

Liderazgo y su impacto en el clima organizacional de los servidores públicos

CPA. Lorena Vinueza Franco

Ing. María Campuzano Rodríguez, Msc.

RESUMEN

El presente documento aborda la relación que se presenta entre el liderazgo que ejerce el servidor público responsable y coordinador de las actividades que se desarrollan dentro de los procesos administrativos y el clima organizacional que se presente e incide en el entorno laboral, considerando que el liderazgo es un tema significativo de impacto en la administración del talento humano. Se considera los criterios de análisis desde diferentes enfoques ubicando al liderazgo participativo, colaborativo e instrumental como dimensiones que permite obtener resultados que demuestren la incidencia de los estilos de liderazgos en la consecución de objetivos por parte del equipo de trabajo y la formación de un entorno laboral adecuado y satisfactorio para los usuarios internos, el mismo que repercute en la atención del usuario externo.

Palabras claves: liderazgo, clima organizacional, servidor público

UNEMI RECEPCIÓN DE
Instituto de
Posgrado DOCUMENTOS
y Educación Continua

HORA:

RECIBE: Pamela Villalaz T. 16:40

FIRMA: 

ABSTRACT

This document addresses the relationship that occurs between the leadership exercised by the responsible public servant and coordinator of the activities that take place within the administrative processes and the organizational climate that occurs and affects the work environment, considering that leadership is a significant issue of impact on the management of human talent. The analysis criteria are considered from different approaches, locating participatory, collaborative and instrumental leadership as dimensions that allow obtaining results that demonstrate the incidence of leadership styles in the achievement of objectives by the work team and the formation of a work environment adequate and satisfactory for internal users, the same that affects the attention of the external user.

Keywords: leadership, organizational climate, public servant

INTRODUCCION

El liderazgo en el entorno organizacional es de vital importancia para las organizaciones en todo nivel que estas se encuentren, desde el origen de un negocio es indispensable la relación del carácter que posee el líder para con cada una de las actividades que aporten en el proceso del llamado negocio en aquel instante. Es por ello que para (De Mello, 2015) "alcanzar el éxito o en consecuencia llevarla al fracaso, depende de determinadas cualidades que tiene el líder" con lo que coincide (Gemedá & Lee, 2020) donde sostiene que el liderazgo es crucial para el funcionamiento eficaz de cualquier organización.

El fundamento del liderazgo es su poder de persuasión sobre los recursos humanos, la fuente de ventaja competitiva de las organizaciones y los resultados generados. Al influir en los seguidores y aprovechar los seres de los miembros de la organización para sus roles de trabajo, los líderes deben mejorar la motivación de los empleados, ya que tener empleados comprometidos es fundamental para que la organización logre su objetivo (Batista-Taran, Shuck, Gutierrez, & Baralt, 2009). Siendo interesante el rol que cumple el líder de la organizacional y por tal cada directivo departamental para incentivar el desempeño laboral de los colaboradores que tenga bajo su responsabilidad.

Por tal, el estudio actual se centra en poder determinar las relaciones existentes en los estilos de liderazgos y su impacto en el clima organizacional a lo que se encuentran expuestos los servidores públicos del Ministerio de Educación en la zonal 5 y Distrito que tiene ubicación en la ciudad de Milagro. Estableciendo que para (Bustamante-Ubilla, Lapo-Maza, & Grandón Avendaño, 2016) el clima organizacional es un constructo complejo y diverso, así como el conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que directa o indirectamente influyen en la conducta de las personas. Es así, que el clima organizacional viene a ser el conjunto de características que describen a una organización y bajo la cual interactúan sus colaboradores.

Es interesante poder definir como las características que denota el líder en su desempeño y gestión administrativa, incide en las variables que integran las actividades laborables de los miembros que integran la organización. Además, la capacidad dominante de liderazgo sobre otras variables de trabajo y su vulnerabilidad

a las modificaciones se tomaron en consideración en su selección como correlativos de la participación en el trabajo y los resultados.

En el caso de la gestión pública los colaboradores dentro de las organizaciones públicas muestran diferentes deseos personales con respecto a la necesidad de organización. En el sector público, los empleados deben mediar en la implementación de objetivos políticos y agendas de políticas, y enfrentar las distintas presiones institucionales de su entorno externo. Por lo tanto, las percepciones de los empleados públicos en relación a la percepción que poseen en función de como lograr alcanzar sus aspiraciones laborales, obtención de resultados y consecuentemente mejorar la situación actual.

DESARROLLO

El liderazgo es uno de los temas de mayor interés que se detalla en el entorno de la psicología social de las organizaciones, porque el talento humano es prioridad actualmente en las organizaciones, por lo tanto, generan un cúmulo importante de investigación. Dentro de los descubrimientos significativos que se encuentran en la literatura, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales. Ahora bien, sobre la definición de liderazgo, se entiende como la "capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas" (Robbins, 2004), lo que determina una gran cantidad de investigaciones al respecto, por cuanto determina varios factores que determinan el funcionamiento y éxito de las empresas.

Existe información vinculada sobre la capacidad de poder distinguir entre los diferentes estilos de liderazgos, así como identificar a los líderes de los que no lo son y, por otra, a los líderes eficaces de los ineficaces (Petra, 2000), siendo un valor importante en el desempeño laboral de quienes se encuentran bajo el liderazgo que se establezca en una organización.

La revolución de la administración pública (Kettl, 2005) 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.

Para entender la participación de los servidores públicos donde precisamente se "prestan" este tipo de servicios, en este documento y de manera inicial se presenta

una pequeña revisión de la teoría de los bienes, servicios públicos, así como del origen y evolución que este ha tenido a lo largo de su historia. Esta revisión incluye diferentes ópticas desde los puntos de vista económico y administrativo u organizacional, que permitirán al lector entender el concepto de liderazgo y motivación en la prestación de servicios públicos.

Para Flores (2018), el liderazgo en la gestión empresarial es una forma de conocer cómo afecta o influye en los colaboradores, los lineamientos que impone el líder sobre sus colaboradores en la toma de decisiones y diferentes perspectivas de interrelación existentes en la gestión organizacional. Además, se considera pertinente diagnosticar las diferentes formas de liderar que existen y cuál sería la más pertinente en aplicar a una empresa, haciendo plena diferencia de las características o particularidades entre el sector público y privado. También importante resaltar las cualidades que debe tener un líder para dirigir una institución y alcanzar los resultados esperados, en aquello concuerda lo dicho por (Lapo & Jacome, 2015) *"Los líderes logran efectos positivos porque comparten su conocimiento, lo que significa que tiene que hacerse público"* es decir, plantean nuevas estrategias basadas en su conocimiento y experiencias, que necesariamente deben ser compartidas con el resto de colaboradores.

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, se concentra en que todos cambio produce mejoras en los diferentes procesos, por tal, se comprende que toda modificación alterara en mayor o menor grado a toda la institución, cada vez que se genere cambios y estos a su vez incidan en la satisfacción de las necesidades existente en los integrantes de la organización, podrán ser involucrados de forma positiva. El líder es el llamado a ser la persona indicada en persuadir y recrear las condiciones adecuadas para la implementación de cambios, de esta manera debe minimizar la resistencia que el personal pueda generar (Franco, Texeira, & Porto, 2008).

Las principales capacidades en la relación entre la autoridad y el colaborador dentro de una organización, debe ser de tipo innovadora en la aplicación con el talento humano, estos se consideran indispensable en la relación entre líder y su equipo de trabajo, puesto que la actitud y el comportamiento marcan el vínculo de la renovación de ideas

y estrategias con las cuales el líder actúa. Para (Cabrera, 2014) *“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”*.

Los cambios que inserte el líder en los equipos de trabajo deben ser cautelosos y en muchas ocasiones de bajo perfil, pero con plena seguridad y respaldo institucional, para (Vasquez, 2013) *“la importancia de estos liderazgos que sustentan el cambio, radica en que se requiere de la creación de un nuevo sistema organizacional y su institucionalización a través de nuevas formas de administración”*.

Así mismo, se hacen varias relaciones entre la definición y características del líder transaccional y el transformacional, siendo el transaccional aquel que tiene la capacidad de administrar las situaciones cotidianas dentro de la organización (Barbutto, 2005) mientras que el transformacional *“el líder transformacional rompe los esquemas organizacionales para crear una visión del futuro e invierte mucho tiempo en compartirla”* (Bass & Riggio, 2006), para lo cual el líder analiza y comparte la situación actual con todos sus componentes, reflexiona sobre el pasado en función del análisis de los acontecimientos y experiencias, de cómo ha incidido en los diferentes objetivos, utiliza ambos recursos para transformar el futuro, el líder posee visión y la comparte de forma ilustrativa y entendible, son consistentes, persistentes y se enfocan en mantener la voluntad del personal empoderada con los nuevos procesos y de esa forma aquellos asumirán alguna responsabilidad en el movimiento que ellos originan.

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.

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).

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 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.

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 & Ríos, 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).

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, lo que podría provocar una mejora en las competencias profesionales en los colaboradores.

METODOLOGIA

La teoría, forma parte de todas las etapas del proceso de la investigación (Sautu, 2003), porque esta permite construir y resolver de estudio, los objetivos, los instrumentos de recolección de datos y realizar las distintas interpretaciones de los resultados. Las técnicas y el uso son inseparable de los elementos teóricos, debido a que todo tiene inmerso una teoría social, por tal razón, se desarrolla un análisis que fundamenta la metodología a seguir en esta investigación:

El análisis epistemológico, debe ser un ejercicio constante en todo el proceso investigativo, es así que la reflexión empieza cuando se analizan los problemas a investigar, para establecer un tema, hay que pensar en conjunto las técnicas y las herramientas de recolección de datos, si estas son pertinentes para dar respuesta a los objetivos y coherentes con el planteamiento del problema. No se debe descuidar, además que la epistemología debe sustentar los métodos, el muestreo, los tipos de investigación a utilizar, lo que lleva a una constante reflexión.

Es así que el objeto de estudio para esta investigación, son los "Factores claves que influyen en el liderazgo entre empleados en las Instituciones Públicas". Es importante tomar en cuenta el objeto de estudio establecido, que es la necesidad de liderazgo en los servidores públicos como administradores.

El alcance es exploratorio y descriptivo. Es exploratorio, porque no existen investigaciones referentes que se hayan hecho en el país aún, sobre este tema. El estudio es descriptivo, (Dankhe, Fernández Collado, y Dankhe, 1989), el propósito es dar cuenta de una situación problemática, en términos de una lógica centrada en el objeto de estudio, y se describen situaciones manifestadas en los resultados de la evaluación del liderazgo en organismos públicos en el país, ya que este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes del objeto estudiado. En este caso, esta es la base de donde parte la investigación, y evalúa diversas dimensiones y criterios del fenómeno a investigar.

Se trata de encontrar diversas manifestaciones, basadas en los factores claves del liderazgo en los servidores públicos en el país, ante el fenómeno investigado, de esta manera se descubre o conoce en qué situación se encuentra esta problemática organizacional.

En cuanto a la investigación evaluativa y empírica el diseño de la investigación es no experimental, ya que se pretende ver una situación, ya existente y no provocada de forma intencional y en relación a la investigación empírica. Es transversal, (Hernández Sampieri R. F., 2010), porque se recolectan datos en un solo momento, se corresponde éstos a tiempos únicos, para describir variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. Y en relación a la investigación evaluativa, el diseño es longitudinal, pues se toman datos investigados en los años 2019 y 2020, es decir en diferentes momentos para ver la evolución y cambios que se registran los criterios de evaluación del modelo, para identificar una tendencia a través del tiempo.

El objeto de estudio es la zonal 5 del Ministerio de Educación, el mismo que tiene su ubicación en el cantón Milagro provincia del Guayas.

Se considera a todos los colaboradores pertenecientes a la zonal y el Distrito ubicado en Milagro.

Se desarrolló el instrumento de recopilación de datos, en los que se enfoca sobre las dimensiones del Liderazgo que ejerce el responsable de la zona 5, esto es aquella autoridad que organiza todos los procesos que se desarrollan en las dependencias de la institución analizada.

Las variables y medidas empleadas para evaluar los estilos de liderazgo participativo, colaborativo e instrumental, así como el de eficacia. A su vez se empleó una escala de Likert de 1 a 5 para la medición.

A continuación, se presentan los ítems referentes a cada estilo de liderazgo y a la variable de eficacia.

Estilo de liderazgo participativo, se preguntó si en el proceso de toma de decisiones el líder:

Considera la opinión de los participantes.

Considera las ideas, diferencias y opiniones de los participantes.

Pregunta su parecer a los participantes.

Considera las sugerencias de los participantes.

Pregunta a la totalidad de los participantes su posición.

Estilo de liderazgo colaborativo, se preguntó si en el proceso de toma de decisiones el líder:

Está dispuesto a prestar colaboración a su equipo en forma permanente.

Considera el bienestar de los participantes.

Da un tratamiento amable e igualitario a los participantes.

Se preocupa que el ambiente y clima de trabajo sean confortables para los miembros de su equipo.

Estilo de liderazgo instrumental, se consultó si en el proceso de toma de decisiones el líder:

Decidió lo que debía hacer cada miembro del equipo.

Decidió cómo se debían hacer las cosas en el equipo.

Decidió los estándares esperados a lograr por el equipo.

Definió el esquema de trabajo a realizar por los miembros del equipo

La Eficacia, se midió la importancia de un conjunto de factores para definir la eficacia y, posteriormente, se evaluó el nivel de logro de la organización respecto de cada factor.

La Población considerada para el estudio es de 27 colaboradores dependientes de la zona 5.

Tabla 1. Factores de medición de eficacia

Factores	Grado de importancia	Nivel de logro
Satisfacción de los usuarios	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Satisfacción de los funcionarios	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Crecimiento, imagen y posición relativa de la organización	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Satisfacción de la dependencia central	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Fuente: Autor

Validez y Fiabilidad de las Variables y Medidas

Para medir la validez y principalmente la fiabilidad de las variables se calculó el Alpha de Cronbach, consiguiendo los resultados que se observan en la Tabla 2

Tabla 2. Validez y fiabilidad de las variables y medida

Variabes	Alpha de Cronbach	Calificación de la fiabilidad
Liderazgo participativo	0.791	Buena fiabilidad
Liderazgo colaborativo	0.665	Fiabilidad baja, sin embargo, es aceptable
Liderazgo instrumental	0.777	Buena fiabilidad
Eficacia	0.884	Muy Buena fiabilidad

Fuente: Autor

RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados obtenidos del análisis.

Dimensiones

Al analizar los resultados del cuestionario se obtienen los siguientes antecedentes mostrados en la Tabla 3. Empleando la prueba estadística "t" se puede afirmar que en las organizaciones públicas objeto de estudio:

Tabla 3. Estilos de liderazgo

Variabes	Media	Desviación estándar
Liderazgo participativo	5.15	0.494
Liderazgo colaborativo	5.33	0.339
Liderazgo instrumental	3.60	0.465

Fuente: autor

El estilo de liderazgo participativo se presenta en un alto grado. (Ho: Media > 5.0, test t=1.97).

El estilo de liderazgo colaborativo se presenta en un alto grado (Ho: Media > 5.0, test t=6.48).

El estilo de liderazgo instrumental se presenta en un grado medio (Ho: Media =3.5, test t=1.38).

La Eficacia y el Estilo de Liderazgo se emplea el siguiente modelo de regresión lineal múltiple:

$$\text{Eficacia} = \alpha + \beta_1 \times \text{LP} + \beta_2 \times \text{LC} + \beta_3 \times \text{LI} + \text{Efc}$$

La matriz de correlaciones de Pearson muestra los resultados descritos en la Tabla 4.

Tabla 4. Matriz de correlaciones de Pearson

Variabes	Eficacia	Liderazgo Participativo	Liderazgo Colaborativo	Liderazgo Instrumental
Eficacia	1.000	0.655 i	0.437 i	-0.334 ii
Liderazgo Participativo	0.655	1.000	0.375	-0.217
Liderazgo Colaborativo	0.437	0.375	1.000	-0.068
Liderazgo Instrumental	-0.334	-0.217	-0.068	1.000

Instrumental				
--------------	--	--	--	--

i correlación significativa al 1%.
 ii correlación significativa al 5%

Tabla 5. Análisis de Regresión

Modelo	Beta estandarizado	No	Error estándar	Test t	R cuadrado ajustado
Constante	16.428		17.973	0.914	
Liderazgo Participativo	8.741		0.526	4.205 i	
Liderazgo Colaborativo	5.458		0.226	1.847 ii	
Liderazgo Instrumental	-3.604		-0.204	-1.760 ii	
R cuadrado ajustado					0.512

i correlación significativa al 1%.
 ii correlación significativa al 10%

Los datos indican lo siguiente:

Existe una correlación positiva y significativa entre eficacia y liderazgo participativo y liderazgo colaborativo.

Existe una correlación negativa y significativa entre eficacia y liderazgo instrumental.

El modelo de regresión empleado explica un 51.2% de las variaciones en la eficacia. Además, no existe evidencia estadística de variables omitidas (test de la constante = 0.914).

El liderazgo participativo es una variable que influye de modo positivo en la explicación de la eficacia (test $t=4.205$).

El liderazgo colaborativo es una variable que influye de modo positivo en la explicación de la eficacia (test $t= 1.847$).

El liderazgo instrumental es una variable que influye de modo negativo en la explicación de la eficacia (test $t= -1.76$).

CONCLUSIONES

- Tanto la dimensión participativa como la colaborativa del liderazgo están presentes en alto grado en las organizaciones públicas. En tanto que el estilo de liderazgo instrumental está presente en un grado medio en las organizaciones públicas.
- El estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.
- El estilo de liderazgo instrumental influye de modo negativo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.
- En efecto, de acuerdo a los resultados de este estudio se puede sugerir que, en las organizaciones públicas, se fomente la participación y se considere la opinión, sugerencias, ideas y el parecer de los participantes en el proceso decisional.
- El líder del proceso de toma de decisiones preste colaboración a su equipo, se preocupe del clima de trabajo y del bienestar del equipo y brinde a los miembros del equipo un trato amable e igualitario.
- Se evite que el líder decida siempre y por sí solo acerca de qué deben hacer los miembros de su equipo, cómo deben hacerlo, cuáles son las metas deseables y el esquema de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarón, C. (2010). Liderazgo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Acopampa - 2015. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo de Chimote, Perú).
- Amoros, E. (2008). Comportamiento Organizacional. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>.
- Arcia, L. (2011). Liderazgo Estratégico. Recuperado de <http://gestionadmtiva.blogspot.pe/2011/03/liderazgoestrategico.html>
- Achitsa, YA (2013). Liderazgo y gestión del cambio estratégico en Equity Bank Limited Kenya (Tesis doctoral, Universidad de Nairobi).
- Barbutto, J. (2005). Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership. *Estudios de liderazgo y organizaciones*, 26 - 40.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates .

- Batista-Taran, L., Shuck, M., Gutiérrez, C., & Baralt, S. (2009). The role of leadership. *Proceedings of the Eighth Annual College of Education*, 15-20.
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., & Grandón Avendaño, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia Política de Salud*, 126 - 141.
- Cabrera, D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de negocios*, 96 - 107.
- 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.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: D.F. Mc Graw Hill.
- Cuadra, A., y Veloso, C., (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum de Universidad de Talca*, 2 (22), 43-58. Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. S. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias de género vs diferencias de roles. *Encuentros en la Psicología Social*, 1 (3), 243-248.
- De Melló, M. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 09-218.
- Franco, T., Texeira, G., & Porto, F. (2008). Resistencia al liderazgo norte-americano en la formación de la enfermería brasileña (1934 -1938). *Rev Latino-am Enfermagem*, 1 -16.
- Gemeda, H., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*. *Keliyon*, 1-10.
- Lapo, M., & Jacome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 11 -16.
- Peiro. (2000). *Psicología de la Organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Batista-Taran, L., Shuck, M., Gutierrez, C., & Baralt, S. (2009). The role of leadership. *Proceedings of the Eighth Annual College of Education*, 15-20.
- Bustamante-Ubilla, M., Lapo-Maza, M., & Grandón Avendaño, M. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia Política de Salud*, 126 - 141.
- Cabrera, D. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de negocios*, 96 - 107.
- 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.
- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: D.F. Mc Graw Hill.
- Cuadra, A., y Veloso, C., (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum de Universidad de Talca*, 2 (22), 43-58. Cuadrado, I., Molero, F., y Navas, M. S. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias de género vs diferencias de roles. *Encuentros en la Psicología Social*, 1 (3), 243-248.
- De Mello, M. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 09-218.
- Franco, T., Texeira, G., & Porto, F. (2008). Resistencia al liderazgo norte-americano en la formación de la enfermería brasileña (1934 -1938). *Rev Latino-am Enfermagem*, 1 -16.
- Gemeda, H., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*. *Kelion*, 1-10.
- Lapo, M., & Jacome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 11 -16.
- Peiro. (2000). *Psicología de la Organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. En *Capítulo XI*. Mexico: Pearson Education.

Vasquez, A. (2013). Independencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 73 -91.

ANEXO 1

INSTRUMENTO

	Nunca	A veces	Siempre			
	0	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
					8	Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.
					9	Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.
					10	Cuando cometo errores no me preocupan las relaciones personales.
					11	Yo administro mi tiempo con efectividad.
					12	Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.
					13	Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.
					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.