



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS
FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOLLEPATA,
PROVINCIA DE ANTA, CUSCO – 2017.**

Presentado por:

Bach. Betzi Exenaida Huamán Tairo

Bach. Thalía Mónica Orellana Anaya

Para optar el Título Profesional de:

Licenciadas en Administración

Asesor:

Lic. Edward Morante Ríos

CUSCO – PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: “HABILIDADES DIRECTIVAS Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOLLEPATA, PROVINCIA DE ANTA, CUSCO – 2017”, con el objetivo de optar al título profesional de licenciadas en Administración.

Este trabajo de investigación, constituye un aporte al estudio de las habilidades directivas y al control administrativo para la mejora y desarrollo óptimo de las capacidades, destrezas y aptitudes de los funcionarios en cada unidad orgánica en que labora, con el fin de lograr los objetivos y metas propuestos al año 2017 de la Municipalidad Distrital de Mollepata.

Bach. Betzi Exenaida Huamán Tairo

Bach. Thalía Mónica Orellana Anaya



DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico a Dios, quien es símbolo de amor y fortaleza para perdonar, paciencia para comprender y esperar, voluntad para no caer y la fuerza para levantarme. Por darme su amor en cada momento de mi vida.

A mis padres Gualberto Huamán y Luz Marina Tairo, por decirme que soy la persona más importante en este mundo, que la vida está llena de oportunidades, que todo se consigue con esfuerzo; cuanto más duro sea el camino, mejor será la recompensa y por enseñarme a ser feliz todos los días de mi vida.

A mis hermanas, Ruth Evelin y Luz Lucero porque son el motor de mi fuerza inquebrantable y por recordarme que hay una luz al final del túnel.

A mis amigos y amigas quienes con sus buenos consejos hicieron de mí, una mejor persona y me enseñaron a no rendirme nunca y seguir adelante a pesar de los tropiezos.

Betzi Exenaida Huamán Tairo



DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A toda mi familia, por su apoyo y motivación en cada etapa de mi vida profesional y por toda la confianza que depositaron en mí.

A mis papas y hermano, que fue el pilar más importante en este proceso; por darme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar los distintos puntos de vista.

Thalía Mónica Orellana Anaya



AGRADECIMIENTO

Con el presente trabajo de investigación, nos gustaría agradecer a Dios, por permitirnos llegar hasta donde hemos llegado y lograr realizar nuestro sueño anhelado.

A la Universidad Andina del Cusco, por darnos la oportunidad de estudiar y formarnos como buenas profesionales.

A todos los docentes de la Escuela Profesional de Administración, que dedicaron horas de su tiempo en el desarrollo de las distintas asignaturas, que coadyuvaron a nuestra formación íntegra – profesional, transmitiéndonos conocimientos, enseñanzas y valores.

A nuestro asesor de tesis, Lic. Edward Morante Ríos, por su paciencia y dedicación, quién con su conocimiento, su experiencia y profesionalismo nos encaminó hacia el desarrollo óptimo de este trabajo de investigación.

A nuestros dictaminantes, Mgt. Hernando Gónzales Abril y Lic. Mireya Aparicio Gónzalez, por sus constantes observaciones e indicaciones, sin las cuales este trabajo de investigación no hubiese sido posible.

Son muchas las personas que han formado parte de nuestra vida profesional a las que nos encantaría agradecer por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de nuestras vidas; algunos están aquí con nosotras y otros en nuestros recuerdos y en nuestro corazón. Sin importar en donde estén, queremos darles las gracias por formar parte de nuestras vidas, por todo lo que nos han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: muchas gracias y que Dios llene sus corazones de amor y paz.



ÍNDICE

	Pág.
PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1.Planteamiento del Problema.....	1
1.2.Formulación del Problema	3
1.2.1.Problema General.....	3
1.2.2.Problemas Específicos.....	4
1.3.Objetivos de la Investigación	4
1.3.1.Objetivo General	4
1.3.2.Objetivos Específicos	4
1.4.Justificación de la Investigación	5
1.4.1.Relevancia Social	5
1.4.2.Viabilidad o Factibilidad.....	6
1.5.Delimitación de la Investigación.....	6
1.5.1. Delimitación Temporal	6
1.5.2.Delimitación Espacial	6
1.5.3.Delimitación Conceptual.....	6



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	10
2.1.3. Antecedentes Locales	12
2.2. Bases Legales	14
2.3. Bases Teóricas.....	15
2.3.1. Habilidad.....	15
2.3.2. Habilidades Directivas	15
2.3.3. Modelo de las Habilidades Directivas.....	17
2.3.3.1. Habilidades Personales.....	17
2.3.3.2. Habilidades Interpersonales	21
2.3.3.3. Habilidades Grupales	25
2.3.4. Control.....	30
2.3.5. Control Administrativo	30
2.3.6. Características del Control	33
2.3.7. Etapas del Proceso del Control Administrativo	33
2.3.7.1. Establecer Estándares de Desempeño	33
2.3.7.2. Evaluar el Desempeño Actual	35
2.3.7.3. Compara el Desempeño Real Actual con los Estándares previstos	36
2.3.7.4. Definir las medidas a adoptar	38
2.3.8. Principios Generales de Administración aplicados al Control.....	39
2.3.8.1. Principio de Garantía del Objeto.....	39
2.3.8.2. Principio de definición de Estándares	40
2.3.8.3. Principio de Excepción.....	40
2.3.8.4. Principio de Acción.....	40
2.3.9. Herramientas del Control Administrativo	41
2.4. Marco Conceptual	41
2.5. Aspectos Referenciales.....	43
2.5.1. Antecedentes Históricos:.....	43
2.5.2. Visión.....	44



2.5.3. Misión.....	44
2.5.4.Ubicación Geográfica.....	44
2.6. Formulación Hipótesis	47
2.6.1.Hipótesis General	47
2.6.2.Hipótesis Específica	47
2.7.Conceptualización de las Variables de Estudio.....	47

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1.Tipo de Investigación	50
3.2.Nivel de Investigación.....	50
3.3.Diseño de la Investigación	50
3.4.Enfoque de la Investigación	50
3.5.Población y Muestra de la Investigación.....	51
3.5.1.Población	51
3.5.2.Muestra.....	51
3.6.Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos	51
3.6.1.Técnicas.....	51
3.6.2.Instrumentos	51
3.7.Procesamiento y Análisis de los Datos	52
3.7.1.Procesamiento de Datos	52
3.7.2.Análisis de Datos.....	52

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1.Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado	53
4.1.1.Presentación del Instrumento	53
4.1.2.Fiabilidad del Instrumento Aplicado.....	54
4.2.Resultados de la Variable: Habilidades Directivas	55
4.2.2.Resultados de las Dimensiones de las Habilidades Directivas	55
4.2.2.1.Habilidades Personales.....	55
4.2.2.2.Habilidades Interpersonales	58
4.2.2.3.Habilidades Grupales	61
4.2.2.4.Habilidades Directivas	64



4.2.3.Comparación Promedio de las Dimensiones de las Habilidades Directivas....	65
4.3.Resultados de la Variable: Control Administrativo	66
4.3.1.Resultado de las Dimensiones del Control Administrativo	66
4.3.1.1.Establecer Estándares de Desempeño	66
4.3.1.2.Evaluar el Desempeño Actual	69
4.3.1.3.Comparar el Desempeño Actual con los Estándares.....	71
4.3.1.4.Definir las medidas a adoptar	73
4.3.1.5.Control Administrativo	76
4.3.2.Comparación Promedio de las Dimensiones del Control Administrativo	77
4.4.Resultados para la Correlación entre Habilidades Directivas y Control Administrati_	
vo de los Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de	
Anta, Cusco – 2017.....	78
4.4.1.Habilidades Personales y Control Administrativo de la Municipalidad Distrital	
de Mollepata, provincia de Anta, Cusco- 2017	78
4.4.2.Habilidades Interpersonales y Control Administrativo de la Municipalidad Dis_	
trital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017	79
4.4.3.Habilidades Grupales y Control Administrativo en la Municipalidad.....	80
4.4.4.Análisis de correlación entre las Habilidades Directivas y Control Administra_	
tivo en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco –	
2017.....	82

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Solución de Problemas	24
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de Variables.....	52
Tabla 3. Distribución de los Ítems del Cuestionario.....	58
Tabla 4. Descripción de la Escala de Medición.....	59
Tabla 5. Estadística de Fiabilidad.....	60
Tabla 6. Indicadores de Habilidades Personales.....	61
Tabla 7. Habilidades Personales.....	62
Tabla 8. Indicadores de las Habilidades Interpersonales.....	64
Tabla 9. Habilidades Interpersonales.....	65
Tabla 10. Indicadores de las Habilidades Grupales.....	67
Tabla 11. Habilidades Grupales.....	68
Tabla 12. Habilidades Directivas.....	69
Tabla 13. Comparación Promedio de las Dimensiones de las Habilidades Directivas..	70
Tabla 14. Indicadores de Estándares de Desempeño.....	72
Tabla 15. Estándares de Desempeño.....	73
Tabla 16. Indicadores de Desempeño Actual.....	74
Tabla 17. Desempeño Actual.....	76
Tabla 18. Indicadores de Desempeño Actual con los Estándares.....	77
Tabla 19. Desempeño Actual con los Estándares.....	78
Tabla 20. Indicadores de Medidas a Adoptar	79
Tabla 21. Medidas a Adoptar	80
Tabla 22. Control Administrativo.....	81
Tabla 23. Comparación Promedio de las Dimensiones del Control Administrativo...	82
Tabla 24. Habilidades Personales y Control administrativo.....	84
Tabla 25. Habilidades Interpersonales y Control Administrativo.....	85
Tabla 26. Habilidades Grupales y Control Administrativo.....	86
Tabla 27. Habilidades Directivas y Control Administrativo.....	87



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad Distrital de Mollepata.....	50
Figura 2. Indicadores de Habilidades Personales.....	61
Figura 3. Habilidades Personales.....	63
Figura 4. Indicadores de Habilidades Interpersonales.....	64
Figura 5. Habilidades Interpersonales.....	66
Figura 6. Indicadores de Habilidades Grupales.....	67
Figura 7. Habilidades Grupales.....	69
Figura 8. Habilidades Directivas.....	70
Figura 9. Comparación Promedio de las Dimensiones de Habilidades Directivas.....	71
Figura 10. Indicadores de los Estándares de Desempeño.....	72
Figura 11. Indicadores de Desempeño Actual.....	75
Figura 12. Desempeño Actual.....	76
Figura 13. Indicadores de Desempeño Actual con los Estándares.....	77
Figura 14. Desempeño Actual con los Estándares.....	78
Figura 15. Indicadores de Medidas a Adoptar.....	79
Figura 16. Medidas a Adoptar.....	81
Figura 17. Control Administrativo.....	82
Figura 18. Comparación Promedio de las Dimensiones del Control Administrativo.....	83



RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Mollepata en sus distintas unidades orgánicas, considerando a 17 funcionarios de la institución pública como población de estudio. El objetivo general fue determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta al año 2017. Esta investigación es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental; se emplearon las técnicas de la encuesta y la observación, las mismas que fueron procesadas con el software estadístico SPSS v 22, llegando a la conclusión general que las habilidades directivas se relacionan significativamente con el control administrativo en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, con un valor $r = 0.038$; mientras que, las habilidades personales e interpersonales de los funcionarios se relacionan con el control administrativo con un valor de $r = 0.040$ y $r = 0.001$ respectivamente; en tanto que, las habilidades grupales no están relacionadas con el control administrativo.

Palabras claves: habilidades directivas y control administrativo.



ABSTRACT

The present investigation was carried out in the district municipality of Mollepata in its different organic units, considering the 17 employees of the institution as a study population, this research has as general objective to determine the degree of influence of managerial skills in the administrative control of The officials of the Mollepata district municipality, province of Anta in the year 2017. The research is basic, level correlational, non-experimental design; the survey and observation techniques were used, which were processed using the SPSS v 22 statistical software. It was concluded that managerial skills significantly influence the administrative control of the Mollepata District Municipality, province of Anta, Cusco - 2017 with an r-value of 0.038; while the personal and interpersonal skills of officials are related to administrative control with an r of 0.040 and 0.001 respectively; while group skills do not show any relationship with administrative control.

Key words: managerial skills, administrative control.



CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Las Municipalidades a nivel mundial son consideradas instituciones complejas, que se han alejado de la satisfacción de las necesidades de los gobernados; presentan dificultades en el establecimiento de las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control en las entidades del Estado.

La Municipalidad es una institución pública democrática, es un organismo encargado de velar por el desarrollo distrital con responsabilidad social; el lugar de estudio aparentemente refleja el compromiso de los funcionarios o directivos en el desarrollo de las actividades y tareas con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo en beneficio de la población.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una organización, posee cuatro funciones específicas: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se define como las diversas funciones que se debe realizar para el logro de los objetivos con la óptima utilización de los recursos en el tiempo previsto.

El proceso administrativo dentro de toda entidad más aún en las entidades públicas está claramente normado bajo documentos de gestión los cuales son aprobados por sesión de consejo que es la autoridad máxima en todo municipio distrital. El equipo técnico dirigido por el alcalde como autoridad máxima administrativa son los encargados de ejecutar y poner en práctica dichos documentos de gestión como es el caso del presupuesto participativo, documento que enlaza el plan de desarrollo local con el presupuesto institucional, especificando las metas anuales para cada área y cada funcionario y cada uno de ellos debe velar por su cumplimiento.



(Louffat., 2012), el control administrativo es un elemento del proceso administrativo que se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de la planeación, organización y dirección que se aplica a los diversos recursos organizacionales de la institución, en la actualidad la Municipalidad Distrital de Mollepata carece de la aplicación correcta del control administrativo.

El primer paso para el adecuado desarrollo del control administrativo es el establecimiento de estándares. En la Municipalidad Distrital de Mollepata existe claramente los estándares de cantidad plasmado en distintas herramientas de gestión y distintos documentos, es el caso de los contratos a los funcionarios en donde se observa el incumplimiento e inasistencias a su centro de trabajo llegando a asistir sólo 3 días a la semana; de la misma forma, el incumplimiento de las metas existentes descritos en el Plan Operativo Anual, metas planteadas por cada funcionario mediante el Plan Operativo Institucional a inicio de año.

Los estándares de costos están regidos por el Presupuesto Anual de Apertura, documento que establece los costos ameritados por cada área de la institución municipal, a su vez existe expedientes técnicos elaborados por cada gabinete que son el sustento de cada meta contable y que estos son modificados de acuerdo a lo ejecutado.

En relación al estándar de calidad se observa que los colaboradores incurren frecuentemente en sus labores, pues las tareas que cumplen las realizan sin tomar en cuenta el objetivo principal de su trabajo ni las funciones estipuladas en el Manual de Operaciones y Funciones; además, no existe atención inmediata a las solicitudes de la población.

Por último, se señala el estándar de tiempo, donde el flujograma, el diagrama de Gantt entre otros no siguen la línea secuencial trayendo consigo entrapamiento documentario y demora por falta de voluntad y atención o asuntos personales por parte de los funcionarios.

Por otro lado, los funcionarios no son sujetos a una evaluación de desempeño, el cual implica demostrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos promovidos por la organización. Así mismo, no permite la competencia y responsabilidad de los niveles funcionales encargados de la autorización y aprobación de los actos y operaciones de la entidad, la protección y conservación de los bienes y recursos



institucionales, la ejecución y sustentación de gastos, inversiones, contrataciones y todo tipo de egreso económico en general; y el establecimiento de los registros correspondientes respecto a las transacciones y operaciones de la entidad, así como a su conciliación.

Los funcionarios no propician las medidas correctivas necesarias para el logro de objetivos, metas y actividades propuestas; a través de resultados previstos y obtenidos, el cual genera irresponsabilidad administrativa funcional y da lugar a la imposición de la sanción de acuerdo a la normativa aplicable, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal.

De continuar con esta problemática en la Municipalidad Distrital de Mollepata no se logrará una gestión óptima con la identificación, análisis y administración de los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales impartidas a través de la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes. Además, todo ello dará lugar a la ineficiencia en la rendición de cuentas por los fondos y bienes públicos, desempeño ineficiente, documentación e información errónea, irregularidades en las contrataciones y demás accionares que perjudicarán la operatividad institucional.

Por lo tanto, esta investigación se realizó con la finalidad de determinar la relación de las habilidades directivas de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata para el período 2017 y el control administrativo en beneficio de la población y así mejorar la gestión administrativa de la comuna distrital.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida las habilidades directivas se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017?



1.2.2. Problemas Específicos

- ¿En qué medida las habilidades personales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017?
- ¿En qué medida las habilidades interpersonales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017?
- ¿En qué medida las habilidades grupales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer la relación de las habilidades directivas y el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación de las habilidades personales y el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.
- Determinar la relación de las habilidades interpersonales y el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.
- Determinar la relación de las habilidades grupales y el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.



1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Relevancia Social

El trabajo de investigación radica en los beneficios y utilidades que reporta para los involucrados los resultados obtenidos, constituye la base esencial y punto de partida para realizar proyectos de mejoramiento social y económico con el fin de mejorar la toma de decisiones frente a circunstancias que afronta la institución pública.

1.4.2. Implicancias prácticas

Las implicancias prácticas de este trabajo de estudio radica en que las habilidades directivas y el control como parte del proceso administrativo cobra actualmente una gran importancia debido a la necesidad de impulsar el desarrollo de la gestión pública, especialmente para aquellas instituciones regidas por el gobierno a través de sus gobiernos provinciales y distritales dando prioridad al papel que desarrollan los funcionarios potencializando sus habilidades a nivel personal, interpersonal y grupal.

1.4.3. Valor Teórico

La propuesta de Louffat, Cameron y otros autores inciden en la necesidad de enfatizar las habilidades directivas y las acciones del control en el proceso administrativo, el cual se sustenta en los resultados de la investigación para así generalizar e invocar al conocimiento científico para llenar vacíos o espacios cognoscitivos existentes.

1.4.4. Utilidad metodológica

Por su carácter básico, cuantitativo, correlativo, no experimental y transversal, la investigación constituye un aporte al conocimiento de las actividades y tareas desarrolladas en las distintas dependencias orgánicas de la Municipalidad Distrital de Mollepata en beneficio de la población de estudio.



1.4.5. Viabilidad o Factibilidad

La presente investigación fue factible debido al conocimiento básico de las investigadoras en esta materia y al acceso de información obtenida de la Municipalidad Distrital de Mollepata. Además se contó con el tiempo y recursos necesarios para llevar a cabo dicho estudio.

1.5. Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

Para la presente investigación se utilizó información correspondiente al año 2017, durante los meses de enero a diciembre tomando en cuenta el Post Control del proceso administrativo.

1.5.2. Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, región y departamento del Cusco en cada una de sus unidades orgánicas.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La delimitación conceptual ha encontrado sus parámetros conceptuales sobre dos variables: las habilidades directivas y el control administrativo tomando en cuenta las teorías de las habilidades a nivel personal, interpersonal y grupal; y el control administrativo con el establecimiento de los estándares, evaluación y comparación del desempeño con los parámetros establecidos para definir las medidas a adoptar contemplados en los libros y páginas web que se usaron para el desarrollo de las bases teóricas y el marco conceptual de la investigación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Título: Uso de las habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de un organismo gubernamental. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

Autor: Act. Hazael López García

Institución: Universidad Nacional Autónoma de México, Programa de Maestría y Doctorado en Ingeniería.

Lugar y Año: México, 2012

Conclusiones:

- Primero: La autoestima tiene una estrecha relación con la asertividad, que consiste en reconocer los propios derechos, en defenderlos verbalmente de manera directa y sin ofender, en actuar de manera que uno se respete a sí mismo y sea respetado por los demás.
- Segundo: La identificación del problema es fundamental, en virtud de que esta nos permita establecer la dirección correcta de nuestro trabajo. Existe interacción entre las distintas metodologías aplicables para la resolución de problemas.
- Tercero: No se puede determinar un procedimiento universal para la resolución de problemas en virtud de que las características y orígenes de estos son de diversa índole. La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto y dependen del proyecto que



se pretenda llevar a cabo, hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes.

- Cuarto: El trabajo en equipo es fundamental en cualquier organización y bajo cualquier circunstancia.
- Quinto: La dirección es pieza fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto. Un directivo debe ser abierto a recibir retroalimentación; buscar retos, y saber enfrentarse con los cambios de manera flexible; debe crear un ambiente de seguridad y de confianza; es congruente y confiable, respetuoso y comprometido con las necesidades de sus seguidores.
- Sexto: Las habilidades técnicas y las directivas deben tener una relación inherente, es decir, que no se puedan separar, siendo dos conceptos distintos, y terminen formando una relación indisoluble que los vuelve uno solo.

Título: Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdova.

Autor: Francisco Javier Pereda Pérez

Institución: Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Estadística, Econometría, Investigación operativa, Organización de empresas y Economía aplicada al programa de doctorado en el que se inscribe el plan de investigación: Ciencias Sociales y Jurídicas.

Lugar y Año: Córdova, febrero de 2016.

Conclusiones:

- Primero: Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora que a la larga será competitiva. Aún



más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales, disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad; el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales.

- Segundo: Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes y de calidad, si su personal no se encuentra implicado y comprometido, con la cualificación adecuada y han desarrollado y desplegado todo un conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado. Valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas. Existe, por tanto, una estrecha relación entre la administración pública a la que se pertenece, el puesto de trabajo ocupado y la percepción propia y del directivo/responsable de un amplio número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo.
- Tercero: la Nueva Gestión Pública (NGP) surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos, con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. En este marco de la NGP, las habilidades son una herramienta fundamental en la prestación de un servicio público de calidad.
- Cuarto: las organizaciones del sector público se han enfrentado a una creciente presión para demostrar una gestión eficaz de su actividad y rendimiento. Las diversas experiencias de reforma del sector público han forzado la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma de organizar el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al



servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o del contexto. Se trata de la revolución global de la gestión pública, impulsado por la búsqueda de niveles constantemente altos de productividad, orientación al servicio, la transparencia y la rendición de cuentas.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Título: “Las Habilidades Directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la jurisdicción de la UGEL 04 - 2013”

Autores: Bach. Aguilar Padilla, Fernando Ysaías

Bach. Guerrero Fernández, Artemio Eliseo

Institución: Universidad César Vallejo, escuela de Post- Grado

Lugar y Año: Lima – 2014

Conclusiones:

La presente investigación tuvo como objetivo describir y conocer la relación que se establece entre las habilidades directivas desarrolladas en las funciones que desempeñan los directores y la satisfacción laboral del personal docente de los CEBAs, esto quiere decir que las habilidades que poseen los directores han sido sometidos a una rigurosa investigación, cuyas conclusiones son las siguientes:

- Primero, considerando los conceptos y enfoques sustentados, los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre las habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado; las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos, en general; y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articuladas acciones pedagógicas en equipo que permitan alcanzar las metas y objetivos estratégicos.
- Segundo, nuestra hipótesis general sostiene que las habilidades directivas personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que



desempeñan los directores, sí se relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 4, durante el año 2013. De los resultados obtenidos en la presente investigación concluimos que los docentes indican que los directores deberían explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación. Tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesionales buscando correlacionar las necesidades de los docentes, situación que se ve reflejada en el resultado de las tablas N° 10, 8, 13 que demuestran que el 83.8% de los encuestados manifiestan que los directores deben contar con capacidades y conocimiento para determinar cuáles son la principal necesidad y la solución del conflicto.

- Tercero, la primera hipótesis planteada señala que la existencia de habilidades directivas personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que se desempeñan los directores permitirán establecer condiciones y expectativas laborales adecuadas para el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04 en el año 2013. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que un 73.3% de los encuestados, sostiene que la personalidad de los directores permite que puedan influir positivamente en las condiciones y expectativas de los docentes. El gobierno central no estimula, ni mejora las remuneraciones con lo cual la situación profesional es cada vez más deprimente.
- Cuarto, la segunda hipótesis planteada sostiene que la existencia de habilidades directivas personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directores, permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada en el personal docente de los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04 en el año 2013.
- Quinto: los resultados de la investigación indican que la personalidad y la formación intelectual del director permiten influir positivamente en la cultura organizacional de los docentes, así lo demuestra el 80.6% de los encuestados.



2.1.3. Antecedentes Locales

Título: Habilidades Directivas en la Institución Educativa del Grupo Privado Carrión - Cusco.

Autor: Bach. Lissette Unancha Carpio

Institución: Universidad Andina del Cusco, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Escuela Profesional de Administración.

Lugar y año: Cusco - Perú, 2016

Conclusiones:

- Primero: se determina que la habilidad directiva dentro de la I.E.G.P. Carrión del Cusco, es regular con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación, tal como lo evidencia el 92% de los encuestados y una media de 3.15 en la escala, por lo que se concluye que la habilidad directiva es regular. La habilidad para comunicar es la dimensión con mayor puntaje, con un puntaje medio de 3.38; sin embargo, también se reconoce que la dimensión más baja es la habilidad conceptual ya que presenta 2.84 con una puntuación media.
- Segundo: las habilidades interpersonales presentan una clasificación regular con una media de 3.40 tal como la respalda el 48% de los encuestados. En esta dimensión se puede establecer que la cordialidad es el indicador con más bajo puntaje, teniendo así 3.34 como puntuación media de 3.40.
- Tercero: la dimensión de la habilidad para comunicar presenta un clasificador regular con un medio de 3.38, tal como lo respalda el 56% de los encuestados. En esta dimensión se puede establecer que la comunicación eficaz y la coordinación en el trabajo son los indicadores con mayor puntaje teniendo 3.40 como puntuación media; y con el menor puntaje se encuentra la comunicación eficiente con 3.35 de puntaje medio.
- Cuarta: la dimensión de la habilidad para diagnosticar presenta un clasificador regular con una media de 3.19, tal como lo respalda el 72% de los encuestados. En esta dimensión se puede establecer que la definición del problema y la formulación de soluciones son los indicadores con mayor puntaje, 3.36 como



puntuación media; y el diagnóstico organizacional como el más bajo con 2.84 como puntuación media.

- La dimensión de la habilidad para tomar decisiones presenta un clasificador regular con una media de 2.93, tal como la respalda el 88% de los encuestados. En esta dimensión se puede establecer que la participación es el indicador que tiene mayor puntaje, con un 3.28 de puntuación media, seguido por la resolución del problema con 3.36; y con el menor puntaje se encuentra el plan de contingencia, con 3.36 de puntuación media.
- La dimensión de la habilidad para administrar el tiempo presenta una clasificación regular con una media de 3.11, tal como lo respalda el 88% de los encuestados. En esta dimensión se puede establecer que la programación de actividades es el indicador con mayor puntuación, teniendo 3.40 de puntuación media seguido de la programación de juntas con 3.28 de puntuación media; y con la puntuación más baja la delegación con 2.65 como puntuación media.

Título: Habilidades Gerenciales en la Empresa de Transportes Huareño S.C.R.L. Cusco - 2016”.

Autor: Bach. Anyela Stefhanie Ninantay Astete.

Institución: Universidad Andina del Cusco, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Escuela Profesional de Administración.

Lugar y año: Cusco - Perú, 2016.

Conclusiones:

- Las habilidades gerenciales dentro de la Empresa de Transportes Huareño son débiles a causa del inadecuado manejo interno con los colaboradores, principalmente con el liderazgo, la motivación, las estrategias que se utilizan y la creatividad; debido a que no se desarrollan las habilidades necesarias en la conducción apropiada de la empresa; lo cual es una debilidad importante a tomar en cuenta.
- De acuerdo a los resultados de la investigación el 40% de los colaboradores considera que las habilidades técnicas son buenas; sin embargo el 50 % manifiesta, que las habilidades técnicas de la gerencia son regulares; esto se debe



a las deficiencias en la capacidad de liderazgo demostrado por la gerencia a razón del incumplimiento de los objetivos y sobre todo, al encaminarla hacia un futuro mejor, ya que se siente un estancamiento organizacional.

- De acuerdo a los resultados de la investigación el 30 % de los colaboradores de la Empresa de Transportes, el Huareño S.C.R.L. afirma, que las habilidades humanas son malas, mientras que el 40% lo considera como habilidades regulares, esto ocurre debido a la ineficiencia por parte de la gerencia; además los colaboradores consideran que la empresa recompensa su desempeño laboral de forma injusta lo que no les inspira a trabajar por objetivos comunes.
- De acuerdo a los resultados de la investigación, el 40 % de los colaboradores considera que la habilidad de conceptualización es buena; mientras que el 60% piensa que es mala; lo que nos indica que existen deficiencias al transmitir los objetivos a cumplir en un corto, mediano y largo plazo, además de sentir que la gerencia no analiza el contexto en detalle para tomar la mejor decisión, ya que no se tiene claro los elementos significativos a considerar en el mercado para establecer tácticas de acción que permitan el correcto desenvolvimiento de la empresa como unidad, frente al mercado cambiante en el cual desarrolla sus actividades.
- De acuerdo a los resultados de la investigación el 20 % de los colaboradores considera que la habilidad es buena; sin embargo, el 80 % piensa que es deficiente; debido a la comunicación cerrada que se maneja internamente, así como falta de innovación que produzcan cambios positivos y novedosos en la empresa; además de considerar que la gerencia desconoce las herramientas novedosas que le permitan enfocar de mejor manera el contexto en el que se desenvuelve para identificar los puntos de acción a considerar en la solución práctica de conflictos internos y externos.

2.2. Bases Legales

- Constitución Política del Perú – 1993
- Ley orgánica de Municipalidades ley N° 27972



2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Habilidad

“La palabra habilidad por sí misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Lengua Española la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña” (Madrigal, 2009, pág. 156).

De acuerdo a Madrigal (2009) la habilidad se pueden definir como:

Habilidad es la capacidad del individuo adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. Se alude a esta definición de habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza (pág.257).

Afirma en cuanto a las habilidades en plural, encontramos que se vinculan a una tarea, implican un entorno, se demuestran en la realización de las tareas con regularidad y eficacia, y sobre todo se aprenden. Lo anterior implica que en pleno siglo XX vamos a romper paradigmas y a contradecir las teorías de Peter Drucker y de Einstein. El primero afirmó: “Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden”. En cambio, Einstein decía: “De dos cosas estoy seguro: de la inmensidad del Universo y de la estupidez humana; del Universo no estoy seguro” (pág.257).

Drucker aportó con sus habilidades grandes descubrimientos para la ciencia, en tanto que Einstein lo hizo a la gerencia y a la administración. Esto ha cambiado la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades directivas e interpersonales de tal forma que hoy en día las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan (pág.257).

2.3.2. Habilidades Directivas

De acuerdo a Cameron y Whetten (2005) las características definitivas demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas como:



Primero, las habilidades directivas son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. Mientras la gente con diversos estilos y personalidades pueden aplicar las habilidades de manera diferente, existe, no obstante, un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales (pág.8-10).

Segundo, las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las practicas organizacionales como “contratar selectivamente” o actividades cognitivas como “trascender el miedo”, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma (pág.8-10).

Tercero, las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar. A diferencia del CI (coeficiente intelectual) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de las habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas (pág.8-10).

Cuarto, las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de los demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben depender de las combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal. Los directivos eficaces, en otras palabras, desarrollan una constelación de



habilidades que se sobreponen y se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas (pág.8-10).

Quinto, las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles (pág.8-10).

2.3.3. Modelo de las Habilidades Directivas

2.3.3.1. Habilidades Personales

“Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionen con la administración del propio yo” (Cameron & Whetten, 2005, pág. 17).

Las habilidades personales están constituidas por un conjunto de habilidades que se refieren a la propia persona. Es considerado el más importante, puesto que es la base del comportamiento profesional. Antes de ser directivo sé es persona. Por ello, es la base de la pirámide, una base amplia y fuerte, capaz de soportar un peso importante, el peso de los éxitos, de los fracasos, de los conflictos, de las decisiones, etc. La base de este nivel la constituye un grupo de habilidades que actúan de soporte a la persona, son su sustento sobre los que deberán apoyarse otras habilidades más instrumentales o aplicadas. (Pereda, F. J.; Gónzales, F. y Lopez, T., 2014, pág. 540)

La jerarquización de las habilidades directivas personales es como sigue:

1. Desarrollo del Autoconocimiento

“El autoconocimiento ha sido identificado como un aspecto crucial de la inteligencia emocional y es el más poderoso para pronosticar el éxito en la vida que el coeficiente intelectual” (Cameron & Whetten, 2005, pág. 54).



De acuerdo Erich Fromm (1939) citado por Cameron & Whetten (2005) las habilidades personales se define como:

La cercana conexión entre el concepto de uno mismo y los sentimientos de una persona hacia los demás “el odio hacia uno mismo es inseparable del odio hacia los demás (pág.55)

Carl Rogers (1995) más tarde propuso que el autoconocimiento y la aceptación de uno mismo son requisitos previos para la salud psicológica, el crecimiento personal y la capacidad de conocer y aceptar a los demás. De hecho Rogers sugirió que la necesidad humana básica es de autoestima, y encontró que en sus casos clínicos era más poderosa que las necesidades fisiológicas (pág.55).

Brouwer (1964) la función de la autoevaluación es poner las bases para la introspección, sin la cual no puede ocurrir el crecimiento. La introspección (una visión genuina y real de nosotros mismos, de cómo somos en realidad) se logra únicamente con dificultad y, a veces, hasta con dolor psíquico real. Pero es la base del crecimiento. Por lo tanto, la autoevaluación es una preparación para las semillas del entendimiento de uno mismo que gradualmente florecerán en un cambio de comportamiento (pág.55).

Boyatzis, (1982); Cervone, (1997); Spencer & Spencer, (1993) no hay duda de que el conocimiento que poseemos de nosotros mismos, lo que constituye nuestro concepto personal, es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas. No podemos mejorar o desarrollar nuevas capacidades a menos que sepamos el nivel de capacidad que poseemos actualmente. Existen pruebas empíricas considerables de que los individuos que tienen un mayor autoconocimiento son más sanos, se desempeñan mejor en las funciones directivas y de liderazgo, y son más productivos en el trabajo (pág.55).



2. Manejo del Estrés

De acuerdo a Cameron & Whetten (2005) el manejo de estrés es:

Los sentimientos del estrés son el producto de ciertos factores de estrés dentro o fuera del individuo. Estos factores de estrés pueden ser considerados como las fuerzas impulsadoras en el modelo. Esto es, ejercen presión en el individuo para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal (pág.103).

Sin restricción, esas fuerzas pueden llevar a resultados patológicos. Sin embargo, la mayoría de las personas han desarrollado cierta elasticidad o fuerzas restrictivas para contrarrestar los factores del estrés e inhibir los resultados patológicos. Estas fuerzas restrictivas incluyen patrones de conducta, características psicológicas y relaciones sociales de apoyo. Fuerzas restrictivas fuertes llevan a bajos índices cardiacos, buenas relaciones interpersonales, estabilidad emocional y manejo eficaz del estrés. Una ausencia de fuerzas restrictivas lleva a lo contrario (pág.103).

(Lewin, 1997) una forma de entender la dinámica del estrés es pensar en él como el producto de un “campo de fuerza” Kurt Lewin sugirió que todos los individuos y las organizaciones existen en un ambiente lleno de fuerzas reforzadoras o contrarias. Estas fuerzas actúan para estimular o inhibir el desempeño deseado por el individuo (pág.103).

Así mismo Cameron & Whetten (2005) describen los factores del estrés:

El **factor estresante de tiempo**, generalmente resulta de tener demasiado que hacer en muy poco tiempo. Estas son las fuentes más comunes y penetrantes del estrés que enfrentan los directivos de las compañías (pág.104).



Factores estresantes de encuentro, son aquellos que resultan de las interacciones interpersonales. Los factores estresantes de encuentro son especialmente comunes para los directivos. Generalmente surgen de tres tipos de conflictos: conflictos de funciones, en el que las funciones desempeñadas por los miembros del grupo son incompatibles; conflictos temáticos, en los que existe un desacuerdo sobre cómo definir o resolver un problema; y conflictos de interacción, en que los individuos fallan en llevarse bien debido a un antagonismo mutuo (pág.104).

Factores estresantes de la situación, surge del ambiente en el que una persona vive, de las circunstancias de un individuo. Una de las formas más comunes de los factores estresantes de la situación, es una condición de trabajo desfavorable (pág.108).

Los factores estresantes anticipatorios, incluyen eventos potencialmente desagradables que aún no han sucedido, pero que pueden pasar (pág.110).

3. Solución Analítica y Creativa de Problemas

Según Cameron & Whetten (2005) abordan dos tipos de solución de problemas:

Analítica y creativa. Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas, tanto en forma analítica como creativa, aunque se requiere diferentes habilidades para cada tipo de problema (pág. 160).

Para una solución analítica de problemas se toma en cuenta las siguientes fases: definir el problema, generar soluciones alternativas, evaluar y seleccionar una alternativa, llevar acabo y dar seguimiento a la solución. Este método es bien conocido y utilizado en las empresas y reside en el corazón del movimiento de mejora de calidad (pág.160).



Para la solución creativa de problemas se enfoca en generar algo nuevo. El problema es que a la mayoría de las personas se les dificulta solucionar los problemas en forma creativa. Han desarrollado ciertos bloqueos conceptuales en sus actividades de solución de problemas, de los cuales no están siquiera conscientes. Estos bloqueos son en gran medida personales, en contraste con los interpersonales u organizacionales, así que se requiere el desarrollo de habilidades para superarlo (pág.160).

La solución creativa de problemas es una habilidad que se puede desarrollar. Ser quién solucione en forma creativa los problemas no es una capacidad inherente que algunas personas tiene en forma natural y otras no. Para la solución creativa de problemas se incluye cuatro etapas: preparación, incubación, iluminación y verificación (pág.160).

2.3.3.2. Habilidades Interpersonales

“Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás” (Cameron & Whetten, 2005, pág. 345).

“Las habilidades interpersonales se refiere a la habilidad para trabajar eficientemente como miembro de un grupo o equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes” (Arroyo, 2012, pág. 9).

Las habilidades hacen referencia a la capacidad que debe manifestar toda persona que labora en una organización para relacionarse con otras personas dentro y fuera de las organizaciones de forma efectiva. Para el caso de los directivos, las competencias interpersonales son las habilidades para entender el comportamiento humano, para comunicarse de forma asertiva, para motivar, facultar y retroalimentar a sus colaboradores, y para relacionarse de forma asertiva con personas de otras organizaciones. (Bernal & Sierra, 2013, pág. 390)



“Las habilidades interpersonales son aquellas habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo” (Madrigal, 2009, pág. 98).

La jerarquización de las habilidades interpersonales es como sigue:

1. Manejo del Conflicto

Para Seybolt, Derr y Nielson, (1996); Tjosvold, (1991) citado por Cameron & Whetten (2005) el conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional. De hecho, dadas las tendencias actuales de los negocios hacia la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y la fusión de empresas, la forma como diferentes organizaciones y culturas manejan el conflicto es un pronosticador del éxito organizacional (pág.345).

Todos los conflictos interpersonales implican a las personas, **el conflicto enfocado en las personas** se refiere a la clase de confrontaciones “personales” en las cuales el nivel de afectación es alto y el calor emocional intenso es propenso a ser avivado por la indignación moral (pág.347).

Los conflictos enfocados en el asunto en particular son más parecidos a negociaciones racionales, las cuales pueden verse como “un proceso de toma de decisiones interpersonales por el cual dos o más personas acuerdan cómo asignar recursos escasos” (pág.348).

2. Motivación a los Colaboradores

De acuerdo a Cameron & Whetten (2005), el desempeño se puede definir como:

El producto de la habilidad multiplicada por la **motivación**; la **habilidad** es el producto de la aptitud multiplicada por la motivación; la



habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por el entrenamiento y recursos; y la motivación es el producto del deseo y el compromiso. La aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que la persona aporta a un trabajo. Estas entrañan capacidades mentales y físicas, pero para muchos trabajos orientados a la persona también implican características de la personalidad (pág. 300).

La mayor parte de nuestras habilidades inherentes pueden ser mejoradas mediante la educación y el entrenamiento. La motivación representa el deseo y compromiso de un empleado para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas personas desean completar una actividad, pero se distraen o desaniman con facilidad (pág. 300).

Uno de los componentes del desempeño laboral es la motivación. Aunque es importante ocuparse del entrenamiento y el apoyo de las necesidades de los subordinados y estar involucrado de manera activa en el proceso de contratación y ajuste del puesto para asegurar una aptitud adecuada, la influencia de las acciones del directivo en la motivación diaria a los subordinados es igualmente vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés (pág. 300).

3. Comunicación de Apoyo

Según Cameron & Whetten (2005) la comunicación apoyo señala lo siguiente:

Comunicación de apoyo es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que se está abordando el problema en cuestión permitiéndole realizar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación. La comunicación de apoyo tiene ocho atributos:



- Congruente, no congruente.
- Descriptiva, no evaluativa.
- Orientada al problema, no orientada a la persona.
- Validar, no validar.
- Específica, no global.
- Conjuntiva, no disyuntiva.
- Propia, no impropia.
- Escucha comprensiva, no escucha unilateral.

Cuando se utiliza la comunicación de apoyo, no solo es un mensaje entregado en forma precisa, sino que la relación entre las dos partes comunicantes es apoyada y hasta mejorada por el intercambio. El resultado son relaciones interpersonales positivas. Sin embargo, la meta de la comunicación de apoyo no implica simplemente agradecer a la otra persona o ser juzgado como una linda persona (pág.215).

No solo se utiliza para producir aceptación social. Las relaciones interpersonales positivas tienen un valor práctico e instrumental en las organizaciones. Los investigadores han encontrado, por ejemplo, que las organizaciones que fomenten este tipo de relaciones disfrutan de una productividad más alta, resolución más rápida de problemas, producción de mejor calidad y menos conflictos y actividades subversivas que las de grupos y organizaciones en las que las relaciones son menos positivas (pág.215).

La comunicación interpersonal se enfoca en la exactitud de la información que está siendo comunicada. El énfasis se pone generalmente en la certeza de que los mensajes se transmiten y se reciben con poca alteración o variación del intento original. La habilidad en la comunicación de más importancia es la habilidad de transmitir mensajes claros y precisos (pág.215).



4. Ganar Poder e Influencia

Según Cameron & Whetten (2005) poder es como el potencial para influir sobre un comportamiento. Este es un punto de partida importante con respecto de una definición más tradicional que se enfoca en el control del comportamiento basado en la autoridad. Son cuatro las características principales que forman importantes fuentes de poder:

- **La Peripecia.-** La peripecia o el conocimiento relacionado con el trabajo es el principal regulador organizacional, ya que puede provenir de la experiencia formal del aprendizaje auto dirigido o de la experiencia laboral. (pág.205).
- **El Atractivo Personal.-** El atractivo interpersonal representa una fuente de poder personal: el carisma, el comportamiento amistoso y las características físicas (pág.205)
- **Esfuerzo.-** Un alto nivel de esfuerzo personal es una de las características más apreciadas de los empleados porque esto significa que serán recursos humanos responsables y confiables (pág.216)
- **Legitimidad.-** Las acciones que son congruentes con el sistema de valores prevalecientes son consideradas creíbles o legítimas por los otros miembros organizacionales. Se dan por sentadas en vez de cuestionarlas o examinarlas con detalle. Por ello, la legitimidad incrementa la aceptación y esta es una llave para la influencia personal (pág.216)

2.3.3.3. Habilidades Grupales

“Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando uno participa con un grupo de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo” (Cameron & Whetten, 2005, pág. 17).



Las habilidades grupales, se refieren a la habilidad para contemplar a la organización como un todo, es la mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, o cómo los cambios en un área afectarán a las demás . Esta habilidad incluye coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas para analizar, predecir y planificar viendo “el cuadro total” (Arroyo, 2012, pág. 9).

“Las habilidades grupales son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. Cuando un directivo entiende y tiene habilidades grupales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados (Madrigal, 2009, pág. 150)”

“Las habilidades grupales son considerados un conjunto de comportamientos interpersonales complejos. Estas no son un rasgo de la personalidad, sino más bien un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos.” (Cameron & Whetten, 2005, pág. 401).

- **Facultamiento y Delegación**

Según lo expuesto por Cameron & Whetten (2005) sobre el facultamiento:

Este indicador se enfoca en una habilidad llamada **facultamiento** y una forma especial de facultamiento llamada **delegación**. El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento, significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen más que hacerlos que hagan lo que uno quiere (pág. 401).

Los directivos que confieren poder a las personas les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su conducta. Más que ser una estrategia de “empuje”, en la que los directivos induzcan a los empleados a responder en formas



deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es una estrategia de “atraer”. Se enfoca en las formas en que los directivos pueden diseñar una situación de trabajo para que vigorice y proporcione aliento intrínseco a los empleados (pág. 401).

El facultamiento se necesita más cuando otras personas deben participar en el cumplimiento del trabajo. La delegación incluye la actividad de trabajo a otras personas, y es una actividad inherentemente relacionada con todas las posiciones directivas. Delegación normalmente se refiere a la asignación de una actividad (pág. 401).

Evidentemente si una persona está realizando una actividad sola, saber cómo facultar a otros es irrelevante en gran parte. Sin embargo, es imposible para un directivo realizar todo el trabajo necesario para cumplir la misión de una organización, así que el trabajo y la responsabilidad por realizar deben ser delegados a los demás (pág. 401).

Por lo tanto, todos los directivos requieren facultar a sus empleados si han de cumplir con las actividades de la organización. Sin la delegación y el facultamiento que la debe acompañar, ninguna organización y ningún directivo pueden disfrutar de un éxito a largo plazo. La delegación incluye la actividad de trabajo a otras personas, y es una actividad inherentemente relacionada con todas las posiciones directivas (pág. 401)

La delegación con facultamiento también puede utilizarse para mejorar la calidad de la toma de decisiones al ejercer presión sobre más información más cercana a la fuente del problema de la que tiene el directivo solo. Delegar actividades a aquellos que tienen acceso directo a información relevante puede mejorar la eficiencia (es decir, se requiere menos tiempo y menos recursos) así como la eficacia (esto es, da lugar a una mejor decisión) (pág. 401).



- **Dirección hacia el Cambio Positivo:**

Para Cameron & Whetten (2005) definen la dirección hacia el cambio positivo de la siguiente manera:

La dirección hacia el cambio positivo, es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente. Se plantean cinco habilidades fundamentales de dirección y las actividades requeridas para liderar eficazmente un cambio positivo:

- Establecer un clima de positivismo: es preparar el ambiente, es establecer un clima de positivismo; los directivos deben establecer al menos tres condiciones necesarias; redes de energía positiva, un clima de compasión, perdón y gratitud, y atención a las fortalezas y al yo interno (pág. 410)
- Crear la condición para el cambio: además de establecer un clima de positivismo, los individuos deben sentir una necesidad de cambio y entender su importancia y urgencia. Un clima positivo es una base crucial, pero llevar a cabo un cambio positivo requiere comprometer a los individuos en el proceso actual de cambio. Por lo tanto, para liderar un cambio positivo se debe crear disposición entre los que están involucrados en el cambio (pág.410).
- Exponer una visión de abundancia: por abundancia nos referimos a una visión de un futuro posible, una condición floreciente y un legado acerca del cual las personas tengan un interés apasionado (pág.410)
- Generar compromiso: una vez que esta visión de abundancia se haya expresado, es necesario que los líderes ayuden a los miembros



de la organización a comprometerse con esa visión y a trabajar hacia su cumplimiento. La intención completa de una visión es movilizar la energía y el potencial humano de los individuos que la llevarán a cabo y que serán afectados por ella (pág.508)

- Institucionalizar el cambio positivo: el reto final de los líderes de un cambio positivo es hacer del cambio una parte de la vida organizacional continua (pág.510)

- **Formación de equipos eficientes**

Para Cameron & Whetten (2005) Los equipos son grupos de personas interdependientes en las actividades que realizan, afectan el comportamiento entre sí a través de la interacción de las personas y se ven a sí mismos como una entidad única, estos equipos se caracterizan de la siguiente manera:

- Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes, la productividad y la eficiencia de una unidad entera son determinadas por los esfuerzos coordinados e interactivos de todos sus miembros (pág.447).
- Los equipos efectivos ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos. Los equipos efectivos se desempeñan mejor que incluso el mejor desempeño independiente (pág.447).
- Los equipos eficientes funcionan tan bien que crean su propio magnetismo. Los miembros del equipo desean estar en él debido a las ventajas que reciben por su afiliación (pág.447).
- Los equipos efectivos no tiene siempre el mismo líder, la responsabilidad del liderazgo a menudo se turna y se comparte ampliamente conforme los equipos se desarrollan a través del tiempo (pág.447).



- Los equipos efectivos tienen miembros, se cuidan y se interesan por los demás. Ningún miembro es devaluado o no valorado. Todos son tratados como parte integral del equipo (pág.447).
- Los equipos efectivos tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa. Cada miembro da y recibe aliento (pág.447).
- Los equipos efectivos tienen un alto nivel de responsabilidad entre los miembros. Los miembros demuestran integridad y están interesados en el éxito de los demás igual que en el propio (pág.447)

2.3.4. Control

“Es la actividad administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planificado y a los elementos de medición (indicadores o estándares) para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente” (Hernández & Palafox, 2012, pág. 334).

“(Dupuy & Rolland, (1992), es el conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles” (Jara, 2009, pág. 102).

“Amat, (1992), el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido, sino que también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización” (Jara, 2009, pág. 102).

2.3.5. Control Administrativo

“De forma general, el control administrativo puede ser definido como el elemento del proceso administrativo que se encarga de verificar el grado de eficiencia y eficacia de la planeación, organización y dirección, que se aplican a los diversos recursos organizacionales de la institución, a su vez es considerada como la última fase del proceso administrativo. Esta fase



tiene como propósito asegurarse de que se cumpla las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en caso necesario. Control significa comparar el desempeño real con el estándar deseado” (Louffat., 2012, pág. 333).

“El control de la eficacia y eficiencia administrativa se produce por la formulación de indicadores cuantitativos y cualitativos referentes a la diversas áreas funcionales así como elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección control) y a los recursos organizaciones (dinero, materiales, infraestructura e intangibles), los cuales se sustentan en el concepto de administración integrada”. (Louffat., 2012, pág. 339).

“El control consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidas en sus planes. Así la planeación, la organización, la dirección y el control están estrechamente interrelacionados. Sin planes sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos” (Bernal & Sierra, 2013, pág. 326).

“Koontz y Weihrich (1998) en términos clásicos el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se realizan en una organización o compañía para garantizar que se realice según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (Bernal & Sierra, 2013, pág. 326).

“Hitt, Black y Porter (2005), la función del control administrativo es la regulación de las actividades y las conductas de la persona y las organizaciones para ajustar o confrontar las acciones con respecto a los objetivos” (Bernal & Sierra, 2013, pág. 326).

Según Bernal &sierra (2013)La evaluación o el control, al igual que todas y cada una de las demás funciones del proceso administrativo, es



función de todas y cada una de la personas de la organización, eso sí, cada una según el cargos y las responsabilidades que allí tengan.

Por otra parte en los últimos años, el sistema de control administrativo se considera cada vez más como un sistema de retroalimentación, cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que le permita a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de un mejor competitividad, mediante un mejor desempeño (pág. 326-327).

Para Amaru (2009) el control administrativo es:

Es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos. Este proceso permite mantener una organización o sistema orientado hacia los objetivos. Al ejercer la función de control el administrador trabaja como el piloto de un vehículo, monitoreando de forma constante la organización para que se mantenga en la ruta, se desvíe de los accidentes el proceso de control ofrece información y posibilita tomar decisiones sobre:

- Los objetivos que debe alcanzar una organización o sistema.
- El desempeño de la organización o sistema en comparación con los objetivos.
- Riesgos y oportunidades en el trayecto, desde el inicio de las actividades hasta el objetivo.
- Lo que debe hacerse para asegurar la realización de objetivos.
- La necesidad de cambiar el objetivo (pág.380).

El proceso de control, así como los demás procesos administrativos, está formado por otros proceso; al de buscar información sobre el desempeño también se le llama monitoreo o seguimiento; al de comparar y sacar conclusiones sobre el desempeño también se le llama de evaluación (pág.380).



Controlar, en esencia, es un proceso de tomar decisiones que tienen como finalidad mantener un sistema en la dirección de un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo. El objetivo se convierte en el criterio o modelo de control y en la evaluación del desempeño del sistema (pág. 376).

2.3.6. Características del Control

Según Larrocca, Fainstein, Narvaez, Franco y Nuñez. (2015) La fijación de los puntos de control debe reunir ciertas condiciones mínimas para ser efectivas:

- **Económica.** - El costo del control no debe superar la valorización de lo que se controla, ni la calidad aumenta la cantidad.
- **Operatividad.** - La metodología aplicada debe ser sencilla en su uso.
- **Congruente.**- Los atributos del control deben ser compatibles y coherentes con las actividades controladas.
- **Significatividad.**- El control debe ser ubicado en actividades clave, relevantes y críticas, donde se obtendrán la mejor información para el siguiente periodo.
- **Oportuna.**- El control debe efectuarse en el momento propicio; la frecuencia no asegura eficacia (pág. 216).

2.3.7. Etapas del Proceso del Control Administrativo

2.3.7.1. Establecer Estándares de Desempeño

“Es el primer paso para poder controlar algo, es la definición de patrones de medidas o indicadores de corte cuantitativo o cualitativo que sirve de referencia para poder determinar si la acción administrativa es eficiente y/o ineficiente” (Louffat, 2012, pág. 337).

Según Bernal & Sierra (2013) El establecimiento de estándares en un proceso de control administrativo consiste en determinar parámetros o estándares específicos para los factores críticos de éxito, es decir de aquellos aspectos o actividades considerados clave o que son determinantes para el logro de los objetivos y, por lo tanto, sobre los cuales es necesario realizar el control. Es importante señalar que, aunque existen



estándares generales para las organizaciones, cada organización, dada su particularidad, establece sus propios estándares en función de sus objetivos (pág.329).

Para Chiavenato (2014) Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para definir lo que se debe hacer y cuál será el desempeño o resultado a cumplir como normal o deseado. Constituyen los objetivos que el control debe asegurar (pág.132)

La función más importante del control, es determinar cuáles deberían ser los resultados o por lo menos qué esperar de determinada acción. Los estándares pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o en términos índices. La administración científica se preocupó por desarrollar técnicas que proporcionen buenos estándares, como el tiempo estándar en el estudio de los tiempos y movimientos (pág.132).

“Los patrones de control consisten en información que permite evaluar el desempeño y tomar decisiones. Extraen directamente de los objetivos (resultados esperados) de las actividades que deben realizarse y de los planes de aplicación de recursos” (Amaru, 2009, pág. 378) .

Tipos de Estándares

- Según Chiavenato (2014) el **Estándar de Calidad**: es la norma que proporciona un método para expresar la calidad utilizando:
 - El control de calidad del producto.
 - Especificaciones del producto.
 - Control de calidad de la materia prima (pág.407).

“El indicador de calidad trata de medir el grado de cumplimiento de especificaciones o requisitos de calidad, de eficiencia.” (Louffat., 2012, pág. 338)



- Según Chiavenato (2014) el **“Estándar de Cantidad:** es la norma que proporciona un método para expresar las unidades físicas utilizando:

- el volumen de producción.
- niveles de inventario.
- número de horas trabajadas (pág.407).

“El indicador de cantidad trata de medir el volumen o número de unidades o actividades realizadas” (Louffat., 2012, pág. 338)

- Según Chiavenato (2014) los **“Estándares de Tiempo:** es la norma que proporciona un método para expresar el tiempo utilizando:

- tiempo estándar de producción.
- tiempo medio de almacenamiento.
- estándares de rendimiento (pág.407).

“El indicador de tiempo trata de medir la duración o períodos de actividades” (Louffat., 2012, pág. 338) .

- Según Chiavenato (2014) el **Estándares de Costo:** es la norma que proporciona un método para expresar costo utilizando:

- costo de producción.
- costo de almacenamiento.
- costo estándar (pág.407)

“El indicador de costo trata de medir los egresos y/o ingresos que tuvieron lugar en alguna actividad” (Louffat., 2012, pág. 338).

2.3.7.2. Evaluar el Desempeño Actual

“Significa apreciar la acción administrativa, retratarla tal como ha sido ejecutada sin juzgarla ni dar opinión sobre ella; solo se trata de recoger la



información, la evidencia real del hecho experimental” (Louffat, 2012, pág. 337).

Para Chiavenato (2014) controlar el desempeño es necesario conocer por lo menos un poco de este. El proceso de control se lleva a cabo para ajustar las operaciones a estándares previamente establecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa de lo que se controla (pág. 132).

La eficacia de un sistema de control depende de la información inmediata sobre los resultados anteriores, transmitida a quienes tienen poder para introducir cambios. La unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla. El grado de exactitud de la medida dependerá de las necesidades específicas de aplicación de esa medida (pág. 132).

- “Recolección de información: material basado en hechos que se utiliza como base para hacer inferencia o sacar conclusiones” (Rosenberg, 2004, pág. 298).
- “Seguimiento: hace referencia a la toma de información y al procesamiento, registro y presentación de la misma en relación con la realización de actividades. Esto con el propósito de verificar y registrar el avance de determinadas variables, analizar las desviaciones y tomar decisiones” (Olazabal, Ardilla, & Rodríguez, 2001, pág. 342).
- “Evidencia del hecho: evidencia comprobatoria integrada por factores que se acercan a la cosa auténtica en original” (López, 2004, pág. 177).

2.3.7.3. Compara el Desempeño Real Actual con los Estándares previstos

“En esta etapa se trata de calcular medir lo ejecutado en relación a lo previsto. Sirve para determinar si la actividad administrativa fue eficiente



o ineficiente si se han cubierto o no las expectativas de rendimiento cifradas, si ha sido correcta o incorrecta la ejecución, en que se ha acercado y en que se ha fallado, si fuera el caso” (Louffat, 2012, pág. 338).

Para Bernal & Sierra (2013) este aspecto del proceso de control administrativo consiste en comparar los resultados de la medición con los estándares o parámetros establecidos al momento de fijar los objetivos corporativos y las estrategias para lograrlos. Cuando los resultados son diferentes de los estándares especialmente cuando se identifica que se obtienen resultados en cantidades no previstas, se requieren ajustes a las acciones que conducen a los resultados para generar mejorías, para esta acción es necesario establecer indicadores que permitan medir las actividades y en particular, los resultados de las acciones realizadas, considerando aspecto como qué es exactamente lo que se quiere medir y cómo se medirá, cada cuánto se mide y cuál es la fuente que proveerá la información (pág. 130).

Para Amaru (2009) la etapa del proceso de control donde la información de desempeño real se compara con los objetivos o patrones. Con base en esa comparación puede indicar tres situaciones:

- Desempeño real igual al esperado: cuando se realiza el objetivo una acción de refuerzo puede ser apropiada (pág.380).
- Desempeño real inferior al esperado: una acción correctiva debe ponerse en práctica para hacer que el desempeño llegue a un nivel deseado (pág.380).
- Desempeño real superior: la acción de refuerzo en este caso tiene la finalidad de sustentar el desempeño que sobrepasa el objetivo o un desempeño superior al promedio (pág.380).

Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino solo aquellas que sobrepasen los límites dentro de los



criterios de especificación. El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos. Este aspecto recuerda mucho el control, debe disponer de técnicas que señalen con rapidez donde se origina el problema. Al comparar los resultados con los estándares establecidos, la evaluación debe enviarse siempre a la persona o al órgano responsable (pág.380).

La comparación del desempeño real con el proyectado no solo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además, de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. Aunque no se pueda modificar el pasado, comprenderlo – partiendo del presente – pueda ayudar a crear condiciones para obtener mejores resultados en las operaciones futuras (pág.380).

“En general, la comparación de los resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc. Estos medios de presentación exigen que el control disponga de técnicas que le permitan tener mayor información sobre lo que debe controlarse” (Chiavenato, 2014, pág. 132).

- “Medición de desempeño: acciones de la gente y del equipo que la organización quiere supervisar” (Porter, Black, & Hill, 2006, pág. 508).
- “La medición de resultados consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidos de acuerdo con los estándares” (Reyes, 2004, pág. 201).

2.3.7.4. Definir las medidas a adoptar

“Se trata de proponer acciones a seguir, en el caso de que hubiera fallas, para poder corregirlas. Si, en cambio, el rendimiento hubiera sido óptimo, las acciones a adoptar deberían estar dirigidas a lograr rendimientos todavía superiores en el futuro” (Louffat., 2012, pág. 337).



“Un aspecto importante en el proceso de control es evaluar los resultados de la actividad de las organizaciones y comparar los resultados en función de los estándares definidos para el logro de los objetivos; según la correspondencia o coherencia entre los resultados obtenidos y los previstos, se toman decisiones para que las acciones siguientes se ajusten a dicho logro” (Bernal & Sierra, 2013, pág. 330).

“El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para que se puedan alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Las variaciones, los errores o las desviaciones se deben corregir para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva intenta que lo que se hace, se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretendía obtener” (Chiavenato, 2014, pág. 133).

- “Resultados obtenidos: efecto o cosa que resulta de cierta operación, proceso o suceso que busca alcanzar y lograr lo que se merece o pretende” (Enciclopedia Culturalia, 2013, pág. 605).
- “Resultados previstos: efecto o cosa que resulta de cierta acción, operación, proceso o sucesos que busca conocer o saber algo con anticipación por medio de ciertas señales o indicios” (Enciclopedia Culturalia, 2013, pág. 605).
- “Toma de decisiones: proceso de identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad” (Andia , 2015, pág. 156).

2.3.8. Principios Generales de Administración aplicados al Control

Según Chiavenato (2014) los principios generales son:

2.3.8.1. Principio de Garantía del Objeto

El control debe contribuir a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas



tienen por finalidad alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para identificar las correcciones que deben aplicarse para corregir los objetivos (pág.133).

2.3.8.2. Principio de definición de Estándares

El control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares desempeño y de calidad, cuando estos se establecen con objetividad y se define con presión, facilita la aceptación de quién debe responder para la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y seguro (pág.133).

2.3.8.3. Principio de Excepción

Este principio fue formulado por Taylor. Cuando más concentra un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales (pág.133).

2.3.8.4. Principio de Acción

El control solo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo de control. Cuando este es mayor que el costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control. El control es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: solo debe realizarse cuando vale la pena (pág.133).



2.3.9. Herramientas del Control Administrativo

Según Amaru (2009) para ejercer el control, la administración emplea diversas herramientas o instrumentos en función de los atributos a considerar en cada caso:

- **Presupuestos:** el control presupuestario es una de las herramientas financieras del control administrativo más comunes en las organizaciones y consiste en el proceso de establecer límites en el manejo de los recursos. Las empresas suelen tener presupuestos de gastos, de ingresos, de efectivo, de capital, etcétera. (pág.380).
- **Estados Financieros:** los balances y los estados de ingresos son dos estados que informan sobre la situación financiera de las organizaciones (el balance muestra la posición financiera de la empresa respecto de los activos, pasivos y patrimonio en un determinado momento; el estado de ingresos, también llamado “estado de pérdidas y ganancias”, resume el desempeño financiero durante un periodo) (pág.380).
- **Análisis Financiero:** les permite a los directivos evaluar el desempeño de la empresa sobre la base de datos de períodos anteriores y con información de indicadores de desempeño de la industria y su respectivo sector. El análisis financiero también se centra en el uso de razones liquidez, rentabilidad, endeudamiento, etc.) (pág.380).

2.4 Marco Conceptual

- **Autoconocimiento:** conocimiento de la propia personalidad e individualidad (Cameron & Whetten, 2005, pág. 988).
- **Autoeficacia:** sentimiento facultado de poseer la capacidad y competencia para desempeñar una actividad de manera exitosa (Cameron & Whetten, 2005, pág. 988).
- **Coaching:** comunicación interpersonal empleada por los gerentes para transmitir consejo e información y establecer estándares hacia los subordinados (Cameron & Whetten, 2005, pág. 995).



- **Competencia:** áreas en las que una persona se desempeña bien sin ser una estrella en el campo, pero si lo suficientemente bien (Jara, 2009, pág. 279).
- **Comunicación de Apoyo:** comunicación que ayuda a los gerentes a compartir la información de manera precisa y honesta sin poner en riesgo a las relaciones interpersonales (Cameron & Whetten, 2005, pág. 996).
- **Eficiencia Organizacional:** grado en que una organización alcanza sus objetivos y metas (Rosenberg, 2004, pág. 376).
- **Ejecución:** reacción de un trabajo (Rosenberg, 2004, pág. 376).
- **Equipos para la solución de problemas:** pequeños grupos de trabajadores que se reúnen por un periodo de una a dos horas a la semana para discutir la manera de mejorar (Cameron & Whetten, 2005, pág. 1001).
- **Habilidad:** resultado o aptitud multiplicado por la capacitación y la oportunidad (Cameron & Whetten, 2005, pág. 1002).
- **Información:** material basado en hechos que se utiliza como base para hacer inferencia o sacar conclusiones (Rosenberg, 2004, pág. 377).
- **Influencia:** es la acción y efecto de influir. Este verbo se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra o al predominio que ejerce una persona. La influencia es el poder o la autoridad de alguien sobre otro sujeto. Ese poder puede utilizarse para intervenir en un negocio, para obtener una ventaja o para ordenar algo. En otras palabras, la influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás (Pérez & Gardey, 2009, pág. 299).
- **Liderazgo:** condición dinámica y temporal que puede desarrollarse y demostrarse por cualquiera que esté dispuesto a adoptar cierto estado mental y poner en práctica ciertas habilidades y competencias clave (Cameron & Whetten, 2005, pág. 1008).
- **Necesidad de Control:** deseo de mantener por sí mismo un balance satisfactorio de autoridad e influencia en las relaciones (Cameron & Whetten, 2005, pág. 1012).



- **Proceso:** una serie secuencial de actividades que está diseñada para guiar a un resultado específico (Cameron & Whetten, 2005, pág. 1018).
- **Rendimiento:** calidad obtenida en una operación (Rosenberg, 2004, pág. 381).

2.5. Aspectos Referenciales

2.5.1. Antecedentes Históricos:

A. Período Inca – Origen histórico

El nombre del distrito viene de dos voces quechuas: “Molle” que viene a ser el nombre de un árbol nativo, de hojas verdes, flores verdosas y racimos colgantes de frutos rojizos; este árbol abunda por el lugar. La otra voz “pata”, quiere decir en el idioma quechua, “lugar elevado o altura”.

El pueblo tiene origen inca, existe presencia considerable de restos y monumentos arqueológicos. Así mismo existen andenerías y caminos en diversos lugares.

Según la opinión de muchos historiadores, Mollepata en el período de los incas fue debidamente organizado, en este se instaló un sistema de administración de control para los pobladores que les tocaba trabajar en los diversos pisos ecológicos, llámense estos: puna y yunga.

El sistema de trabajo era el ayni, la minka y la mita, las cuales lograron supervivir en la actualidad, también tenemos como otro testimonio, la presencia de un camino Inca, el cual también prueba que Mollepata, desde tiempos ancestrales fue un paso obligado entre el Cusco y los pueblos de la costa.

B. Época Colonial

Con la invasión de los españoles en el siglo XVI, más concretamente en el año 1534, fecha en que pisaron tierras cusqueñas; comenzaron con la repartición de las tierras y gentes de estos lugares.



Desde la instauración de la colonia en Mollepata, hubo cambios sociales radicales, apareciendo clases sociales bien definidas. Al frente de estas clases sociales se encontraban los españoles y sus descendientes que se volvieron en los dueños de las tierras. Los indígenas quedaron marginados y arrinconados en la pobreza.

El sistema económico social, fue trastocado considerablemente en cuanto a la forma de trabajo colectivista y a la concepción de tenencia de la tierra.

2.5.2. Visión

“La Municipalidad Distrital de Mollepata es una institución moderna participativa y democrática, que gerencia eficientemente los recursos humanos materiales y financieros, presta servicios públicos de calidad, fomenta el desarrollo humano y las actividades económicas productivas con un manejo sostenido de los recursos naturales y medio ambiente”.

2.5.3. Misión

“Somos una institución que promueve el desarrollo humano y económico, ejecutando los lineamientos de desarrollo establecidos en el plan de desarrollo del distrito, practicando la honestidad, responsabilidad, transparencia y equidad intercultural en la gestión municipal”.

2.5.4. Ubicación Geográfica

El distrito de Mollepata se encuentra ubicado en la Provincia de Anta de la Región Cusco, en el desvío del tramo carretero Limatambo - Curahuasi de la carretera principal Cusco – Abancay, cuenta con una extensión total de 25, 759 Ha de superficie.

- **Límites**

El distrito de Mollepata limita por el Norte con la cordillera de los Andes que lo separa de la Provincia de La Convención y Urubamba; por el Este con el Río Blanco, que lo separa de Limatambo; por el Sur con el distrito de



Curahuasi de la provincia de Abancay; por el Oeste con la provincia de La Convención, con el río Amaru o Arma, como línea divisoria.



ESTRUCTURA ORGANICA DE LA MUNICIPALIDAD DE MOLLEPATA

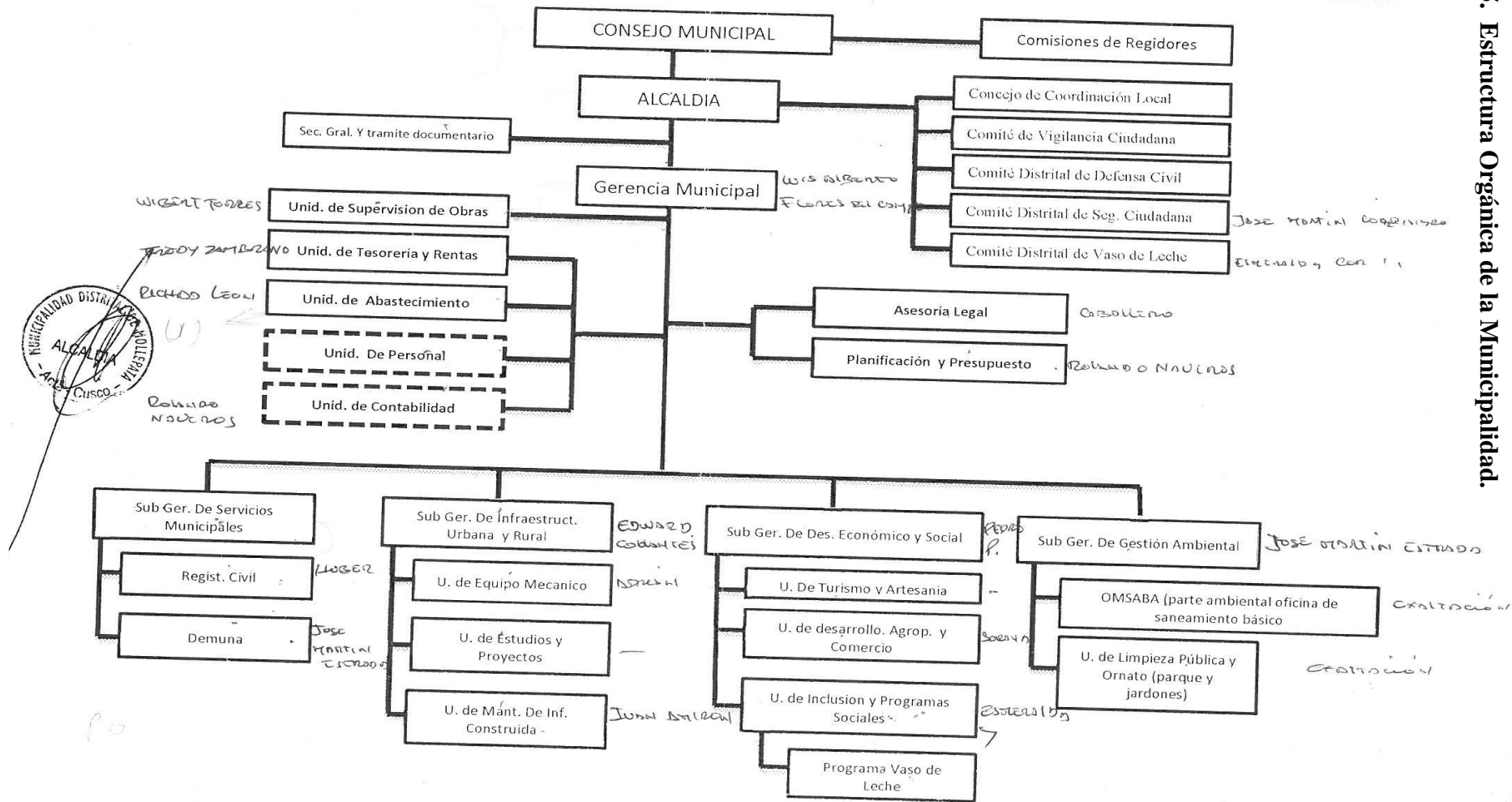


Figura 1: Organigrama Fuente: Plan de desarrollo concertado de la Municipalidad Distrital de Mollepata.



2.6. Formulación Hipótesis

2.6.1. Hipótesis General

Las habilidades directivas se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017.

2.6.2. Hipótesis Específica

- Las habilidades personales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017.
- Las habilidades interpersonales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.
- Las habilidades grupales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

2.7. Conceptualización de las Variables de Estudio

- **Variable Independiente**
Habilidades Directivas
- **Variable Dependiente**
Control Administrativo



Tabla 02

Matriz de Operacionalización de las Variable

TEMA: HABILIDADES DIRECTIVAS Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOLLEPATA, PROVINCIA DE ANTA, CUSCO – 2017

VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>HABILIDADES DIRECTIVAS: las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad (Cameron & Whetten, 2005).</p>	<p>X₁ HABILIDADES PERSONALES.- Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionen con la administración del propio yo (Cameron & Whetten, 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del autoconocimiento. • Manejo del estrés. • Solución analítica y creativa de problemas.
	<p>X₂ HABILIDADES INTERPERSONALES.- Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás (Cameron & Whetten, 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del conflicto. • Motivación a los colaboradores. • Comunicación de apoyo. • Ganar poder e influencia.
	<p>X₃ HABILIDADES GRUPALES.- Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando uno participa con grupo de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo (Cameron & Whetten, 2005).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación. • Dirección hacia el cambio positivo. • Formación de equipos eficientes.

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>EL CONTROL ADMINISTRATIVO</p> <p>Definido como el elemento del proceso administrativo que se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de la planeación, organización y dirección que se aplica a los diversos recursos organizacionales de la institución (Louffat., 2012).</p>	<p>Y₁ ESTABLECER ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:</p> <p>Es el primer paso para poder controlar algo, es la definición de patrones de medidas o indicadores de corte cuantitativo o cualitativo que sirve de referencia para poder determinar si la acción administrativa es eficaz y/ o ineficaz, así como para poder medir su grado de eficiencia y/o ineficiencia (Louffat., 2012).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Estándares de calidad• Estándares de cantidad• Estándares de tiempo• Estándares de costos
	<p>Y₂ EVALUAR EL DESEMPEÑO ACTUAL:</p> <p>Significa apreciar la acción administrativa retratarla tal como ha sido ejecutada sin juzgarla ni dar opinión sobre ella, solo se trata de recoger la información, la evidencia real del hecho experimental (Louffat., 2012).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Evidencia de hechos• Seguimiento• Recolección de información
	<p>Y₃ COMPARAR EL DESEMPEÑO ACTUAL CON LOS ESTÁNDARES PREVISTOS:</p> <p>En esta etapa se trata de calcular medir lo ejecutado en relación a lo previsto. Sirve para determinar si la actividad administrativa fue eficiente o ineficiente si se han cubierto o no las expectativas de rendimiento cifradas, si ha sido correcta o incorrecta la ejecución, en que se ha acercado y en que se ha fallado, si fuera el caso (Louffat., 2012).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Medición del desempeño• Medición de resultados
	<p>Y₄ DEFINIR LAS MEDIDAS A ADOPTAR:</p> <p>Se trata de proponer las acciones a seguir, en el caso de que hubiera fallas, para poder corregirlas. Si, en cambio, el rendimiento hubiera sido óptimo, las acciones a adoptar deberían estar dirigidas a lograr rendimientos todavía superiores en el futuro (Louffat., 2012).</p>	<ul style="list-style-type: none">• Resultados obtenidos• Resultados previstos• Toma de decisiones



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo básico. De acuerdo a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 132) “las investigaciones básicas buscan producir teoría o conocimientos”.

3.2. Nivel de Investigación

La investigación es de alcance correlacional. De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 133), este tipo de estudio tiene por propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos categorías o variables en contexto en particular.

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es no experimental, según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 498) definen la investigación no experimental como aquella que se “realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos”.

3.4. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 503) este enfoque usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica, y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías que representan un conjunto de procesos. Es secuencial y probatorio.



3.5. Población y Muestra de la Investigación

3.5.1. Población

La población de estudio está conformada por funcionarios con cargos de confianza del Distrito Municipal de Mollepata, provincia de Anta, Departamento de Cusco que alcanzan actualmente un número de 17 funcionarios designados por el alcalde.

3.5.2. Muestra

Se trabajó con una muestra censal debido al número reducido de funcionarios, participaron todos los funcionarios de la comuna distrital; es decir, las 17 personas.

3.6. Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas

Encuesta

La técnica que se utilizó para la recolección y tratamiento de los datos es la encuesta que se aplicó a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata en sus distintas unidades orgánicas y sub gerencias.

Observación

La técnica que se utilizó para la recolección de información es la observación, el cual fue aplicado a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata en sus distintas unidades funcionales.

3.6.2. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron: la ficha de observación y el cuestionario, las mismas que fueron estructuradas de acuerdo a las dimensiones de cada variable de estudio.



3.7. Procesamiento y Análisis de los Datos

3.7.1. Procesamiento de Datos

Los datos recolectados a través de los instrumentos fueron procesados a través de una hoja de cálculo (EXCEL) y sistematizados de acuerdo a cada dimensión e indicador.

3.7.2. Análisis de Datos

Los datos fueron analizados siguiendo el método descriptivo. La información cuantitativa fue también materia de análisis a través del método estadístico descriptivo, señalando las frecuencias y tendencias porcentuales; asimismo, se realizó la comprobación de la dependencia de las variables mediante el uso del software SPSS versión 22.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado

4.1.1. Presentación del Instrumento

Para determinar la relación entre las habilidades directivas y el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, se aplicó un cuestionario a 17 funcionarios de la comuna en mención, en el que se considera 41 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 03
Distribución de los Ítems del Cuestionario

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Habilidades Directivas	Habilidades personales	Desarrollo del autoconocimiento	1, 2
		Manejo del estrés	3, 4
		Solución analítica y creativa de problemas	5, 6
	Habilidades interpersonales	Manejo del conflicto	7, 8
		Motivación a los colaboradores	9, 10
		Comunicación de apoyo	11
		Ganar poder e influencia	12, 13, 14
	Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	15, 16
		Dirección hacia el cambio positivo	17, 18
		Formación de equipos eficientes	19, 20
Establecer estándares de desempeño	Estándares de calidad		21
		Estándares de cantidad	22, 23
		Estándares de tiempo	24, 25



	Estándares de costos	26, 27
Evaluar el desempeño actual	Evidencia de hechos	28, 29
	Seguimiento	30, 31
Control Administrativo	Recolección de información	32
	Comparar el desempeño actual con los estándares	Medición del desempeño Medición de resultados
Definir las medidas a adoptar	Resultados obtenidos	37, 38
	Resultados previstos	39, 40
	Toma de decisiones	41

Fuente: elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación.

Tabla 04
Descripción de la Escala de Medición

VARIABLES	Medida	Nivel	Interpretación
Habilidades Directivas	Siempre	4.21 – 5	Totalmente adecuado
	Casi siempre	3.40 – 4.20	Adecuado
	A veces	2.6 – 3.40	Ni adecuado ni inadecuado
	Casi nunca	1.81 - 2.60	Inadecuado
	Nunca	1 - 1.88	Totalmente inadecuado
Control Administrativo	Siempre	4.21 – 5	Muy bueno
	Casi siempre	3.40 – 4.20	Bueno
	A veces	2.6 – 3.40	Regular
	Casi nunca	1.81 - 2.60	Malo
	Nunca	1 - 1.88	Muy malo

Fuente: elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del Instrumento Aplicado

Para determinar la Fiabilidad del instrumento aplicado en la determinación del grado de influencia de las habilidades directivas en el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta,



Cusco – 2017; se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 5
Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.817	41

Fuente: elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.817 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de la Variable: Habilidades Directivas

Para describir las Habilidades Directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, se consideraron las siguientes dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.2. Resultados de las Dimensiones de las Habilidades Directivas

4.2.2.1. Habilidades Personales

Para describir las Habilidades Personales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, se consideraron los siguientes indicadores: desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés, solución analítica y creativa de problemas. Los resultados se presentan a continuación:



Tabla 06
Indicadores de las Habilidades Personales

	Desarrollo del autoconocimiento		Manejo del estrés		Solución analítica y creativa de problemas	
	N	Desarrollo del autoconocimiento	N	Manejo del estrés	N	Solución analítica y creativa de problemas
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	0	0%
Adecuado	2	11.8%	1	5.9%	1	5.9%
Ni inadecuado ni adecuado	8	47.1%	11	64.7%	9	52.9%
Inadecuado	7	41.2%	5	29.4%	7	41.2%
Totalmente inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%
Total	17	100%	17	100%	17	100%

F

Fuente: elaboración propia

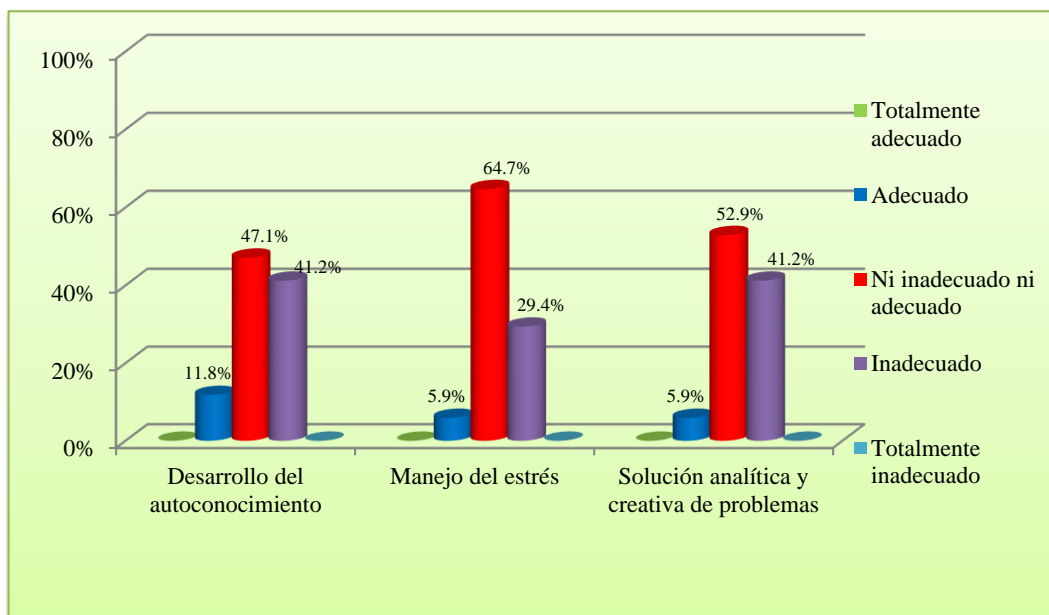


Figura 2: Indicadores de Habilidades Personales

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios entrevistados, el 41.2% considera que el desarrollo de autoconocimiento es inadecuado, el 47.1% lo considera ni adecuado ni inadecuado, mientras que un 11.8% considera que es adecuado. Lo que refleja que los funcionarios no presentan un conocimiento pleno de



sus capacidades y aptitudes, aspectos de gran importancia para el desarrollo de su inteligencia emocional.

- De los funcionarios entrevistados, el 29.4% considera que el nivel del manejo del estrés es inadecuado, 64.7% considera que es de nivel ni adecuado ni inadecuado, mientras que 5.9% considera que es adecuado. Este porcentaje refleja que un importante porcentaje de funcionarios no ejercen control sobre sus cualidades de manera adecuada empleando fuerzas impulsadoras de naturaleza fisiológica y psicológica.
- De los funcionarios entrevistados, el 41.2% considera que la solución analítica y creativa de problemas es inadecuada, el 52.9% considera que es de nivel ni adecuada ni inadecuada, mientras que el 5.9% considera que es de nivel adecuado. Esto refleja un porcentaje mínimo de funcionarios que definen un problema, generan alternativas y evalúan posibles soluciones lo que conlleva a un inadecuado desarrollo de acciones integradas para el logro de objetivos.

Tabla 07
Habilidades Personales

	N	%
Totalmente adecuado	0	0%
Adecuado	2	11.8%
Ni inadecuado ni adecuado	10	58.8%
Inadecuado	5	29.4%
Totalmente inadecuado	0	0%
Total	17	100%

Fuente: elaboración propia

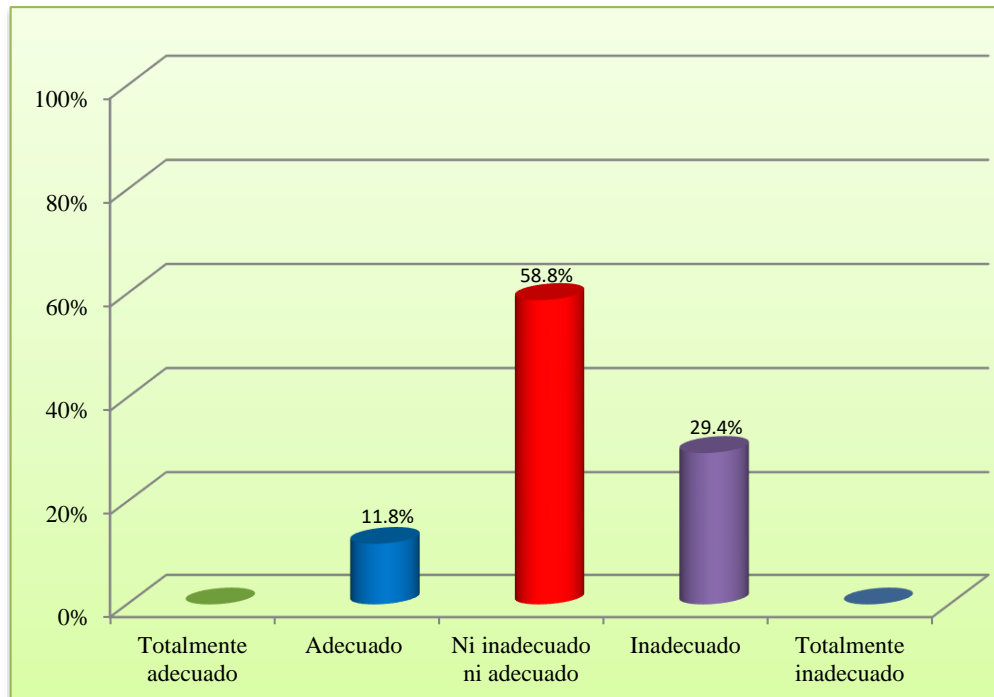


Figura 3: Habilidades Personales

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios entrevistados, el 29.4% considera que las habilidades personales son inadecuadas, mientras que el 58.8% considera que es de nivel ni adecuada ni inadecuada; y únicamente el 11.8% considera que es adecuado. Lo que refleja que un pequeño porcentaje de funcionarios presenta un nivel adecuado de destrezas y capacidades para el desarrollo de las actividades encargadas.

4.2.2.2. Habilidades Interpersonales

Para describir las Habilidades Interpersonales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco -2017, se consideraron los indicadores de: manejo de conflicto, motivación a los colaboradores, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia.

Los resultados se presentan a continuación:



Tabla 08
Indicadores de las Habilidades Interpersonales

	Manejo de conflicto		Motivación a los colaboradores		Comunicación de apoyo		Ganar poder e influencia	
	N	Manejo de conflicto	N	Motivación a los colaboradores	N	Comunicación de apoyo	N	Ganar poder e influencia
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Adecuado	2	11.8%	2	11.8%	3	17.6%	0	0%
Ni inadecuado ni adecuado	8	47.1%	10	58.8%	3	17.6%	9	52.9%
Inadecuado	7	41.2%	5	29.4%	11	64.7%	8	47.1%
Totalmente inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

Fuente: elaboración propia

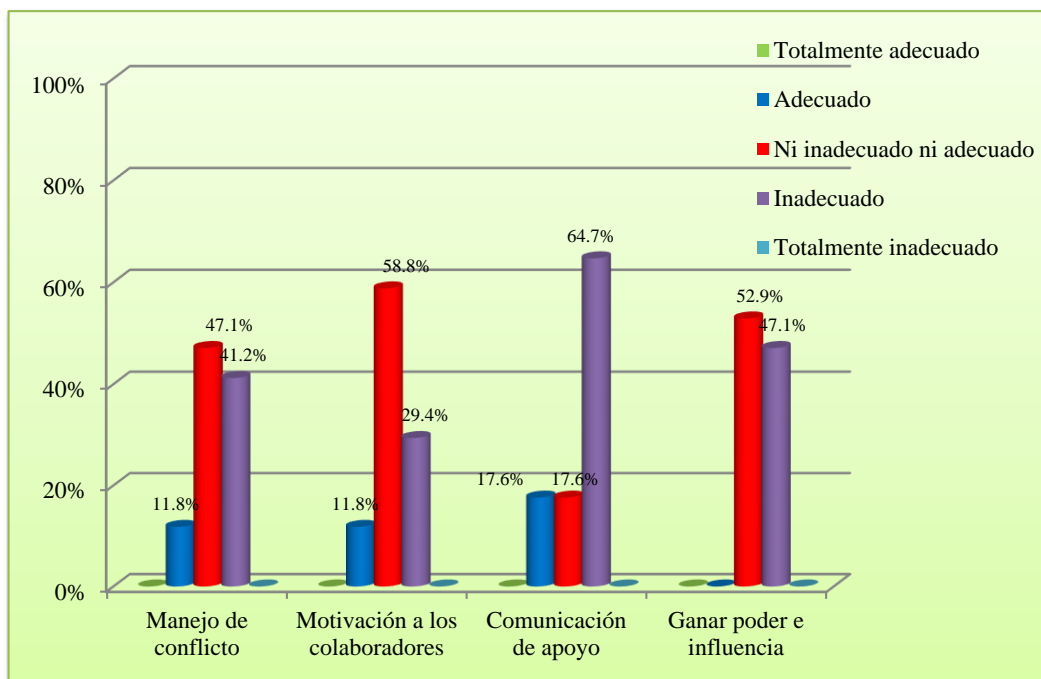


Figura 4: Indicadores de las Habilidades Interpersonales

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios entrevistados, el 41.2% considera que el manejo de conflicto es inadecuado, el 47.1% considera que es de nivel ni adecuado ni inadecuado, mientras que únicamente el 11.8% es adecuado; este dato refleja que un porcentaje mínimo presenta un nivel adecuado del manejo



de conflictos, lo cual evidencia que los funcionarios presentan una postura y accionar adecuado ante un eventual conflicto.

- De los funcionarios entrevistados, el 29.4% considera que la motivación a los colaboradores es inadecuada, el 58.8% considera que es ni adecuada ni inadecuada mientras únicamente el 11.8% considera que es adecuada. Lo que refleja que los funcionarios esporádicamente demuestran voluntad, compromiso y esfuerzo para alcanzar las metas y objetivos de la Municipalidad.
- De los funcionarios entrevistados, el 64.7% considera que la comunicación de apoyo es inadecuada, el 17.6% considera que es ni adecuada ni inadecuada, mientras únicamente el 17.6% considera que es adecuada. Este porcentaje refleja que la comunicación de apoyo en la municipalidad no contribuye a la interrelación, intercambio de opiniones, transmisión de funciones mucho menos contribuye al adecuado funcionamiento de los procesos en la institución.
- De los funcionarios entrevistados, el 47.1% considera que ganar poder e influencia es inadecuado, el 52.9% considera que es ni adecuado ni inadecuado. Lo que señala que los funcionarios eventualmente influyen en el comportamiento de los colaboradores distando de la administración moderna ejerciendo el control del comportamiento basado en autoridad.

Tabla 09
Habilidades Interpersonales

	N	%
Totalmente adecuado	0	0%
Adecuado	2	11.8%
Ni inadecuado ni adecuado	9	52.9%
Inadecuado	6	35.3%
Totalmente inadecuado	0	0%
Total	17	100%

Fuente: elaboración propia

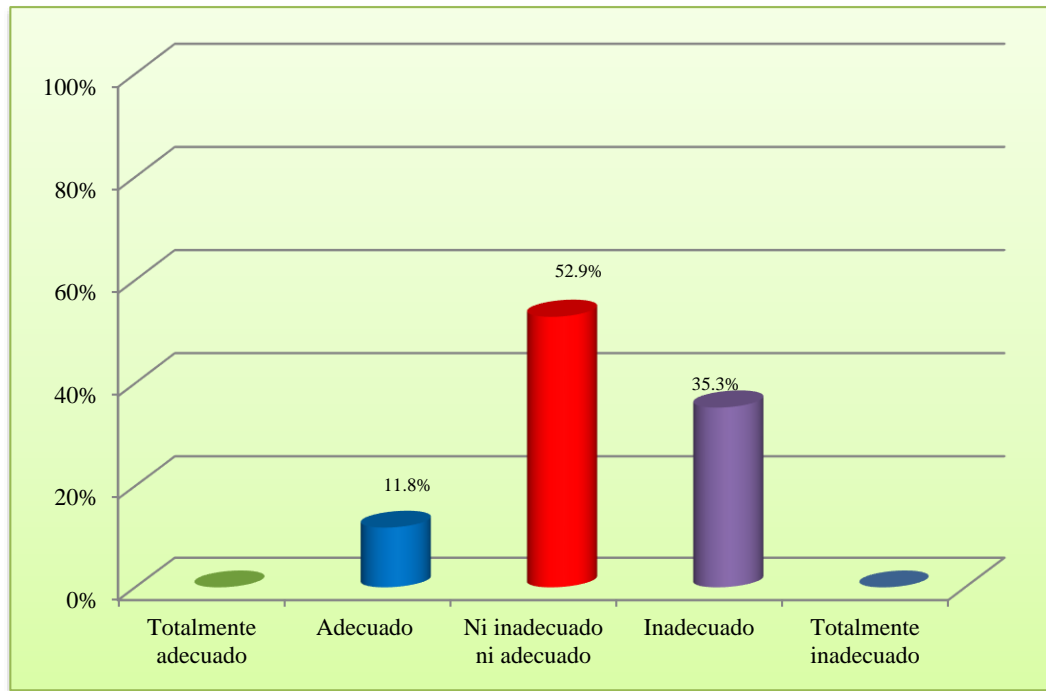


Figura 5: Habilidades Interpersonales
Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

De los funcionarios entrevistados, el 35.3% considera que las habilidades interpersonales son de nivel inadecuada, el 52.9% considera que es de nivel ni adecuada ni inadecuada, mientras que el 11.8% considera que es de nivel adecuada. Lo que refleja que los funcionarios presentan un nivel de interacción poco óptimo que dista de las necesidades de comunicación y coordinación plena.

4.2.2.3. Habilidades Grupales

Para describir las Habilidades Grupales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco -2017, se consideraron los indicadores de facultamiento y delegación, dirección hacia el cambio positivo, formación de equipos eficientes.

Los resultados se presentan a continuación:



Tabla 10
Indicadores de Habilidades Grupales

	Facultamiento y delegación		Dirección hacia el cambio positivo		Formación de equipos eficientes	
	N	Facultamiento y delegación	N	Dirección hacia el cambio positivo	Formación de equipos eficientes	
Totalmente adecuado	0	0%	0	0%	0	0%
Adecuado	2	11.8%	1	5.9%	1	5.9%
Ni inadecuado ni adecuado	12	70.6%	8	47.1%	4	23.5%
Inadecuado	3	17.6%	8	47.1%	12	70.6%
Totalmente inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%
Total	17	100%	17	100%	17	100%

Fuente: elaboración propia

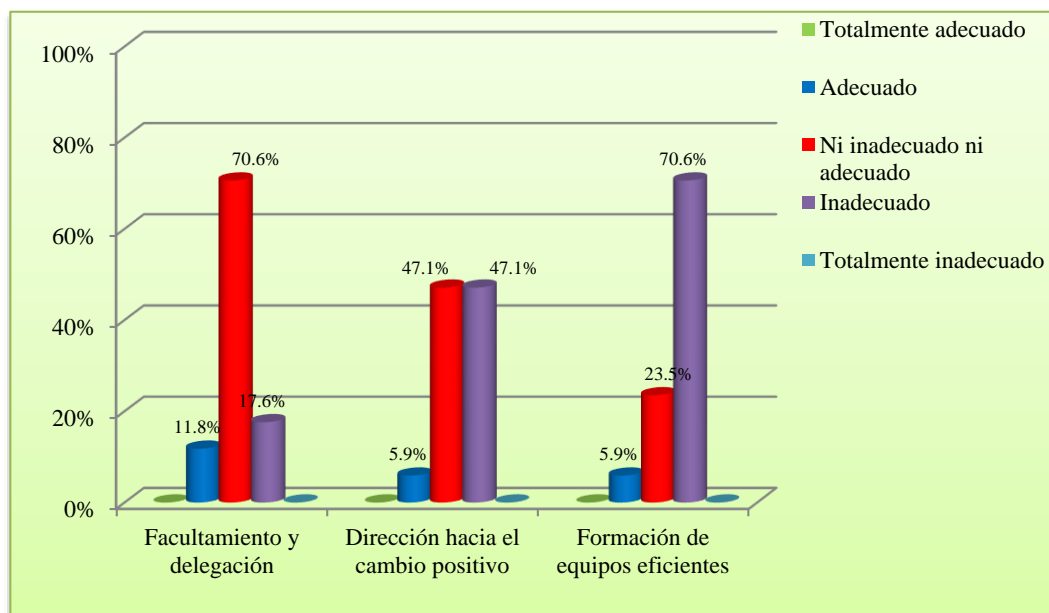


Figura 6: Indicadores de Habilidades Grupales

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios entrevistados, el 17.6% considera que el facultamiento y delegación es inadecuado, el 70.6% considera que es ni adecuado ni inadecuado, mientras que el 11.8% considera que es adecuado. En base a estos resultados se determina que eventualmente



los funcionarios tienen libertad para realizar con éxito las metas y objetivos planteados.

- De los funcionarios entrevistados, el 47.1% considera que la dirección hacia el cambio positivo es inadecuada, el 47.1% considera que es ni adecuada ni inadecuada mientras que el 5.9% considera que es adecuado. Lo que refleja que los funcionarios presentan un nivel inadecuado de estimulación a la ejecución de tareas enfocando hacia el inicio de un cambio sin lograr un liderazgo dinámico.
- De los funcionarios entrevistados, el 70.6% considera que la formación de equipos eficientes es inadecuada, el 23.5% considera que es ni adecuada ni inadecuada mientras que el 5.9% considera que es adecuada. Lo que refleja que existe un nivel inadecuado de interacción de miembros de grupo y esfuerzos coordinados entre los funcionarios, obstaculizando el logro de objetivos de la Municipalidad Distrital de Mollepata.

Tabla 11
Habilidades Grupales

	N	%
Totalmente adecuado	0	0%
Adecuado	0	5.9%
Ni inadecuado ni adecuado	10	52.9%
Inadecuado	17	41.2%
Totalmente inadecuado	0	0%
Total	17	100%

Fuente: elaboración propia

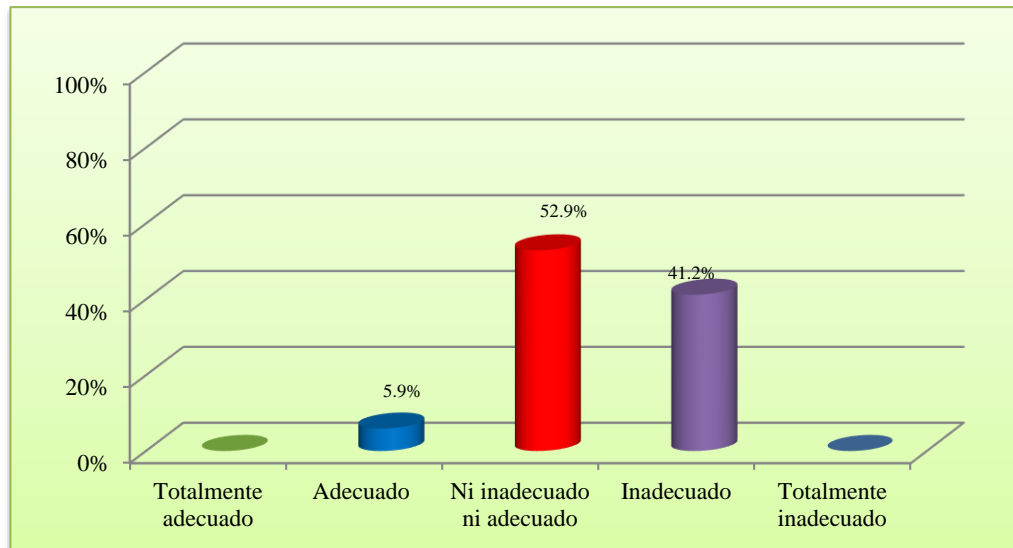


Figura 7: Habilidades Grupales

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios entrevistados, el 41.2% considera que las habilidades grupales es inadecuada, el 52.9% lo considera ni adecuada ni inadecuada, mientras que el 5.9% considera que es adecuada. Lo que muestra un porcentaje mínimo de funcionarios con destrezas para desarrollar trabajo en grupo no llegando a un pleno desarrollo de coordinación, interpretación de ideas y las prácticas para analizar, predecir y planificar las actividades.

4.2.2.4. Habilidades Directivas

Las Habilidades Directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017 son:

Tabla 12
Habilidades Directivas

	N	%
Totalmente adecuado	0	0%
Adecuado	2	11.8%
Ni inadecuado ni adecuado	9	52.9%
Inadecuado	6	35.3%
Totalmente inadecuado	0	0%
Total	17	100%

Fuente: elaboración propia

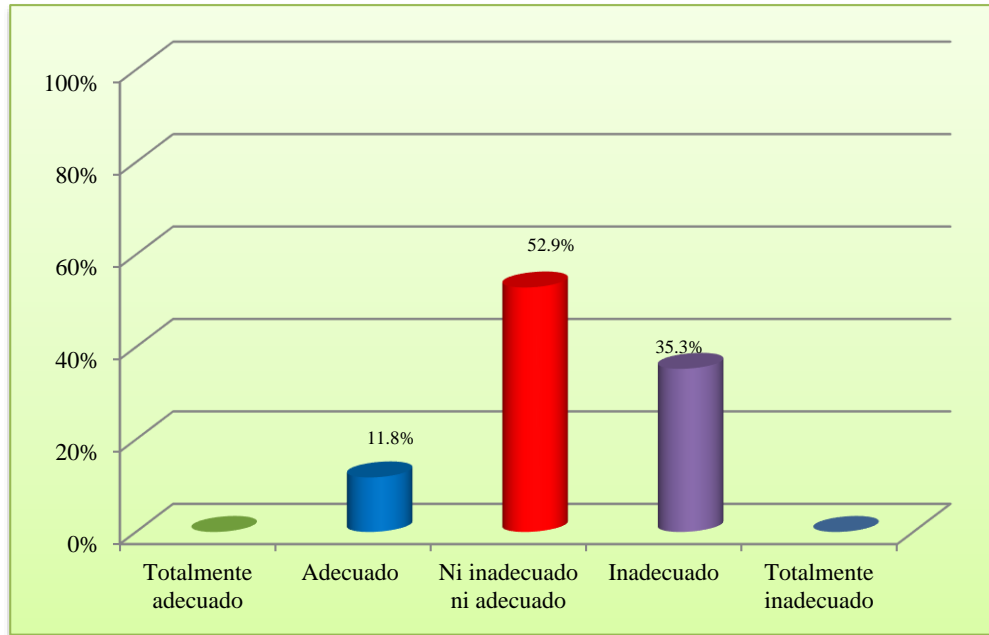


Figura 8: Habilidades Directivas

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios entrevistados, el 35.3% considera que las habilidades directivas es inadecuada, el 52.9% lo considera ni adecuada ni inadecuada, mientras que el 11.8% considera que es adecuada. Lo que refleja que un porcentaje mínimo de funcionarios aplican acciones que conducen a los resultados planificados.

4.2.3. Comparación Promedio de las Dimensiones de las Habilidades Directivas

Tabla 13

Comparación Promedio de las Dimensiones de las Habilidades Directivas

Dimensiones	Promedio	Nivel
Habilidades Personales	3.15	Regular
Habilidades Interpersonales	2.93	Regular
Habilidades Grupales	2.72	Regular
Habilidades Directivas	2.93	Regular

Fuente: elaboración propia

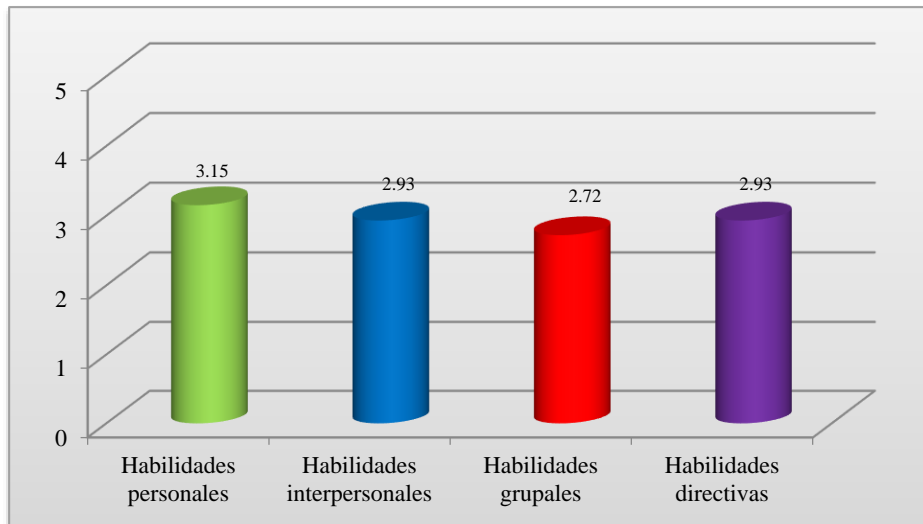


Figura 9: Comparación Promedio de las Dimensiones de Habilidades Directivas

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- La comparación promedio de las dimensiones de las habilidades directivas nos muestra que las habilidades personales tienen un promedio de 3.15 lo que indica que la construcción conceptual es regular; las habilidades interpersonales tienen un promedio de 2.93 lo que indica que son regulares; las habilidades grupales tienen un promedio de 2.72 lo que indica que son también regulares, por lo que, las habilidades directivas tienen un promedio de 2,93 lo que indica que las habilidades directivas son regulares.

4.3. Resultados de la Variable: Control Administrativo

Para describir el Control Administrativo de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, se consideraron las siguientes dimensiones: establecer estándares de desempeño, evaluar el desempeño actual, comparar el desempeño actual con los estándares previstos y definir las medidas a adoptar. Los resultados se presentan a continuación:

4.3.1. Resultado de las Dimensiones del Control Administrativo

4.3.1.1. Establecer Estándares de Desempeño

Para describir los Estándares de Desempeño de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, se consideraron los



siguientes indicadores: estándares de calidad, estándares de cantidad, estándares de tiempo y estándares de costos. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 14

Indicadores de Estándares de Desempeño

	Estándares de calidad		Estándares de cantidad		Estándares de tiempo		Estándares de costos	
	N	Estándares de calidad	N	Estándares de cantidad	N	Estándares de tiempo	N	Estándares de costos
Muy bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0.0%	1	5.9%
Regular	6	35.3%	5	29.4%	9	52.9%	4	23.5%
Malo	11	64.7%	12	70.6%	8	47.1%	12	70.6%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	17	100%	17	100%	17	100%	17	100%

Fuente: elaboración propia

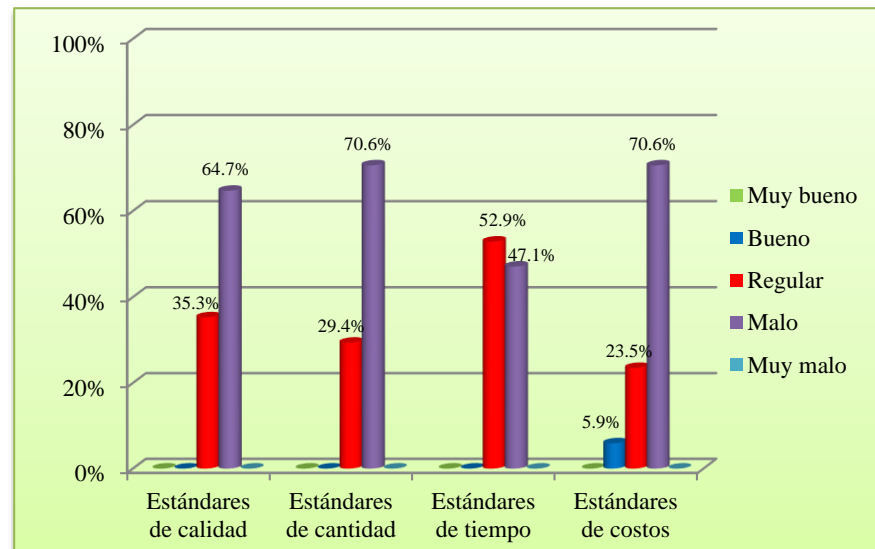


Figura 10: Indicadores de los Estándares de Desempeño

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios encuestados, el 64.7% considera que los estándares de calidad es de nivel malo, mientras que el 35.3% considera que es de



nivel regular. Lo que refleja un nivel poco óptimo en la aplicación de métodos para la medición de la calidad en los procesos, distanciado de lo esperado.

- De los funcionarios encuestados, el 70.6% considera que los estándares de cantidad es de nivel malo, mientras que únicamente el 29.4% considera que es de nivel regular. Lo que refleja que los funcionarios presentan un nivel poco óptimo en la aplicación de medidas cuantitativas asignadas en cada unidad orgánica.
- De los funcionarios encuestados, el 47.1% considera que los estándares de tiempo es de nivel malo, mientras que el 52.9% es de nivel regular. Lo que refleja que los funcionarios esporádicamente aplican los métodos de medida de tiempo en los procesos, lo que dificulta el alcance de los objetivos en el tiempo previsto.
- De los funcionarios encuestados, el 70.6% considera que los estándares de costo es de nivel malo, el 23.5% considera que es de nivel regular, mientras que únicamente el 5.9% es de nivel bueno. Lo que refleja que los funcionarios tienen un nivel poco óptimo en la aplicación de métodos de medidas de costos llegando a alcanzar brechas financieras.

Tabla 15

Estándares de Desempeño

	N	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	5	29.4%
Malo	12	70.6%
Muy malo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios encuestados, el 70.6 % considera que los estándares de desempeño es de nivel malo, mientras que únicamente el 29.4% es de nivel regular. Lo que muestra un nivel malo en la



aplicación y difusión de las referencias, indicadores que guíen la acción administrativa distorsionando el desarrollo pleno de las acciones.

4.3.1.2. Evaluar el Desempeño Actual

Para describir el Desempeño Actual de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepatata, provincia de Anta, Cusco – 2017, se consideraron los siguientes indicadores: evidencia de hechos, seguimiento y recolección de información. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 16
Indicadores de Desempeño Actual

	Evidencia de hechos		Seguimiento		Recolección de información	
	N	Evidencia de hechos	N	Seguimiento	N	Recolección de información
Muy bueno	0	0%	0	0%	0	0%
Bueno	5	29.4%	12	70.6%	16	94.1%
Regular	8	47.1%	5	29.4%	1	5.9%
Malo	4	23.5%	0	0%	0	0%
Muy bueno	0	0%	0	0%	0	0%
Total	17	100%	17	100%	17	100%

Fuente: elaboración propia

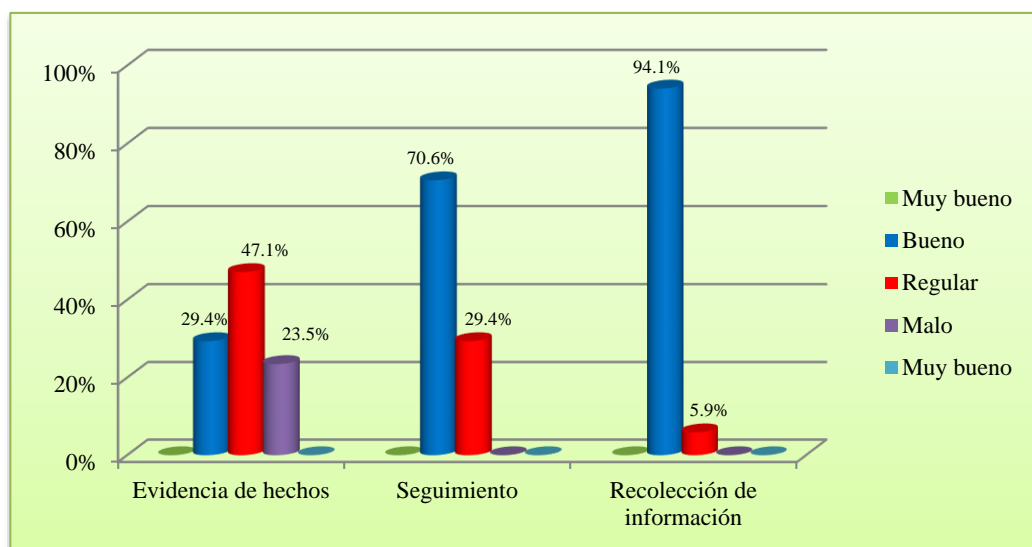


Figura 11: Indicadores de Desempeño Actual

Fuente: elaboración propia



Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios encuestados, el 29.4% considera que la evidencia de hechos es de nivel bueno, el 47.1% es de nivel regular, mientras que únicamente el 23.5% es de nivel malo. Este nivel porcentual refleja que los funcionarios presentan un nivel regular de respaldo a los procesos administrativos tomando en cuenta los documentos de gestión en el lugar oportuno.
- De los funcionarios encuestados, el 70.6% considera que el seguimiento es de nivel bueno, mientras que el 29.4% considera que es de nivel regular. Esto refleja que los funcionarios eligen, procesan, registran y presentan información de las actividades realizadas en los tiempos previstos.
- De los funcionarios entrevistados, el 94.1% considera que la recolección de información es buena, mientras que el 5.9 % considera que es de nivel regular. Este porcentaje muestra que los funcionarios recolectan documentos comprobatorios de cada proceso ejecutado en la municipalidad respaldando cada movimiento financiero y de gestión.

Tabla 17
Desempeño Actual

	N	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	1	5.9%
Regular	7	41.2%
Malo	9	52.9%
Muy malo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: elaboración propia

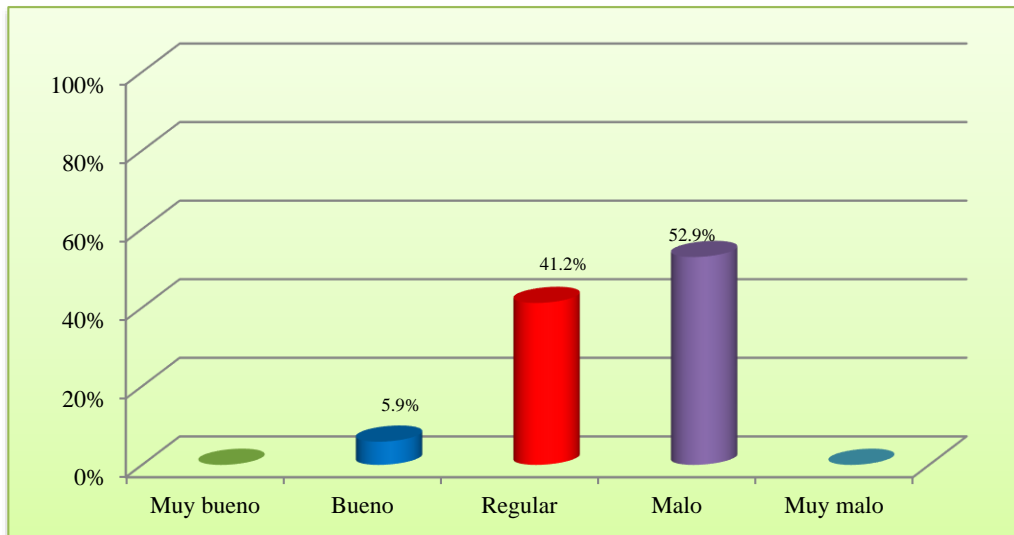


Figura 12: Desempeño Actual

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios encuestados, el 52.9% considera que la evaluación del desempeño actual es de nivel malo, mientras que el 41.2% es regular y únicamente el 5.9% es bueno. Esto refleja un nivel malo de apreciación, observación y verificación de la acción administrativa distando de los estándares esperados dificultando el desarrollo pleno de las acciones administrativas.

4.3.1.3. Comparar el Desempeño Actual con los Estándares

Para describir el Desempeño Actual con los Estándares de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco -2017, se consideraron los siguientes indicadores: medición del desempeño y medición de resultados. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 18

Indicadores de Desempeño Actual con los Estándares

	Medición del desempeño		Medición de resultados	
	N	Medición del desempeño	N	Medición de resultados
Muy bueno	0	0%	0	0%
Bueno	0	0%	2	11.8 %
Regular	5	29.4%	8	47.1 %



Malo	12	70.6%	7	41.2 %
Muy malo	0	0%	0	0 %
Total	17	100.0%	17	100%

Fuente: elaboración propia

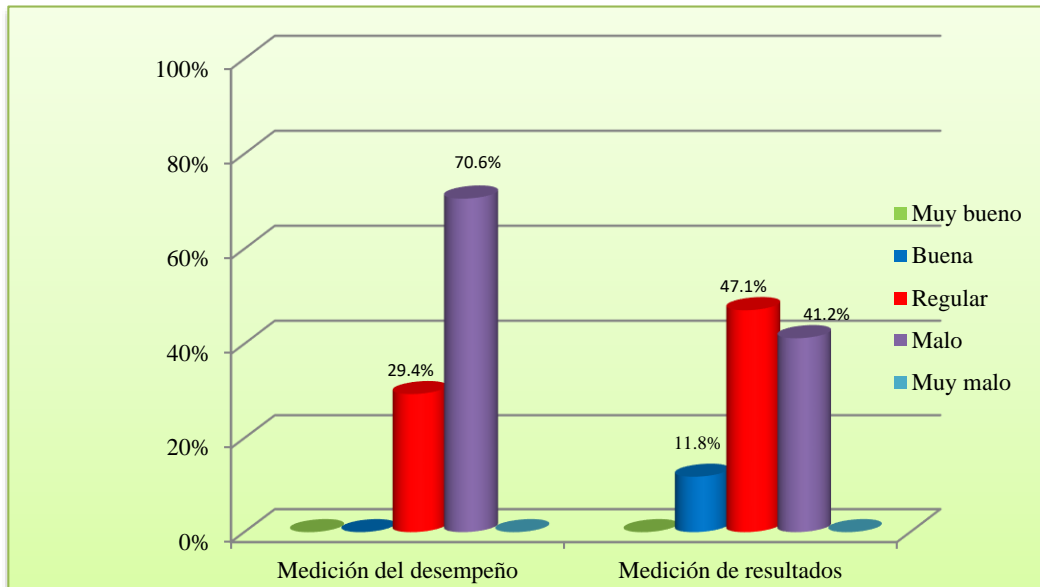


Figura 13. Indicadores de Desempeño Actual con los Estándares

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios encuestados, el 70.6 % considera que la medición del desempeño es malo, mientras que únicamente el 29.4% considera que es regular. Este porcentaje refleja que existe un nivel malo en la supervisión de funciones desarrolladas en la municipalidad.
- De los funcionarios encuestados, el 41.2% considera que la medición de los resultados es de nivel malo, el 47.1% es regular y únicamente el 11.8% es de nivel bueno. Esto refleja que los funcionarios regularmente inciden en la medición de las acciones ejecutadas en cada proceso administrativo.

Tabla 19

Desempeño Actual con los Estándares

	N	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	1	5.9%



Regular	7	41.2%
Malo	9	52.9%
Muy malo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: elaboración propia

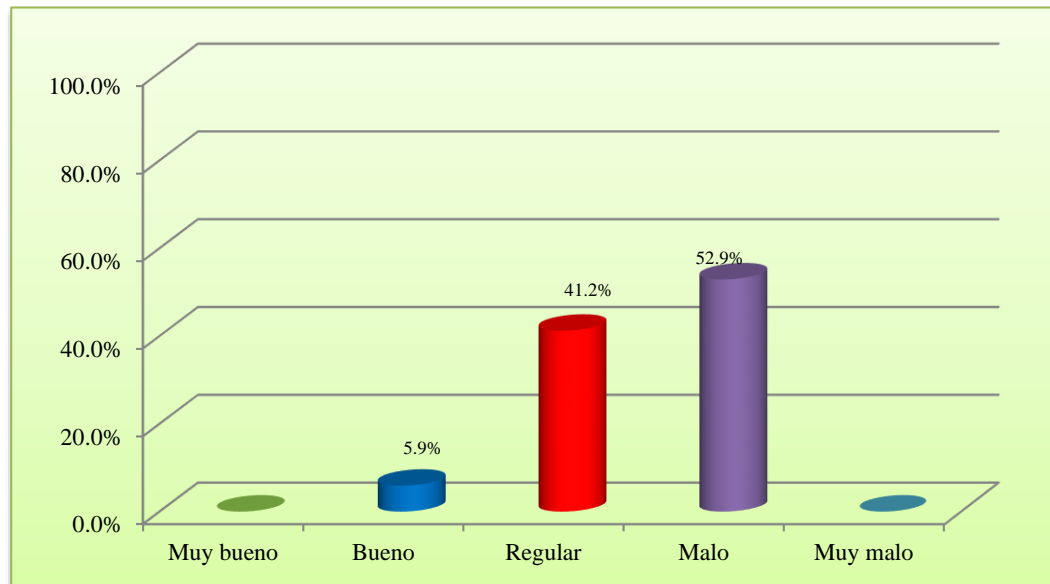


Figura 14: Desempeño Actual con los Estándares

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios encuestados, el 52.9% considera que la comparación del desempeño actual con los estándares previstos es de nivel malo, el 41.2% considera que es de nivel regular, mientras que únicamente el 5.9% es de nivel bueno. Esto refleja que un porcentaje mínimo de funcionarios determinan la eficiente o ineficiente de los procesos administrativos no llegando a alcanzar los objetivos planeados para la municipalidad.

4.3.1.4. Definir las medidas a adoptar

Para describir las Medidas a Adoptar en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, se consideraron los siguientes indicadores: Resultados obtenidos, Resultados previstos y Toma de decisiones. Los resultados se presentan a continuación:



Tabla 20
Indicadores de medidas a adoptar

	Resultados obtenidos		Resultados previstos		Toma de decisiones	
	N	Resultados obtenidos	N	Resultados previstos	N	Toma de decisiones
Muy bueno	0	0%	0	0%	0	0%
Bueno	0	0%	0	0%	1	5.9%
Regular	6	35.3%	8	47.1%	3	17.6%
Malo	11	64.7%	9	52.9%	13	76.5%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%
Total	17	100%	17	100%	17	100%

Fuente: elaboración propia

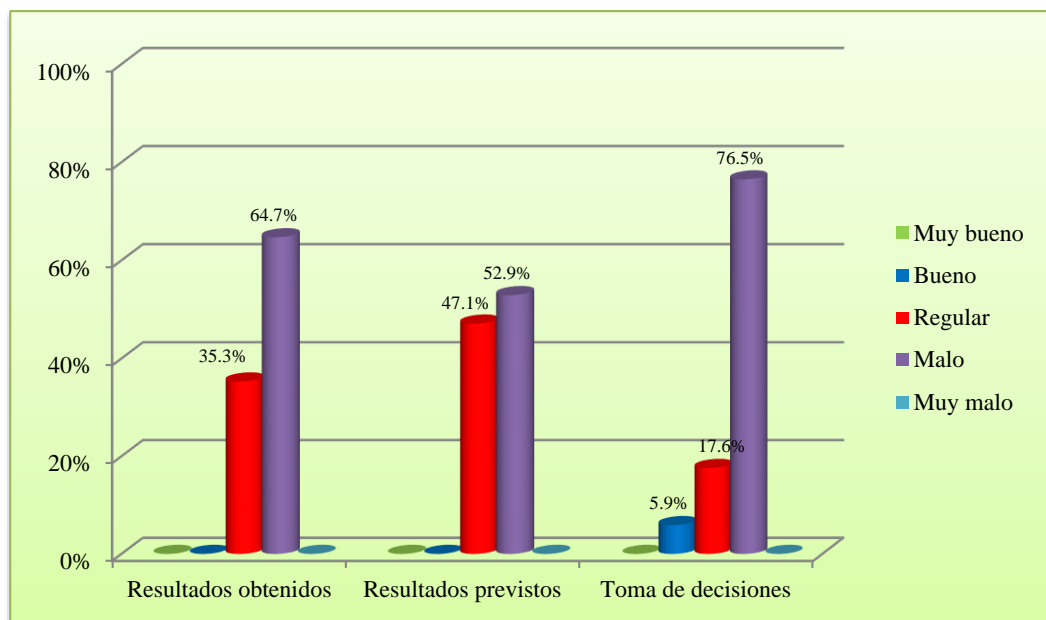


Figura 15: Indicadores de medidas a adoptar

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios encuestados, el 64.7% considera que los resultados obtenidos son de nivel malo, el 35.3% son de nivel regular. Lo que refleja un nivel malo de los procesos realizados, no alcanzando los objetivos pretendidos por los funcionarios y por ende de la Municipalidad Distrital de Mollepata.
- De los funcionarios encuestados, el 52.9% considera que los resultados previstos son de nivel malo y el 47.1% es de nivel regular. Lo que



muestra que los funcionarios presentan un nivel malo de conocimientos anticipados a los procesos desarrollados en la Municipalidad Distrital de Mollepata.

- En la toma de decisiones, el 76.5% es de nivel malo, el 17.6% es de nivel regular, mientras que únicamente el 5,9% es bueno. Lo que refleja un nivel malo del proceso de identificación y elección de acciones para la resolución de problemas presentados en el desarrollo de sus funciones.

Tabla 21
Medidas a adoptar

	N	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	6	35.3%
Malo	11	64,7%
Muy malo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: elaboración propia

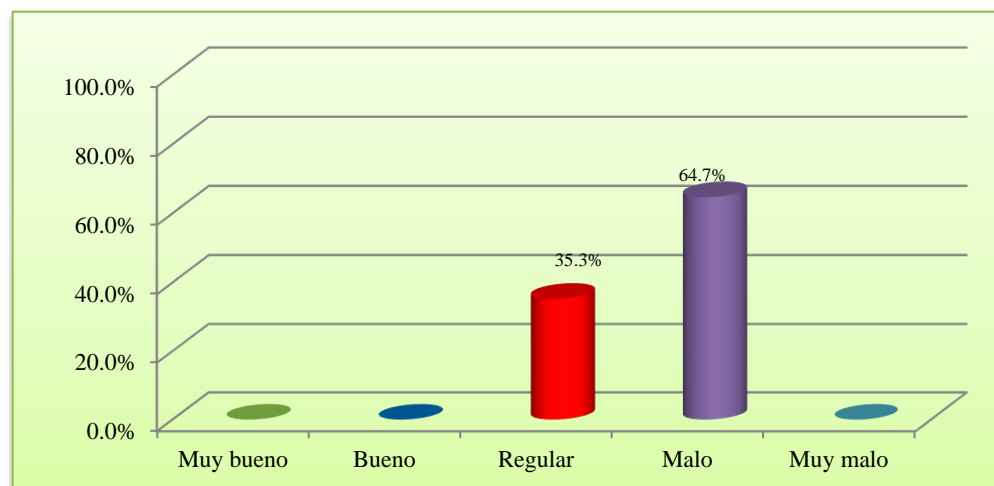


Figura 16: Medidas a adoptar

Fuente: elaboración propia



Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios encuestados, el 64.7% considera que las medidas a adoptar son malas, mientras que el 35.3% son regulares. Lo que demuestra que los funcionarios presentan un nivel malo en el planteamiento de acciones correctivas frente a situaciones negativas perjudiciales para los objetivos de la Municipalidad Distrital de Mollepata.

4.3.1.5. Control Administrativo

El resultado del Control Administrativo en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco-2017, es:

Tabla 22

Control Administrativo

	N	%
Muy bueno	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	7	41.2%
Malo	10	58.8%
Muy malo	0	0%
Total	17	100%

Fuente: elaboración propia

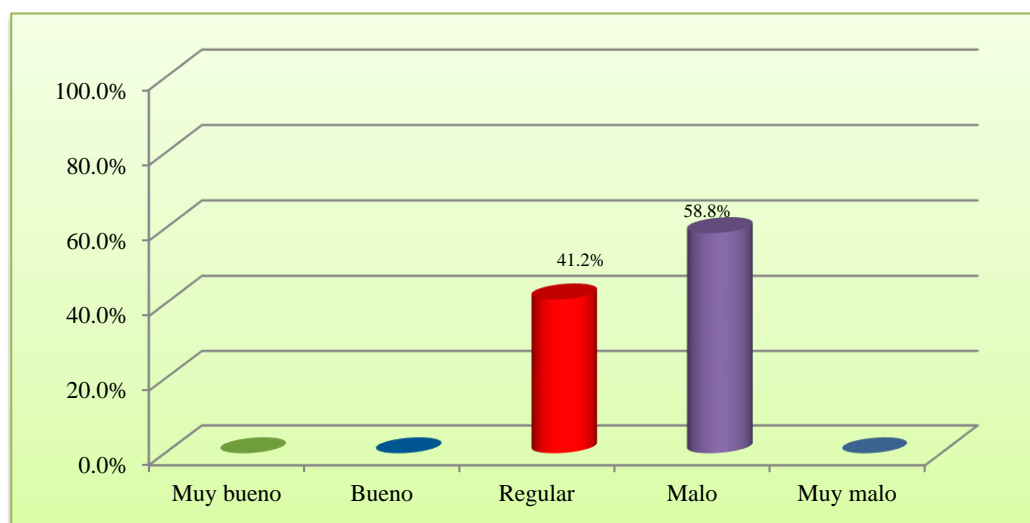


Figura 17: Control Administrativo

Fuente: elaboración propia



Interpretación y Análisis:

- De los funcionarios encuestados, el 58.8% considera que el control administrativo es malo, mientras que el 41.2% es regular. Lo que refleja que la aplicación de esta etapa como proceso administrativo es poco óptimo en la verificación del grado de eficiencia y eficacia de lo planeado, organizado y dirigido.

4.3.2. Comparación Promedio de las Dimensiones del Control Administrativo

Tabla 23

Comparación Promedio de las Dimensiones del Control Administrativo

Dimensiones	Promedio	Nivel
Estándares de desempeño	2.31	Malo
Desempeño actual	2.25	Malo
Desempeño actual con los estándares	2.21	Malo
Medidas a adoptar	2.28	Malo
Control administrativo	2.26	Malo

Fuente: elaboración propia

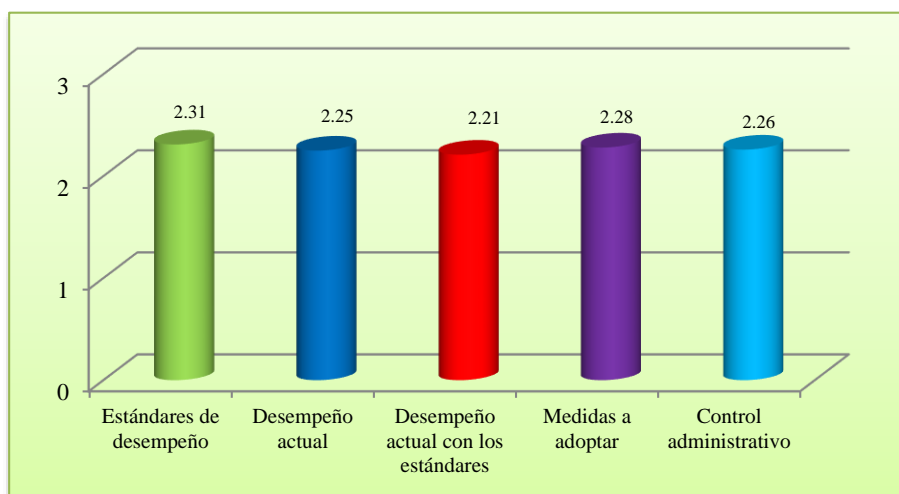


Figura 18: Comparación Promedio de las Dimensiones del Control Administrativo

Fuente: elaboración propia



Interpretación y Análisis:

- La comparación promedio de las dimensiones del control administrativo nos muestra que los estándares de desempeño tienen un promedio de 2.31, lo que indica que los estándares de desempeño son malos; el desempeño actual tiene un promedio de 2.25, lo que indica que el desempeño actual es malo; el desempeño actual con los estándares tiene un promedio de 2.21, lo que indica que el desempeño actual con los estándares son malos; las medidas a adoptar tiene un promedio de 2.28, lo que indica que las medidas a adoptar es mala, por lo que, el control administrativo tiene un promedio de 2.26, lo que indica que el control administrativo es malo.

4.4. Resultados para la Correlación entre Habilidades Directivas y Control Administrativo de los Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017

Para determinar la Relación entre las Habilidades Directivas y el Control Administrativo de los Funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, se utilizó la prueba estadística de Chi cuadrado.

Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) > 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco-2017, se consideró el coeficiente de correlación de Spearman.



4.4.1. Habilidades Personales y Control Administrativo de la Municipalidad

Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco- 2017

Hipótesis nula: las habilidades personales no se relacionan significativamente con el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco- 2017.

Hipótesis alterna: las habilidades personales se relacionan significativamente con el control administrativo de los funcionarios de Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

Tabla 24

Habilidades Personales y Control Administrativo

HABILIDADES PERSONALES	CONTROL ADMINISTRATIVO										Total	
	Muy bueno		Bueno		Regular		Malo		Muy malo		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Muy bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	5	29.4%	7	41.2%	0	0%	12	70.6%
Malo	0	0%	0	0%	5	29.4%	0	0%	0	0%	5	29.4%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	0	0%	10	58.8%	7	41.2%	0	0%	17	100%

Chi - cuadrado = 4.958 p = 0.026
 Coeficiente de correlación de Spearman r = 0.040

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

Como $p = 0.026 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que las habilidades personales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.040.



4.4.2. Habilidades Interpersonales y Control Administrativo de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017

Hipótesis nula: las habilidades interpersonales no se relacionan significativamente con el control administrativo de los funcionarios de Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

Hipótesis alterna: las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el control administrativo de los funcionarios de Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

Tabla 25

Habilidades Interpersonales y Control Administrativo

HABILIDADES INTERPERSONALES	CONTROL ADMINISTRATIVO										Total	
	Muy buena		Buena		Regular		Mala		Muy mala		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Muy bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	1	5.9%	5	29.4%	0	0%	6	35.3%
Malo	0	0%	0	0%	9	52.9%	2	11.8%	0	0%	11	64.7%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	0	0%	10	58.8%	7	41.2%	0	0%	17	100%
Chi - cuadrado = 6.804											p = 0.009	
Coeficiente de correlación de Spearman											r = 0.001	

Fuente: elaboración propia

Interpretación y Análisis:

Como $p = 0.009 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que las habilidades interpersonales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco-2017, donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.001.



4.4.3. Habilidades Grupales y Control Administrativo en la Municipalidad

Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017

Hipótesis nula: las habilidades grupales no se relacionan con el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

Hipótesis alterna: las habilidades grupales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios de Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

Tabla 26

Habilidades Grupales y Control Administrativo

HABILIDADES GRUPALES	CONTROL ADMINISTRATIVO										Total	
	Muy buena		Buena		Regular		Mala		Muy mala		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Muy bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	5	29.4%	5	29.4%	0	0%	10	58.8%
Malo	0	0%	0	0%	5	29.4%	2	11.8%	0	0%	7	41.2%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	0	0%	10	58.8%	7	41.2%	0	0%	17	100%
Chi - cuadrado = 0.781											p = 0.377	
Coeficiente de correlación de Spearman											r = 0.621	

Fuente: elaboración propia



Interpretación y Análisis:

Como $p = 0.377 > 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que las habilidades grupales no se relacionan con el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

4.4.4. Análisis de correlación entre las Habilidades Directivas y Control Administrativo en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017

Hipótesis nula: las habilidades directivas no se relacionan con el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

Hipótesis alterna: las habilidades directivas se relacionan con el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco - 2017.

Tabla 27

Habilidades Directivas y Control Administrativo

HABILIDADES DIRECTIVAS	CONTROL ADMINISTRATIVO										Total	
	Muy buena		Buena		Regular		Mala		Muy mala		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Muy bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	1	5.9%	7	41.2%	0	0%	8	47.1%
Malo	0	0%	0	0%	9	52.9%	0	0%	0	0%	9	52.9%
Muy malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	0	0%	0	0%	1	58.8%	7	41.2%	0	0%	1	100%
											0	7
Chi - cuadrado = 13.388										p = 0.000		
Coeficiente de correlación de Spearman										r = 0.038		

Fuente: elaboración propia



Interpretación y Análisis:

Como $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que las habilidades directivas se relacionan con el control administrativo de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017, donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.038.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado el procesamiento de datos en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco – 2017; se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Las habilidades directivas de los funcionarios se relacionan con el control administrativo, ya que el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es de 38%, con un valor de p igual a 0.000. A partir de este rango se concluye, que el nivel de correlación entre estas variables es positiva media, con lo cual se demuestra la hipótesis general del problema de investigación.
2. Las habilidades personales de los funcionarios se relacionan con el control administrativo, ya que el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es de 40% con un valor de p igual a 0.026. Existiendo una correlación positiva media. Además, los funcionarios consideran un 70.6 % como regulares y un 29.4% como malas la relación existente entre la primera dimensión y el control administrativo.
3. Las habilidades interpersonales se relacionan con el control administrativo, donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es de 0.1% con un valor de p igual a 0.009. Existiendo una correlación positiva débil, en el que se establece que las habilidades interpersonales de los funcionarios son regulares con un 35.3% y como malas un 64.7%, pues estos indicadores responden a una de las hipótesis específicas.
4. Se puede concluir que las habilidades grupales no se relacionan con el control administrativo, ya que el nivel de asociación mediante la prueba chi-cuadrado con un valor de p igual 0.377 demuestra que no existe relación entre las variables, por lo cual se acepta la hipótesis nula.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. Dado que las encuestas demuestran una relación existente entre las habilidades directivas de los funcionarios y el control administrativo, se recomienda a los directivos tener un conocimiento vasto acerca de las distintas técnicas de una programación neurolingüística PNL, con el fin de incrementar el aprendizaje y la práctica de los aspectos que califican el desarrollo humano óptimo; asimismo, los funcionarios deben ser partícipes del coaching como un proceso que incluye conceptos, estructura, herramientas e instrumentos de trabajo para lograr potencializar las competencias individuales, el trabajo en equipo y el rendimiento laboral.
2. Para la relación de habilidades personales y el control administrativo, se recomienda a los funcionarios identificar sus debilidades y fortalezas con el objetivo de hacer un contraste entre estas dos dimensiones para acrecentar y enriquecer la inteligencia emocional. Por otro lado, la municipalidad debe promover la participación de sus directivos en actividades de ocio y recreación con el fin de romper la monotonía. Desarrollando estas técnicas de dominio personal, el funcionario será capaz de solucionar analítica y creativamente los problemas que se le presentan a diario.
3. Para llevar a cabo el cumplimiento de la relación de las habilidades interpersonales y el control administrativo, se recomienda que los funcionarios centren sus habilidades en asuntos que surgen al interactuar con los demás; capacidades, destrezas, aptitudes centrados en el trabajo eficiente como miembro de un grupo o equipo. Los directivos deben acrecentar sus lazos de comunicación con sus congéneres para así tener un buen manejo de los problemas que se les presenta a lo largo de su desempeño. Todos ellos deben poseer un espíritu de colaboración, cortesía y cooperación respetando la diversidad de necesidades y valores.
4. Para mejorar las habilidades grupales y el control administrativo, se recomienda a los funcionarios participar mancomunadamente en las tareas y actividades fijadas a lo largo del año con el fin de lograr los objetivos propuestos. Deben entender que el trabajo grupal consiste en el facultamiento y delegación de funciones a sus colaboradores; habilidades que se desarrollan con la práctica constante. Por otra parte, se recomienda que la municipalidad



a través de sus distintas unidades orgánicas promueva talleres de trabajos en equipo, liderazgo y motivación.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Person Educacion.
- Andia , W. (2015). *Diccionario de Administración*. Perú: Arte y Pluma.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2013). *Proceso Administrativo para Las Organizaciones del Siglo XXI*. Colombia: Editorial Delfin.
- Cameron, S. K., & Whetten, D. (2005). *Desarrollo de habilidades Directivas*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Nomos S.A.
- Enciclopedia Culturalia. (01 de 2013). Obtenido de edukavital: <https://edukavital.blogspot.pe/2013/01/definicion-de-resultado-compendio-de.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Edamsa Impresiones.
- Hernández, S., & Palafox, G. (2012). *Administración*. México: MCGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A.
- Jara, E. (10 de Mayo de 2009). *El control en el proceso administrativo*. Obtenido de <http://snjara.wikispaces.comfileview>. el control administrativo: <http://snjara.wikispaces.comfileview>. el control en el proceso administrativo
- Larocca, H., Fainstein, H., Narvaez, J. L., Franco, J. A., & Nuñez, G. Y. (2015). *¿Qué es Administración?* México: Ediciones Macchi.
- López, J. I. (2004). *Diccionario Contable Administrativo y Fiscal*. México: Thompson.
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Lima: ESAN.
- Louffat. (2012). *Administración : Fundamentos del proceso administrativo*. México: Cengage Learning.
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Olazabal, M., Ardilla, P., & Rodriguez, N. (2001). *Sistema de Seguimiento y Evaluación Institucional*. Bogotá-Colombia: IICA.
- Pereda, F. J.; Gónzales, F. y Lopez, T. (mayo de 2014). *Intangible Capital*. Obtenido de Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2009). [http://definición.de/ influencia/](http://definición.de/influencia/). Obtenido de [http://definición.de/ influencia/](http://definición.de/influencia/): [http://definición.de/ influencia/](http://definición.de/influencia/)



Porter, L., Black, E., & Hill, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.

Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A.C.

Rosenberg, J. M. (2004). *Diccionario de Administración Y Finanzas*. Barcelona - España: Océano.



ANEXOS



MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TEMA: HABILIDADES DIRECTIVAS Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOLLEPATA, PROVINCIA DE ANTA, CUSCO – 2017.

VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES
HABILIDADES DIRECTIVAS: Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. (Cameron & Whetten, Desarrollo de habilidades Directivas, 2005)	X₁ HABILIDADES PERSONALES. - estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionen con la administración del propio yo. (Cameron & Whetten, Desarrollo de habilidades Directivas, 2005)	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del autoconocimiento• Manejo del estrés• Solución analítica y creativa de problemas
	X₂ HABILIDADES INTERPERSONALES. - estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás. (Cameron & Whetten, 2005)	<ul style="list-style-type: none">• Manejo del conflicto• Motivación a los colaboradores• Comunicación de apoyo• Ganar poder e influencia
	X₃ HABILIDADES GRUPALES. - estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando uno participa con grupo de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. (Cameron & Whetten, 2005)	<ul style="list-style-type: none">• Facultamiento y delegación• Dirección hacia el cambio positivo• Formación de equipos eficientes



VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>EL CONTROL ADMINISTRATIVO</p> <p>Definido como el elemento del proceso administrativo que se encarga de verificar el grado de eficacia y eficiencia de la planeación, organización y dirección que se aplica a los diversos recursos organizacionales de la institución. (Louffat, ADMINISTRACION : FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, 2012)</p>	<p>Y₁ ESTABLECER ESTANDARES DE DESEMPEÑO:</p> <p>Es el primer paso para poder controlar algo, es la definición de patrones de medidas o indicadores de corte cuantitativo o cualitativo que sirve de referencia para poder determinar si la acción administrativa es eficaz y/o ineficaz, así como para poder medir su grado de eficiencia y/o ineficiencia. (Louffat, ADMINISTRACION : FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Estándares de calidad• Estándares de cantidad• Estándares de tiempo• Estándares de costos
	<p>Y₂ EVALUAR EL DESEMPEÑO ACTUAL:</p> <p>Significa apreciar la acción administrativa retratarla tal como como ha sido ejecutada sin juzgarla ni dar opinión sobre ella, solo se trata de recoger la información, la evidencia real del hecho experimental. (Louffat, ADMINISTRACION : FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Evidencia de hechos• Seguimiento• Recolección de información
	<p>Y₃ COMPARAR EL DESEMPEÑO ACTUAL CON LOS ESTÁNDARES PREVISTOS:</p> <p>En esta etapa se trata de calcular medir lo ejecutado en relación a lo previsto. Sirve para determinar si la actividad administrativa fue eficiente o ineficiente si se han cubierto o no las expectativas de rendimiento cifradas, si ha sido correcta o incorrecta la ejecución, en que se ha acercado y en que se a fallando si fue el caso. (Louffat, ADMINISTRACION : FUNDAMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Medición del desempeño• Medición de resultados
	<p>Y₄ DEFINIR LAS MEDIDAS A ADOPTAR:</p> <p>Se trata de proponer las acciones a seguir, en el caso de que hubiera fallas, para poder corregirlas. Si, en cambio, el rendimiento hubiera sido óptimo, las acciones, a adoptar deberían estar dirigidas a lograr rendimientos todavía superiores en el futuro. (Louffat, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Resultados obtenidos• Resultados previstos• Toma de decisiones



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: HABILIDADES DIRECTIVAS Y CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS FUNCIONARIOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOLLEPATA, PROVINCIA DE ANTA, CUSCO – 2017.

PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	VARIABLES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
¿En qué medida las habilidades directivas se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia del Anta, Cusco-2017?	Determinar la relación de las habilidades directivas y el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco-2017.	Las habilidades directivas se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco- 2017.	VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES DIRECTIVAS	TIPO DE INVESTIGACIÓN Básica NIVEL DE INVESTIGACIÓN Descriptiva correlativa DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN No experimental POBLACIÓN 17 funcionarios MUESTRA 17 funcionarios	TÉCNICAS • Encuesta • Observación INSTRUMENTOS • Cuestionario • Ficha de observación
¿En qué medida las habilidades personales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata de la provincia del Anta, Cusco-2017?	Determinar la relación de las habilidades personales y el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco-2017.	Las habilidades personales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco- 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades personales • Habilidades interpersonales • Habilidades grupales 		
¿En qué medida las habilidades interpersonales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia del Anta, Cusco-2017?	Determinar la relación de las habilidades interpersonales y el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata provincia de Anta, Cusco-2017.	Las habilidades interpersonales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco- 2017.	VARIABLE DEPENDIENTE: CONTROL ADMINISTRATIVO		
¿En qué medida las habilidades grupales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata provincia de Anta, Cusco-2017?	Determinar la relación de las habilidades grupales y el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco-2017.	Las habilidades grupales se relacionan con el control administrativo de los funcionarios en la Municipalidad Distrital de Mollepata, provincia de Anta, Cusco- 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estándares de desempeño: • Evaluar el desempeño actual • Comparar el desempeño real actual con los estándares previstos • Definir las medidas a adoptar: 		



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

El objetivo de este instrumento es obtener información del control como parte del proceso administrativo. Lea detenidamente cada ítem y seleccione la alternativa con los siguientes criterios de evaluación: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5), que considere y refleje mejor su situación, marcando con una “X” la respuesta que corresponda:

UNIDAD ORGÁNICA:

SEXO: M () F ()

GRADO DE INSTRUCCIÓN:

1. Secundaria Completa ()
2. Técnico completo ()
3. Técnico incompleto ()
4. Superior completo ()
5. Superior incompleto ()



	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
		NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CASI SIEMPRE (4)	SIEMPRE (5)
ESTABLECER ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO						
1	¿Se implementan medidas correctivas a corto, mediano y largo plazo para garantizar la calidad en los procedimientos?					
2	¿Las actividades que realiza están en función a la jornada ordinaria de trabajo?					
3	¿Se define claramente las metas que debe alcanzar en la unidad orgánica donde labora?					
4	¿El TUPA simplifica los procedimientos en la Municipalidad Distrital de Mollepata?					
5	¿El tiempo empleado en los procedimientos administrativos contribuye al logro de objetivos de la municipalidad?					
6	¿Los costos incurridos en la ejecución de procedimientos, guardan relación con la ejecución presupuestal?					
7	¿Los costos consignados en el TUPA guardan relación con los procedimientos ejecutados?					
EVALUAR EL DESEMPEÑO ACTUAL						
8	¿La evidencia de cada procedimiento administrativo dentro de la unidad orgánica coadyuva a la evaluación del personal de la institución?					
9	¿La evidencia de cumplimiento en los procedimientos está en función a los requisitos establecidos en los documentos de gestión (MAPRO)?					
10	¿El seguimiento a los procedimientos administrativos garantiza el cumplimiento de los mismos?					
11	¿El seguimiento a los documentos de gestión facilita el logro de objetivos planeados para la Municipalidad Distrital de Mollepata?					
12	¿La recolección de información ayuda en la mejora de los procesos de gestión de la institución?					



COMPARAR EL DESEMPEÑO ACTUAL CON LOS ESTÁNDARES PREVISTOS					
13	¿Las metas y la cantidad de trabajo ejecutado normalmente en la unidad orgánica donde labora van más allá de lo exigido?				
14	¿El grado de conocimiento empleado en el desarrollo del trabajo en gran parte depende de la capacidad e idoneidad?				
15	¿Realiza la medición de resultados bajo criterios previamente establecidos?				
16	¿Los documentos de gestión (MOF, ROF, TUSNES, TUPA, CAP, PAP) instituidos en cada nivel orgánico inciden en el desempeño laboral y el potencial del colaborador?				
DEFINIR LAS MEDIDAS A ADOPTAR					
17	¿Las actividades y tareas desarrolladas en cada unidad orgánica dependen en gran medida del proceso como se llevan a cabo?				
18	¿Los resultados en el ejercicio de las funciones están alineados con los parámetros establecidos por la institución?				
19	¿Los niveles superiores proporcionan los documentos suficientes y específicos a los colaboradores para el cumplimiento de las metas?				
20	¿La evaluación de resultados se fija de acuerdo a las actividades programadas y a los estándares definidos para el logro de los objetivos en el momento y lugar oportuno?				
21	¿Desarrolla plenamente sus funciones en el cumplimiento de las tareas para mejorar la toma de decisiones frente a los problemas que se presenta en la institución?				



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN

El propósito de este instrumento es obtener información de las habilidades directivas y su incidencia en el control administrativo, para ello se le pide responder cada aspecto con sinceridad y veracidad, donde se seleccionará uno de los criterios de evaluación: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5).

UNIDAD ORGÁNICA:

SEXO: M () F ()

N°	ASPECTOS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
		Nunca = 1	Casi nunca = 2	A veces = 3	Casi siempre = 4	Siempre = 5
HABILIDADES PERSONALES						
1	Solicita información a otros colaboradores acerca de sus experiencias como base para una mejora personal.					
2	Está consciente de las áreas en las que surgen con más frecuencia el conflicto y la fricción en las interacciones con los demás.					
3	Utiliza eficazmente métodos de manejo de tiempo como: tener conciencia de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes, priorizar tareas.					
4	Tiene una relación cercana con alguien que sirve como mentor o consejero.					



5	Específica clara y explícitamente cuál es el problema, para su posterior solución.					
6	Genera más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar sólo una que es evidente.					
HABILIDADES INTERPERSONALES						
7	Busca información adicional generando ideas que proporcionen información específica y descriptiva.					
8	Ayuda a las partes a proponer múltiples alternativas.					
9	Ofrece reconocimientos por logros significativos alcanzados.					
10	Promueve trabajos en equipo para el cumplimiento de funciones.					
11	Es tolerante con los puntos de vista de los colaboradores.					
12	Sostiene reuniones de coordinación habituales con las personas que trabaja.					
13	Demuestra liderazgo hacia aquellas personas con quien trabaja.					
14	Forma una amplia red de relaciones con personas a través de toda la organización y a todo nivel.					
HABILIDADES GRUPALES						
15	Delega funciones y faculta las responsabilidades.					
16	Proporciona las condiciones adecuadas para el cumplimiento de las funciones.					
17	Utiliza mucho más los comentarios positivos desechando los negativos.					
18	El lenguaje que utiliza alienta acciones virtuosas por parte de los colaboradores.					
19	Comparte información con los integrantes del equipo y alienta su participación.					
20	Ayuda a establecer expectativas claras y un propósito a los integrantes del equipo.					



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA

PREGUNTAS
HABILIDADES PERSONALES
<ul style="list-style-type: none">• ¿Solicita información acerca de sus experiencias a sus colaboradores? ¿de qué manera?• ¿Mencione las áreas en las que surgen frecuentemente conflictos de grupo? ¿Cuáles son las causas más comunes?• ¿Utiliza métodos de manejo de tiempo? ¿de qué manera?• ¿De qué manera elige la mejor alternativa o solución frente a una serie de problemas?
HABILIDADES INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo obtiene información adicional y específica para proponer múltiples alternativas en caso de una situación problemática?• ¿Qué clase de reconocimientos otorga usted a sus colaboradores por su buen desempeño?• ¿Cómo desarrolla y promueve usted el trabajo en equipo dentro de su dependencia orgánica?• ¿Con qué frecuencia es tolerante con los puntos de vista de sus colaboradores? ¿Cuáles son las pautas que usted pone en práctica, explique?• ¿De qué manera ejerce liderazgo y sostiene relaciones de coordinación grupal entre sus congéneres?



HABILIDADES GRUPALES

- ¿Describa puntualmente cómo se lleva a cabo la delegación de funciones y la forma de facultamiento de responsabilidades a sus colaboradores?
- ¿Cuál cree usted que son las condiciones adecuadas para propiciar el mejor desarrollo de la función de su colaborador en su centro de labor?
- ¿De qué manera emplea comentarios positivos y negativos frente a una situación problemática?
- ¿Qué tipo de comunicación ejerce con sus colaboradores, describa?
- ¿Comparte la información que tiene con sus colegas de trabajo? ¿de qué manera? ¿Dicha información es importante para el buen desempeño de sus compañeros?