Robbins, S., y Judge T. (2009). Comportamiento organizacional. 13va Edición. Pearson educación. México 5-6, 21 pp.
- Rodríguez, L. (2017). Derecho administrativo, general y colombiano. Editorial Temis. Bogotá, Colombia. 460-463 pp.
- Soriano R. (2015). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Vol. I, N° 1. pp. 38-86. ISSN 1019-9403.
- Torres, P. (2017). Estrategia del coaching empresarial en el desarrollo de habilidades gerenciales en estudiantes de la Facultad de Ingeniería de Minas de la Universidad Nacional del Centro del Perú (Tesis de maestría), Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú.
- Vera, M. (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Lima. Perú. 43, 47-53, 65-68, 73 pp.

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensión	Indicador
Aptitudes gerenciales	Aptitudes conceptuales	Conocimiento de la administración pública
		Conocimiento del sistema administrativo de desempeño
		Conocimiento de las funciones que desempeña
		Tiempo de servicios
		Cargos desempeñados
	Aptitudes humanas	Experiencia especializada en el área
		Habilidad técnica
		Estilo de liderazgo
		Manejo de conflictos
		Promoción de motivación
		Predisposición a delegar
		Capacidad comunicativa
		Creación de ambiente de apoyo
		Promueve el trabajo en equipo
		Capacidad de identificación de problemas
Aptitudes técnicas	Desarrollo de alternativas de solución	
	Realiza la evaluación de alternativas de solución	
	Selecciona la mejor alternativa de solución	
	Somete a consenso la selección de alternativas de solución	
	Conduce el proceso de implementación de alternativas de solución	
Gestión del cambio	Descongelamiento	Monitorea el proceso de implementación de alternativas de solución
		Conocimiento básico de su institución
		Conocimiento de gestión pública
		Capacidad de toma de decisiones
		Conciencia de la necesidad de cambio
	Cambio	Predisposición de cambio
		Retroalimentación permanente
		Sentido de pertenencia a la organización
		Promoción de valores
		Ambiente de confianza
		Capacidad resolutoria de conflictos
		Deseo de interacción
		Proyecto para implementación del cambio
		Incentivos a la productividad
		Retos atractivos
Congelamiento	Enfoque a la resolución de problemas	
	Adaptabilidad de la comunicación a la situación	
	Intención de negociación	
	Alienta la participación en la planeación	
	Análisis de información	
Establecimiento de objetivos		
Desarrollo de estrategias para lograr el cambio		

Anexo 2: Cuestionario

	Nunca	Casi nunca	Normalmente	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
I APTITUDES GERENCIALES					
1	¿Conoce Ud. toda la normativa vigente de Administración Pública?				
2	¿Conoce Ud. toda la normativa vigente del Sistema Administrativo a su cargo?				
3	¿Conoce Ud. las funciones inherentes al cargo que desempeña?				
4	¿Considera Ud. que tiene el suficiente tiempo de servicios a nivel del Sector Público en el área donde se desempeña actualmente?				
5	¿Considera Ud. que la experiencia adquirida en puestos anteriores le permiten desempeñarse en el cargo que actualmente ocupa?				
6	¿Considera Ud. que cuenta con experiencia especializada en el área donde se desempeña?				
7	¿Considera Ud. que posee habilidades técnicas para la resolución de problemas y toma de decisiones?				
8	¿Considera Ud. que el estilo de liderazgo que usted ejerce es el adecuado en la institución en la cual Ud. trabaja?				
9	¿Considera Ud. que implementa acciones para reducir o mitigar situaciones de conflicto y/o clima laboral negativo?				
10	¿Motiva Ud. al personal que forma parte del equipo de trabajo de su dependencia?				
11	¿Promueve Ud. la participación del personal de su dependencia en la toma de decisiones y la implementación de acciones para mejorar los resultados?				
12	¿Propicia Ud. la utilización de canales de comunicación formal e informal adecuados en la dependencia donde Ud. trabaja?				
13	¿Genera Ud. un ambiente de apoyo para que el personal que tiene limitaciones en la realización de las tareas encomendadas pueda superarse?				
14	¿Propicia Ud. la conformación de equipos de trabajo para el cumplimiento de metas y/u objetivos de su institución?				
15	¿Identifica Ud. cuellos de botella en su institución de manera oportuna?				
16	¿Propone Ud. alternativas de solución a problemas identificados en su institución?				
17	¿Realiza Ud. la evaluación de las alternativas de solución ante problemas identificados en su institución?				
18	¿Elige Ud. la alternativa de solución anteponiendo los fines institucionales?				
19	¿Considera Ud. las opiniones de sus compañeros de trabajo para seleccionar la mejor alternativa de solución?				
20	¿Asume Ud. el direccionamiento del proceso de implementación de las alternativas de solución?				
21	¿Monitorea Ud. los procesos y resultados de la implementación de alternativas de solución en su dependencia?				
II GESTION DEL CAMBIO					
1	¿Conoce Ud. los fines y propósitos que tiene la Institución en la cual es funcionario?				
2	¿Conoce Ud. los lineamientos normativos que rigen la Gestión Pública?				
3	¿Considera Ud. que cuenta con capacidad adecuada de toma de decisiones?				
4	¿Ha identificado Ud. necesidades de implementación de cambio en el área de desempeño para mejorar los niveles de cumplimiento de metas y/o objetivos?				
5	¿Considera Ud. necesario propiciar en el personal de su dependencia la predisposición de cambio para mejorar los niveles de cumplimiento de metas y/o objetivos?				
6	¿Considera Ud. necesario realizar retroalimentación permanente al personal para elevar el buen desempeño laboral?				
7	¿Considera Ud. que el personal de su dependencia se siente comprometido e identificado con su institución?				
8	¿Considera Ud. que en la dependencia que tiene a cargo se promueven valores?				
9	¿Considera Ud. que existe un ambiente de confianza en la dependencia que tiene a cargo?				
10	¿Considera Ud. que los conflictos en la dependencia que tiene a cargo se resuelven oportunamente?				
11	¿Considera Ud. que el personal de la dependencia que tiene a cargo trabaja en equipo?				
12	¿Propone acciones o políticas de implementación del cambio para la dependencia que tiene a cargo?				
13	¿Considera Ud. que se brindan adecuados incentivos a la productividad del personal de la dependencia que tiene a cargo?				
14	¿Considera Ud. que el personal de la dependencia que tiene a cargo posee predisposición de asumir retos laborales adicionales?				
15	¿Conoce Ud. los enfoques de resolución de problemas?				
16	¿Considera Ud. que el personal de la dependencia que tiene a cargo requiere siempre de comunicación formal?				
17	¿Considera Ud. que es bueno desarrollar negociación orientada a mejorar el desempeño laboral del personal?				
18	¿Promueve Ud. la participación del personal en el proceso de planeación de actividades de la dependencia que tiene a cargo?				
19	¿Analiza Ud. la información presentada por el personal sobre desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos/metras?				
20	¿Considera Ud. que los objetivos planteados se orientan a la mejora de resultados de gestión en la dependencia que tiene a cargo?				
21	¿Plantea Ud. estrategias para lograr la mejora de resultados de gestión en la dependencia que tiene a cargo?				