

Estrategias de liderazgo en la gestión del cambio organizacional en la Dirección Distrital Guaranda-Salud

Leadership strategies in the management of organizational change in the Guaranda-salud district directorate

Para citar este trabajo:

Toro, V., y Nuñez, F., (2024). Estrategias de liderazgo en la gestión del cambio organizacional en la dirección distrital Guaranda-salud. *Reincisol*, 3(6), pp. 4125-4145. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)4125-4145](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)4125-4145)

Autores:

Viviana Nataly Toro Bonilla

Universidad Estatal de Bolívar

Ciudad: Guaranda, País: Ecuador

Correo Institucional: viviana.toro@ueb.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-3258-4634>

Fátima del Rocío Nuñez Aguilar

Universidad Estatal de Bolívar

Ciudad: Guaranda, País: Ecuador

Correo Institucional: fnunez@ueb.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-5757-785X>

RECIBIDO: 12 agosto 2024

ACEPTADO: 25 septiembre 2024

PUBLICADO 29 octubre 2024

Este artículo exploró cómo las estrategias de liderazgo influyeron en la gestión del cambio organizacional dentro de la Dirección Distrital de Salud de Guaranda. El propósito del estudio fue examinar el impacto de estas estrategias en la eficacia y sostenibilidad del cambio dentro de una institución de salud pública. Se utilizó un enfoque cuantitativo, empleando encuestas dirigidas a empleados de diversas áreas y niveles de experiencia dentro de la organización. Este método permitió captar una variedad de perspectivas y detectar patrones en la respuesta al cambio en función del contexto laboral y la antigüedad en la institución. Los hallazgos mostraron que las estrategias de liderazgo más comunes fueron participativas, centradas en apoyar e incluir a los empleados, facilitando así la adaptación al cambio. No obstante, la investigación también puso de manifiesto la necesidad de una mayor involucración de todas las áreas de la organización, especialmente aquellas con una participación más baja, para lograr una implementación más completa y equilibrada. En conclusión, el estudio enfatizó que un liderazgo inclusivo y flexible es esencial para manejar eficazmente los retos asociados con los procesos de cambio organizacional.

Palabras claves: cambio organizacional; liderazgo en salud; gestión; participación; eficiencia.

Abstract

This article explored how leadership strategies influenced organizational change management within the District Health Directorate of Guaranda. The purpose of the study was to examine the impact of these strategies on the effectiveness and sustainability of change within a public health institution. A quantitative approach was used, employing surveys directed at employees from various areas and levels of experience within the organization. This method allowed us to capture a variety of perspectives and to detect patterns in the response to change as a function of work context and seniority in the institution. The findings showed that the most common leadership strategies were participative, focused on supporting and including employees, thus facilitating adaptation to change. However, the research also highlighted the need for greater involvement of all areas of the organization, especially those with lower participation, to achieve a complete and more balanced implementation. In conclusion, the study emphasized that inclusive and flexible leadership is essential to effectively manage the challenges associated with organizational change processes.

Keywords: organizational change; health leadership; management; participation; efficiency.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial se ven obligadas a adaptarse constantemente a su entorno lo que ha incrementado el interés en el liderazgo dentro de la teoría y práctica organizacional, un liderazgo efectivo puede mejorar la eficacia y competitividad, y es considerado uno de los elementos más cruciales de la dinámica organizacional actual. Por ello, las empresas actualmente consideran el liderazgo como una ventaja competitiva clave, en este contexto, se reconoce ampliamente que la calidad del liderazgo es un factor determinante en el éxito o fracaso de cualquier organización (Cuadra Peralta Alejandro, 2007). Gran parte de la responsabilidad de mantener relaciones laborales estables, positivas y agradables recae en los líderes que ocupan puestos directivos en las empresas. Su estilo de liderazgo es crucial para guiar a los empleados hacia el logro de objetivos comunes. La organización espera que un buen líder sepa trabajar en equipo, motive y aliente a sus empleados en la realización de sus tareas (Hernández Gracia et al., 2021).

El liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en los demás, motivarlos y facilitar su contribución al éxito y eficacia de la organización. Otras definiciones lo describen como los intentos de influir interpersonalmente en otros, acompañados de un proceso de comunicación con el fin de alcanzar ciertos objetivos y metas (Arciniega et al., 2022).

Los directivos que lideran equipos de trabajo tienen la responsabilidad principal de entender aspectos organizacionales clave, como el liderazgo y el clima laboral. En las instituciones de salud, el liderazgo es fundamental para la gestión organizacional, ya que influye en los empleados y, por ende, en la eficiencia, eficacia, calidez y calidad de la atención que reciben los usuarios. Evaluar el clima organizacional se ha vuelto una estrategia crucial para la mejora continua (Hernández Gracia et al., 2021).

Aunque el liderazgo ha sido investigado durante varias décadas como un factor clave para una gestión exitosa, sigue siendo de gran interés para las empresas, especialmente desde la perspectiva de los altos cargos directivos y gerenciales y el personal que lideran. Un ejemplo de esto son los estudios sobre liderazgo, eficiencia y efectividad en los servicios de salud, que buscan entender la gestión del liderazgo para el cambio, esencial para superar la resistencia al cambio y mejorar las relaciones laborales en un entorno cada vez más complejo. Estos estudios enfatizan

la necesidad de diversos enfoques para comprender el liderazgo y la gestión, integrándolos con otras estrategias de liderazgo para mejorar la efectividad de los líderes en el desempeño organizacional (Llarrull Jorge, 2021).

En Ecuador el Ministerio de Salud Pública se enfrenta a una gestión deficiente del cambio organizacional debido a la falta de un liderazgo estratégico y participativo. Lo cual limita la capacidad de adaptación de la organización a nuevas políticas de salud pública y a las demandas cambiantes de la comunidad. Esta falta de liderazgo efectivo se refleja en la incapacidad de la organización para innovar y mejorar continuamente sus servicios, lo que compromete la eficiencia y la efectividad en la prestación de servicios de salud (Clerc A Juan, 2006). En la última década, la evolución de los sistemas de salud ha requerido cambios de paradigma para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios (Ramirez & Patricia Sandra, 2015). Esto ha llevado a nuevos enfoques en la forma de liderar las instituciones y dirigir a los equipos de salud, que enfrentan problemas significativos de formación, motivación, reconocimiento y compromiso. Según Sotelo, a nivel mundial los recursos humanos son considerados un área crítica, con profesionales a menudo poco capacitados y desmotivados. La contratación y la capacitación suelen estar desintegradas y presentan incoherencias, con la principal causa de estos problemas radicando en las prácticas de gestión y los sistemas de apoyo a la persona (Orellana Bill Jonathan, 2014).

A nivel de la Coordinación Zonal 5 Salud, la falta de comunicación efectiva agrava los problemas asociados con el liderazgo. La comunicación inadecuada entre los líderes y los subordinados impide la transmisión clara de objetivos organizacionales, expectativas de desempeño y directrices para el cambio (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017).

La Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud, enfrenta a un desafío significativo en la gestión del cambio organizacional debido a la ausencia de estrategias de liderazgo claras y efectivas. Actualmente, predomina un estilo de liderazgo autocrático que limita la participación y la comunicación efectiva con los subordinados. Esta falta de estrategias de liderazgo adecuadas obstaculiza la implementación exitosa de cambios organizacionales necesarios para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios de salud pública, tomando en consideración que existe una comunicación inadecuada y limitada entre los líderes

de proceso y los subordinados, lo que dificulta la transmisión clara de objetivos, expectativas y estrategias relacionadas con el cambio organizacional (Clerc A Juan, 2006).

En este contexto, gestionar una institución en el sector salud implica liderar y manejar al personal para lograr los mejores resultados. Esto requiere revisar regularmente la organización y las estructuras de gestión para adaptarse a los nuevos desarrollos y desafíos del sector, con el objetivo de alcanzar y mantener un alto nivel de eficiencia en la prestación de servicios sanitarios (Ramirez & Patricia Sandra, 2015).

Otro aspecto crucial en la gestión de las instituciones de servicios de salud es la implementación de un modelo de liderazgo para el cambio. Este modelo demuestra ampliamente cómo el liderazgo puede ser un facilitador efectivo para mejorar los servicios en diversos contextos del sector salud. A pesar de las condiciones adversas en los sistemas de aseguramiento, el liderazgo siempre produce mejoras positivas en el servicio cuando se aplican cambios en la gestión, un hallazgo común en diversas investigaciones organizacionales (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017).

La capacitación en liderazgo para los profesionales de la salud es un recurso valioso para aquellos que desean mejorar los resultados de la gestión en las instituciones de salud y alcanzar el éxito profesional. Por ello, los programas educativos en liderazgo representan una estrategia clave en la gestión de recursos humanos, ya que ayudan tanto a los empleados como a las organizaciones a desarrollar modelos de atención que incluyan mejoras eficaces y el desarrollo de competencias específicas para el sector salud (Leal Murillo et al., 2024).

El liderazgo es uno de los temas más investigados y debatidos, tanto formal como informalmente, y se ha demostrado que puede ser una ventaja competitiva para las organizaciones y facilitar, entre otras cosas, la gestión del conocimiento. Aunque los enfoques formales para la gestión del conocimiento no son comunes en las instituciones sanitarias, la literatura revisada confirma que el respaldo de los líderes es un factor clave que influye de manera determinante (Berenice et al., 2011).

Las estrategias de liderazgo son enfoques o métodos utilizados por los líderes para guiar, motivar y dirigir a sus equipos y organizaciones hacia el logro de objetivos específicos (Tambe & Krishnan, 2000), dentro de las cuales se describen algunas

de las estrategias más comunes: el liderazgo transformacional sigue siendo una de las estrategias más relevantes y efectivas para gestionar el cambio organizacional. Este tipo de liderazgo se centra en motivar e inspirar a los seguidores para que alcancen un nivel de desempeño superior mediante la creación de una visión compartida (Hoch et al., 2018). El liderazgo adaptativo se centra en la capacidad de los líderes para enfrentar incertidumbres y desafíos complejos, facilitando el aprendizaje y la adaptación dentro de la organización (Bashynska et al., 2024). El liderazgo inclusivo se ha convertido en un tema crítico en la literatura reciente, abordando cómo los líderes pueden fomentar la inclusión y la equidad dentro de sus equipos y organizaciones (Gao & Gao, 2024). Con la creciente digitalización, el liderazgo digital se ha vuelto fundamental en la gestión de equipos remotos y virtuales, asegurando la colaboración efectiva y la adaptación a las nuevas tecnologías (Cortellazzo et al., 2019).

También es importante señalar el cambio organizacional que se refiere a cualquier transformación o ajuste que una organización implementa en su estructura, procesos, cultura o estrategias para adaptarse a los cambios del entorno interno o externo, mejorar su desempeño o cumplir con nuevos objetivos estratégicos (Stouten et al., 2018). Los cambios organizacionales pueden clasificarse en varios tipos, como cambios incrementales, cambios transformacionales, y cambios disruptivos, según su magnitud y la profundidad de la alteración en la organización (Kotter et al., 2006). Los factores críticos para el éxito del cambio organizacional incluyen una clara visión de cambio, el compromiso de la alta dirección, la comunicación eficaz, la participación de los empleados, y la capacidad de la organización para aprender y adaptarse. La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a cambios incrementales y discontinuos para sobrevivir y prosperar (Duchek, 2020).

La cultura organizacional juega un papel fundamental en la implementación del cambio, ya que puede facilitar o dificultar el proceso según el grado de alineación entre la cultura existente y las nuevas estrategias de cambio (Schein, 2021).

La Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales de la salud, incluidos médicos, enfermeras, técnicos de laboratorio, promotores de salud, y personal administrativo. Este

equipo está liderado por un director distrital, designado por el Ministerio de Salud Pública, quien es responsable de la administración general del distrito, la implementación de políticas de salud, y la coordinación con otras entidades de salud pública.

El objetivo principal de este estudio es analizar las estrategias de liderazgo empleadas en la gestión del cambio organizacional en la Dirección Distrital 02d01 Guaranda-Salud. Con esto, se busca identificar prácticas efectivas y áreas de mejora que contribuyan a una transición exitosa y al fortalecimiento de la eficacia en la prestación de servicios de salud.

MATERIALES Y METODOS

La presente investigación se enmarca en una metodología básica, no experimental, exploratoria y descriptiva. Esta combinación metodológica permite analizar y describir las estrategias de liderazgo utilizadas en la gestión del cambio organizacional sin la necesidad de manipular variables, lo que proporciona una comprensión detallada de la situación actual.

Las estrategias de liderazgo son fundamentales para proporcionar una dirección clara y una visión a largo plazo dentro de una organización, alineando a todos los miembros con objetivos comunes y metas compartidas (Appelbaum, 2012). Para lograr este análisis, se ha optado por un enfoque de investigación cuantitativo, el cual se caracteriza por el uso de conteos numéricos y métodos matemáticos, este enfoque representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Esto facilita la recolección y análisis de datos numéricos, permitiendo la identificación de patrones y tendencias en las estrategias de liderazgo y su impacto en la gestión del cambio organizacional.

El método de investigación adoptado es inductivo y se basa en observaciones directas, lo que ha permitido recolectar datos de los funcionarios que laboran en la Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud de manera eficiente. Este enfoque es adecuado para obtener una visión general y detallada de las estrategias de liderazgo y su efectividad, permitiendo una exploración detallada y contextualizada de cómo se implementan y perciben estas estrategias en la práctica. Al recopilar y analizar

datos empíricos directamente de los funcionarios, se obtiene una comprensión rica y matizada de la realidad organizacional.

La encuesta utilizada en este estudio se estructuró en varias secciones. La primera sección, Información Demográfica, recopiló datos básicos de los funcionarios, tales como edad, género, puesto y años de experiencia. La segunda sección, Estrategias de Liderazgo, se centró en la identificación y evaluación de las estrategias de liderazgo utilizadas. Finalmente, la tercera sección, Áreas de Mejora, recogió sugerencias y comentarios sobre posibles mejoras en las estrategias de liderazgo.

Además, la encuesta aplicada se encuentra disponible dentro del siguiente link: https://docs.google.com/document/d/1a5iQrgylB_25T5_LKtEscSLA1mkF2uTw/edit?usp=sharing&ouid=109015712331223910294&rtpof=true&sd=true.

La población objetivo de este estudio abarcó a todos los funcionarios de la Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud, para asegurar que diferentes niveles y departamentos estuvieran representados proporcionalmente, se empleó un muestreo aleatorio estratificado, lo que permitió que los resultados del estudio captaran de manera precisa las opiniones y experiencias de todos los departamentos de la organización. Este enfoque tuvo en cuenta la cantidad de empleados en cada departamento, aplicando la encuesta al 70% de los trabajadores en cada área. Esto resultó fundamental para comprender de manera integral cómo las diferentes estrategias de liderazgo impactaron la gestión del cambio en los distintos departamentos. Al utilizar un muestreo aleatorio estratificado, el estudio pudo captar la diversidad de perspectivas dentro de la Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud, ofreciendo así conclusiones más robustas y representativas sobre la eficacia de las estrategias de liderazgo implementadas.

El tamaño de la muestra se determinó utilizando fórmulas estadísticas, garantizando la representatividad y fiabilidad de los resultados. Considerando que la institución cuenta con un total de 52 funcionarios, se aplicó una fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra necesaria, estableciendo un nivel de confianza del (95%) y un margen de error del (5%). Este cálculo resultó en una muestra de 46 encuestas a ser aplicadas.

Para maximizar la participación, las encuestas se distribuyeron y recogieron en formatos físico y digital. Los datos numéricos fueron analizados utilizando software estadístico como Excel, mientras que las respuestas abiertas se codificaron y analizaron mediante técnicas de análisis de contenido para identificar temas y patrones recurrentes. Los resultados obtenidos se integraron para ofrecer una visión comprensiva de las estrategias de liderazgo y su impacto en la gestión del cambio organizacional.

RESULTADOS

Los resultados previstos del estudio sobre "Estrategias de Liderazgo en la Gestión del Cambio Organizacional en la Dirección Distrital de Salud de Guaranda" permitieron reconocer patrones y tendencias en las prácticas de liderazgo que facilitaban o dificultaban la ejecución eficaz de los cambios en la institución.

El análisis cuantitativo reveló una relación significativa entre las variables de liderazgo y los indicadores de éxito en la gestión del cambio, como la adaptación del personal, la eficiencia operativa y la satisfacción en el trabajo. Los datos de las preguntas abiertas complementaron estos resultados al proporcionar una comprensión más detallada de las percepciones y experiencias del personal, identificando áreas específicas para mejorar las estrategias de liderazgo. Además, los resultados ofrecieron recomendaciones prácticas para fortalecer el liderazgo en la institución, optimizando los futuros procesos de cambio y contribuyendo al desarrollo organizacional sostenible en la Dirección Distrital de Salud de Guaranda.

Tabla 1.

Información Demográfica.

Ámbito de Información Demográfica	Edad	Genero	Área de trabajo	Años de experiencia en la organización
Menos de 25 años	0-26.1 %	Masculino	Administrativo	Menos de 1 año
25-34 años	26.1 %	Femenino	Financiero	1-3 años
35-44 años	%	No binario	Técnica	4-6 años
		32.6%	41.3%	2.2%
		67.4%	4.3%	15.2%
		0	32.6%	4.3%

45-54 años	32.6 %	Operativa	21.7	Más de 6 años	78.3
Más de 55 años	15.2 %				

Fuente: Elaboración de los autores (2024).

Los resultados obtenidos del análisis de la información demográfica revelaron que la mayoría de los participantes pertenecían al grupo etario de 45-54 años, con un (32.6%), seguido por los grupos de 25-34 años y 35-44 años, ambos con un (26.1%). El grupo con menor representación fue el de personas mayores de 55 años, con un (15.2%), mientras que no se registraron participantes menores de 25 años.

En cuanto a la distribución de género, se observó que el (67.4%) de los participantes fueron de género femenino, mientras que el (32.6%) se identificaron como masculinos. No se registró participación de personas no binarias en el estudio.

Respecto a las áreas de trabajo, se destacó la mayor participación en el área administrativa con un (41.3%). El área técnica representó el (32.6%), seguida por el área operativa con un (21.7%). La menor participación se evidenció en el área financiera, con un (4.3%).

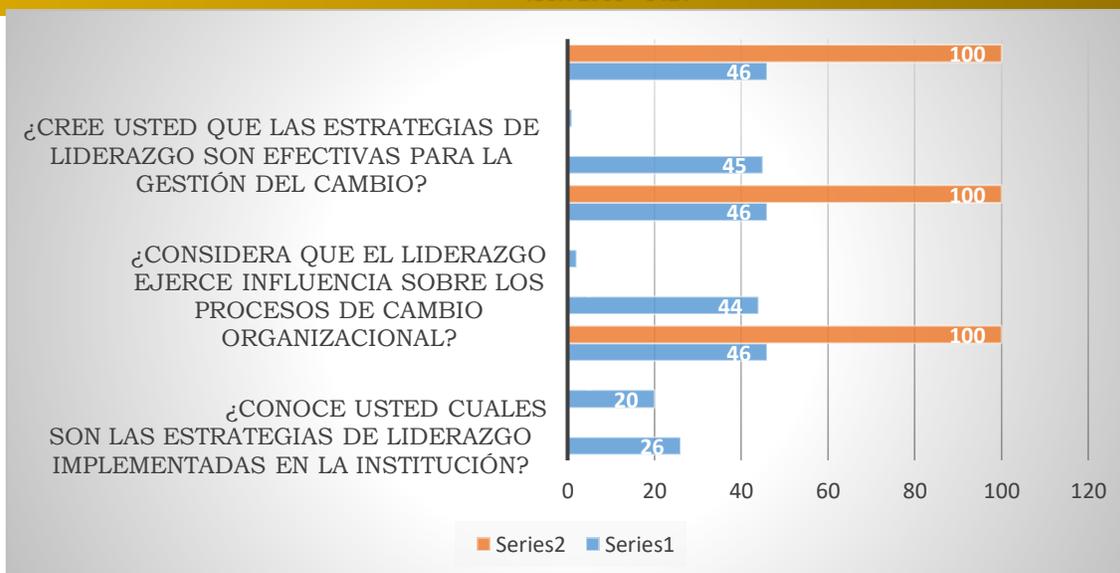
Finalmente, en relación con los años de experiencia en la organización, el (78.3%) de los participantes contaban con más de 6 años de experiencia, lo que reflejó una alta permanencia laboral. Un (15.2%) tenía entre 1 y 3 años de experiencia, mientras que el (4.3%) acumulaba entre 4 y 6 años. Solo el (2.2%) de los encuestados llevaba menos de 1 año en la organización.

Sección 2: Estrategias de Liderazgo

¿En qué áreas considera que los líderes deben mejorar sus estrategias para el cambio organizacional?

Figura 1

Información en base a la encuesta.



Fuente: Elaboración de los autores (2024).

Los resultados relacionados con las estrategias de liderazgo en la gestión del cambio indicaron que el (97.8%) de los participantes afirmó conocer cuáles son las estrategias de liderazgo implementadas en la institución. Sin embargo, un (56.5%) consideró que dichas estrategias son efectivas para la gestión del cambio, mientras que un (43.5%) expresó lo contrario.

En cuanto a la influencia del liderazgo sobre los procesos de cambio organizacional, el (95.7%) de los encuestados estuvo de acuerdo en que el liderazgo ejerce una influencia significativa en estos procesos. Solo el (4.3%) de los participantes no compartió esta opinión.

Tabla 3

Estrategias de Liderazgo

Ámbito de Estrategias de Liderazgo	Los líderes promueven la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con el cambio.	Los líderes recompensan y reconocen los esfuerzos de los empleados durante el proceso de cambio.	Los líderes de la organización comunican claramente los objetivos del cambio organizacional.	Los líderes muestran apoyo a los empleados durante el proceso de cambio.	
Totalmente en desacuerdo	6.5%	8.7%	8.7%	6.5%	8.7%
En desacuerdo	13%	17.4 %	23.9 %	13%	10.9 %

Neutral	43.5%	32.6%	39.1%	43.5%	45.7%
De acuerdo	30.4%	32.6%	21.7%	30.4%	28.3%
Totalmente de acuerdo	6.5%	8.7%	6.5%	6.5%	6.5%

Fuente: Elaboración de los autores (2024).

Los resultados mostraron que el (45.7%) de los participantes consideró que los líderes de la organización mostraron apoyo a los empleados durante el proceso de cambio. Un (28.3%) expresó un nivel moderado de acuerdo, mientras que un (10.9%) manifestó un nivel bajo de apoyo. Solo el (8.7%) de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo con la afirmación.

En cuanto a la promoción de la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con el cambio, el (43.5%) de los encuestados estuvo de acuerdo en que los líderes fomentaron esta participación. Un (30.4%) se mostró moderadamente de acuerdo, y el (13%) indicó estar en desacuerdo. El nivel de desacuerdo total fue del (6.5%).

Respecto al reconocimiento y recompensa de los esfuerzos de los empleados durante el proceso de cambio, el (32.6%) de los participantes estuvo de acuerdo en que los líderes realizaron estas acciones, seguido por un (32.6%) con un nivel moderado de acuerdo. Un (17.4%) mostró desacuerdo, mientras que el (8.7%) indicó estar en completo desacuerdo.

Finalmente, en relación con la claridad de la comunicación de los objetivos del cambio organizacional por parte de los líderes, el (39.1%) de los encuestados estuvo de acuerdo en que los objetivos fueron claramente comunicados. Un (21.7%) mostró un nivel moderado de acuerdo, y el (23.9%) expresó desacuerdo. Un (6.5%) estuvo completamente en desacuerdo con la claridad en la comunicación de los objetivos.

Tabla 4

Estrategias de Liderazgo

Sobre la implicación en los procesos de cambio organizacional, el (30.4%) de los encuestados indicó una participación moderada, mientras que el (23.9%) y el (26.1%) reportaron niveles bajos y altos de implicación, respectivamente. El (10.9%) de los participantes expresó no haberse involucrado en los procesos de cambio organizacional.

Recomendaciones de cambio (Preguntas Abiertas)

Una vez analizadas las preguntas abiertas con respecto a Recomendaciones de cambio se obtuvo los siguientes resultados: En el análisis de las estrategias de liderazgo más efectivas durante el cambio organizacional, se identificó que la comunicación efectiva fue considerada la principal estrategia, con un (56.52%) de los encuestados destacándola como la más relevante. Esta estrategia subraya la necesidad de mantener una comunicación clara y abierta a lo largo del proceso de cambio. Además, el trabajo en equipo fue señalado como una estrategia importante por el (15.22%) de los participantes.

Para mejorar el apoyo a los empleados durante el cambio, los encuestados indicaron que aumentar la motivación del personal era una prioridad, con un (21.74%) sugiriendo que este aspecto debería reforzarse. También se destacó la necesidad de mejorar la capacitación y coordinación (13.04%), así como la comunicación y planificación (10.87%).

En cuanto a la participación de los empleados en la toma de decisiones, los resultados mostraron que el empoderamiento con responsabilidades laborales tuvo un impacto significativo en el éxito del cambio organizacional, con un (21.74%) de los encuestados reconociendo su importancia. La motivación (17.39%) y la comunicación efectiva también fueron factores clave que contribuyeron positivamente al éxito del cambio.

En resumen, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo se identificaron como estrategias fundamentales durante el proceso de cambio. Para mejorar el apoyo a los empleados, se recomendó fortalecer la motivación, mejorar la capacitación y la comunicación. La participación de los empleados en la toma de decisiones se demostró esencial para el éxito del cambio organizacional

DISCUSIÓN

El análisis de los resultados obtenidos en este estudio revela importantes implicaciones sobre la efectividad de las estrategias de liderazgo en la gestión del cambio organizacional en la Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud. Si bien los hallazgos son consistentes con investigaciones previas, también subrayan áreas críticas que requieren atención para mejorar la gestión del cambio en entornos de salud pública.

El elevado porcentaje de participantes que asegura conocer las estrategias de liderazgo implementadas (97.8%) indica un esfuerzo considerable por parte de la organización en la difusión de estas estrategias. Sin embargo, el hecho de que solo el (56.5%) de los encuestados perciban estas estrategias como efectivas señala una discrepancia entre la implementación y la percepción de su impacto. Este hallazgo coincide con lo mencionado por Cuadra Peralta (2007), quien sostiene que, aunque las estrategias de liderazgo son esenciales, su éxito depende en gran medida de cómo son percibidas y aceptadas por los empleados, lo cual puede estar influenciado por la calidad de la comunicación y la capacidad de los líderes para ajustar sus enfoques a las necesidades específicas del entorno organizacional.

El estudio también evidencia que el liderazgo ejerce una influencia considerable en los procesos de cambio organizacional, según el (95.7%) de los encuestados. Este resultado apoya lo planteado por Hernández Gracia et al., (2021) quienes destacan la importancia del liderazgo en la creación de un entorno organizacional propicio para la gestión del cambio. No obstante, la percepción del apoyo de los líderes hacia los empleados durante el cambio varía, con solo un (45.7%) de los participantes considerando que los líderes brindaron un apoyo adecuado. Esta diferencia podría reflejar un estilo de liderazgo que, según Clerc A, (2006), es más autocrático y menos participativo, limitando así la efectividad del cambio debido a la falta de un liderazgo que promueva la participación y el empoderamiento de los empleados.

Un punto crítico identificado es la promoción de la participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con el cambio, con un (43.5%) de los encuestados afirmando que se promovió esta participación. Este hallazgo es coherente con la literatura, en la que Llarrull (2021) enfatiza que la participación de los empleados es clave para superar la resistencia al cambio y mejorar las relaciones laborales. Sin embargo, la proporción de desacuerdo (19.5% en total)

sugiere que persisten barreras significativas para una participación plena y efectiva, posiblemente debido a una cultura organizacional que no prioriza lo suficiente el empoderamiento de los empleados.

En cuanto al reconocimiento y recompensa de los esfuerzos de los empleados, los resultados muestran que solo un (32.6%) de los encuestados percibió que los líderes realizaron estas acciones de manera efectiva. Este aspecto es crucial, ya que, como indica Orellana Bill (2014), la falta de reconocimiento y recompensa puede desmotivar a los empleados, disminuyendo su compromiso y, en consecuencia, la efectividad del cambio organizacional.

La claridad en la comunicación de los objetivos del cambio también presenta desafíos, con un (39.1%) de los participantes afirmando que los objetivos fueron comunicados con claridad. Este resultado es preocupante, ya que una comunicación clara y efectiva es vital para el éxito de cualquier proceso de cambio, como señala Arciniega et al., (2022), quienes subrayan que la falta de claridad en la comunicación puede generar confusión y resistencia entre los empleados, afectando negativamente la implementación del cambio.

Finalmente, la provisión de recursos necesarios para facilitar el cambio organizacional fue percibida como insuficiente por una proporción significativa de los encuestados. Este hallazgo refuerza la observación de Ramirez Cuellar, (2015), quienes identifican la falta de recursos como uno de los principales obstáculos para una gestión eficaz del cambio, especialmente en entornos de salud donde la escasez de recursos puede intensificar los desafíos inherentes al proceso de cambio.

En resumen, aunque el liderazgo en la Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud muestra ciertas fortalezas, como la considerable influencia en los procesos de cambio, los resultados de este estudio subrayan la necesidad de mejorar aspectos clave como la comunicación, la participación de los empleados y el reconocimiento de sus esfuerzos. Estos elementos son fundamentales para garantizar que las estrategias de liderazgo no solo se implementen, sino que también sean percibidas como efectivas por los empleados a quienes están destinadas. Esto destaca la importancia de adoptar un enfoque de liderazgo más participativo y comunicativo, alineado con las mejores prácticas identificadas en la literatura, para enfrentar con éxito los desafíos del cambio organizacional en el sector salud.

CONCLUSIÓN

Este estudio ofrece una visión detallada sobre las estrategias de liderazgo empleadas en la Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud durante los procesos de cambio organizacional. Los hallazgos indican que, a pesar de que la mayoría de los empleados reconoce la implementación de dichas estrategias, existe una desconexión significativa entre su aplicación y la percepción de su efectividad, lo que señala la necesidad de mejorar en áreas clave de la gestión del cambio.

La investigación confirmó la influencia crucial del liderazgo en los procesos de cambio, pero también resaltó que la percepción de falta de apoyo, la escasa promoción de la participación de los empleados y la falta de reconocimiento de sus esfuerzos son barreras críticas para el éxito de estos procesos. Estos resultados subrayan la importancia de que, además de dirigir el cambio, los líderes deben centrarse en apoyar y empoderar a los empleados para garantizar que las iniciativas de cambio sean efectivas.

Se concluye que, para mejorar la eficacia del liderazgo en la Dirección Distrital 02D01 Guaranda-Salud, es esencial fortalecer la comunicación de los objetivos del cambio, promover la participación de los empleados en la toma de decisiones, y establecer sistemas de reconocimiento y recompensa claros y consistentes. Estas acciones no solo mejorarían la percepción de las estrategias de cambio, sino que también podrían reducir la resistencia al cambio y aumentar el compromiso de los empleados.

No obstante, es importante reconocer las limitaciones de este estudio. Al centrarse en una única institución de salud pública, los hallazgos podrían no ser generalizables a otros contextos o sectores. Además, al basarse en autoevaluaciones de los empleados, los resultados podrían estar sujetos a sesgos subjetivos. Futuras investigaciones deberían considerar expandir el análisis a otros contextos y sectores, así como incorporar métodos de evaluación más objetivos para validar y complementar estos resultados.

Este estudio contribuye al entendimiento de la gestión del cambio en el sector salud, resaltando la importancia de un liderazgo que combine la dirección estratégica con el apoyo emocional y el reconocimiento de los empleados. Las conclusiones no solo confirman la relevancia de las estrategias de liderazgo, sino

que también proponen mejoras específicas que podrían aplicarse en la práctica para optimizar los procesos de cambio organizacional en instituciones de salud pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Appelbaum, S. H. H. S. M. J. L. S. H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. In *Journal of Management Development* (Vol. 31, Issue 8, pp. 764–782). <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Arciniega, L. & Z. H., Becerra D, G. (2010), Dávila Ocampo, J. M., & Hellriegel, D. and S. J. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226
- Bashynska, I., Malynovska, Y., Kolinko, N., Bielialov, T., Järvis, M., Kovalska, K., & Saiensus, M. (2024). Performance Assessment of Sustainable Leadership of Enterprise's Circular Economy-Driven Innovative Activities. *Sustainability (Switzerland)*, 16(2). <https://doi.org/10.3390/su16020558>
- Berenice, C., Cortés, Y., Manuel, J., & Landeta, I. (2011). Effect of competitive strategies and market oriented resources and capabilities on organizational growth. In *Contaduría y Administración* (Vol. 58, Issue 1).
- Clerc A Juan, S. B. A. S. G. M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Cuadra Peralta Alejandro, V. B. C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista UNIVERSUM*, 42–58.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. *Behavioral Sciences*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/bs14050362>

- Hernández Gracia, T. J., Duana Avila, D., & Jiménez, S. D. P. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. <https://orcid.org/0000-0003-2286-2843>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (MC GRAW HILL).
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Kotter, J. P., Beer, M., Nohria, N., Garvin, D. A., Roberto, M. A., Kim, W. C., Mauborgne, R., Kegan, R., Lahey, L. L., & Cohen, D. S. (2006). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail Cracking the Code of Change Change Through Persuasion Tipping Point Leadership The Real Reason People Won't Change The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations HBR's Must-Reads on Change. www.hbr.org
- Leal Murillo, S., Gutiérrez Arambula, D., Gerber, J. F., Souto Higuera, J., & Simón Pérez, R. (2024). Systematic review on the influence of leadership style on job satisfaction of health professionals. In *Journal of Healthcare Quality Research*. Elsevier Espana S.L.U. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2024.04.003>
- Llarrull Jorge. (2021). Liderazgo en salud pública o privada: Su gestión y administración - Jorge Llarrull - Google Libros. Libro Digital EPUB. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GUpIEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT20&dq=MINISTERIO+DE+SALUD+PUBLICA+LIDERAZGO+ESTRATEGIAS&ots=8pIwAovnuY&sig=Qnb2bMEn4wlkDpndWSucY0uJsoY#v=onepage&q=MINISTERIO%20DE%20SALUD%20PUBLICA%20LIDERAZGO%20ESTRATEGIAS&f=false>
- Orellana Bill Jonathan, C. P. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 118–125.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las*

Organizaciones, 33(2), 95–108.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

Ramirez, C., & Patricia Sandra. (2015). Liderazgo inteligente aplicado a las empresas de servicios de salud, estrategia generadora de conciencia y responsabilidad social.

Schein, E. H. (2021). Organizational Culture and Leadership Third Edition.

Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>

Tambe, A., & Krishnan, V. R. (2000). Leadership in Decision-Making. In *Indian Management* (Vol. 39, Issue 5).

Conflicto de intereses

Los autores indican que esta investigación no tiene conflicto de intereses y, por tanto, acepta las normativas de la publicación en esta revista.

Con certificación de:

