



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y

CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



UAC



**HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE SAN JERONIMO, 2021**

Tesis presentada por:

Bach. Miche Cruz, Rosmery

Para optar al título de Licenciada en

Administración

Asesor: Mgt. Carlos Alberto Quispe Mendoza

Cusco - Perú

2021



PRESENTACIÓN

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

Dando cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la tesis titulada **“HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO, CUSCO 2021”**, con el fin de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

Atentamente

Br. Rosmery Miche Cruz



AGRADECIMIENTO

Primero a Dios que guía y cuida mis pasos todos los días.

Le agradezco por haberme dado una familia amorosa, y que siempre esté presente en mis mejores y peores momentos, el constante aprendizaje que me brindan con el ejemplo día a día, el cual me ayuda para ser mejor persona para el bien de una mejor sociedad.

A la Universidad Andina del Cusco por trasmitirme conocimientos, enseñanzas y valores en todo este tiempo. A todos los docentes de la facultad que compartieron al menos un minuto de su tiempo que fueron parte esencial en mi formación académica y también como persona.

A mi asesor Mgt. Carlos Alberto Quispe Mendoza, por compartir sus conocimientos, por su apoyo, paciencia y buenos consejos en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis dictaminantes: Mgt. Kelma Karina Gonzales Álvarez y Mgt. José Luis Valencia Vila por sus acertadas opiniones y constantes revisiones las que contribuyeron en la realización del presente trabajo de investigación.

A todos ellos mis más sinceros agradecimientos.

Br. Rosmery Miche Cruz



DEDICATORIA

Es un maravilloso placer el poder culminar satisfactoriamente esta etapa dentro de mi carrera como estudiante, por ello quiero agradecer a la Fuerza de mi inspiración, a la fe que me hace creer, a Dios; que es el que me impulsa a buscar y lograr sueños.

Con un aprecio muy especial a mi Madre Simiona, quien de manera incondicional, y la cual me enseñó que con la humildad, se logra cualquier cosa que nos podamos proponer, esta mujer maravillosa me acompañó en este largo camino, gracias eternamente.

A mi hermana Nelly y mi padre Julián, mis ángeles de la guarda que aunque no están conmigo desde el cielo me da su bendición para cumplir mis metas.

A Mis hermanos, Dico, Nelson, María Pilar y Alex, las cuales me motivaron siempre a seguir adelante y a no descansar en los sueños, gracias por mantener en mí viva la esperanza, este triunfo también es de ustedes.

A mis sobrinos Ronald, Diego Ricardo, José María, Tiago Fabricio y Facundo, que son mis amores y mi razón de vida, fuente de inspiración y fortaleza para seguir adelante y lograr muchas cosas en la vida.

Br. Rosmery Miche Cruz



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo y tiene como objetivo describir las habilidades directivas de los funcionarios de dicha institución con una población de 350 servidores públicos y una de 184 personas encuestadas donde solo se incluyeron a niveles de profesionales, técnicos y auxiliares, el tipo de investigación es básico, el nivel de estudio es descriptivo con un diseño no experimental, se utilizó un enfoque cuantitativo, de esta manera se recopiló información a través de la técnica denominada encuesta con su instrumento el cuestionario, que fue aplicado a los servidores públicos municipales los resultados fueron procesados por sistema estadístico SPSS. La encuesta aplicada a los servidores públicos de la Municipalidad distrital de San Jerónimo demuestra que las habilidades directivas con desarrolladas de forma regular con un 22.8% y con un promedio de 3.48 según la escala propuesta. En cuanto a las dimensiones el 29.3% manifestó que las habilidades directivas personales se desarrollan de forma regular y obtuvo el promedio de 3.35, el 21.2% manifestó que las habilidades directivas interpersonales personales se desarrollan de forma regular y obtuvo el promedio 3.76, finalmente un 24.5% manifestó que las habilidades directivas personales se desarrollan de forma regular y obtuvo el promedio más bajo de 3.34 dentro de la institución.

PALABRAS CLAVE: Habilidades Directivas Personales Interpersonales Grupales
Servidores Públicos



ABSTRACT

The present research work was developed in the District Municipality of San Jerónimo and aims to describe the management skills of the officials of said institution with a population of 350 public servants and one of 184 people surveyed where only professional levels were included. technical and auxiliary, the type of research is basic, the level of study is descriptive with a non-experimental design, a quantitative approach was used, in this way information was collected through the technique called survey with its instrument the questionnaire, which was applied to municipal public servants, the results were processed by the statistical system SPSS. The survey applied to public servants of the District Municipality of San Jerónimo shows that managerial skills are regularly developed with 22.8% and an average of 3.48 according to the proposed scale. Regarding the dimensions, 29.3% stated that personal management skills are developed on a regular basis and obtained an average of 3.35, 21.2% stated that personal interpersonal management skills are developed on a regular basis and obtained an average of 3.76, finally 24.5% stated that personal management skills are developed on a regular basis and obtained the lowest average of 3.34. within the institution.

KEY WORDS: Management Skills Personal Interpersonal Group Public Servants



INDICE

PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INDICE DE TABLAS	x
CAPÍTULO I:	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Justificación de la Investigación	5
1.3.1. Relevancia social	5
1.3.2. Implicancias Prácticas	5
1.3.3. Valor Teórico	5
1.3.4. Utilidad metodológica	5
1.3.5. Viabilidad o Factibilidad	6
1.4. Objetivos de la Investigación	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
1.5. Delimitación de la investigación	7
1.5.1. Delimitación temporal	7
1.5.2. Delimitación espacial	7
CAPÍTULO II:	8
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Antecedentes internacionales	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	12
2.1.3. Antecedentes locales	15
2.2. Bases Teóricas	17
2.2.1. Habilidades directivas	17



2.2.1.5.	Dimensiones de las habilidades directivas	19
2.2.1.6.	Habilidades directivas interpersonales.	20
2.3.	Marco Conceptual.....	23
2.3.1.	Cambio	23
2.3.2.	Comunicación.....	23
2.3.3.	Conflicto.....	23
2.3.4.	Delegación.....	23
2.3.5.	Dirección	24
2.3.6.	Directivo.....	24
2.3.7.	Eficiencia.....	24
2.3.8.	Eficacia.....	24
2.3.9.	Estrés Laboral.....	24
2.3.10.	Habilidad	25
2.3.11.	Inteligencia Emocional.....	25
2.3.12.	Liderazgo.....	25
2.3.13.	Motivación	25
2.3.14.	Organización	25
2.4.	Marco Institucional.....	26
2.4.1.	Información Institucional	26
2.4.2.	Misión.....	28
2.4.3.	Visión.	28
2.4.4.	Objetivos Institucionales	29
2.4.5.	Competencias	29
2.4.6.	Organigrama.....	31
2.4.7.	Estructura Orgánica.....	32
2.5.	Bases Legales	34
2.6.	Variable.	34
2.6.1.	Habilidades directivas	34
2.2.1.9.	Conceptualización de la variable	34
2.7.	Operacionalización de la variable.....	35
	CAPÍTULO III:	36
3.	METODOLOGÍA.....	36
3.1.	Diseño de la investigación.....	36



3.2.	Alcance de la investigación.....	36
3.3.	Población y muestra de la investigación.....	36
3.3.1.	Población.....	36
3.3.2.	Muestra.....	37
3.3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
3.3.3.1.	Técnica.....	38
3.3.3.2.	Instrumento.....	38
3.3.3.3.	Procesamiento de datos.....	38
CAPÍTULO IV.....		39
4.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	39
4.1.	Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado.....	39
4.1.1.	Presentación del instrumento.....	39
4.1.2.	Fiabilidad del instrumento aplicado.....	40
4.2.	Resultados de las dimensiones de la variable Habilidades directivas.....	41
4.2.1.	Habilidades Directivas Personales.....	41
4.2.2.	Habilidades Directivas Interpersonales.....	46
4.2.3.	Habilidades Directivas Grupales.....	51
4.3.	Resultados de las dimensiones de la variable Habilidades directivas.....	56
CAPÍTULO V.....		59
5.	DISCUSION.....	59
5.1.	Descripción de los hallazgos más relevantes y representativos.....	59
5.2.	Limitaciones del estudio.....	60
5.3.	Comparación crítica con la literatura existente.....	61
CONCLUSIONES.....		64
RECOMENDACIONES.....		66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		68
ANEXOS.....		71
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....		72
MATRIZ DEL INSTRUMENTO.....		73
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....		75



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable.....	35
Tabla 2. Distribución de los ítems del cuestionario.....	39
Tabla 3. Descripción de la Baremación y escala de interpretación	40
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad	40
Tabla 5. Indicadores de la dimensión habilidades directivas personales.....	41
Tabla 6. Habilidades directivas Personales	43
Tabla 7. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades directivas Personales.....	45
Tabla 8. Indicadores de la dimensión Habilidades directivas interpersonales	46
Tabla 9. Habilidades Directivas Interpersonales	48
Tabla 10.Comparación promedio de los indicadores de la dimensión	50
Habilidades Directivas Interpersonales	50
Tabla 11.Indicadores de la dimensión Habilidades directivas grupales	51
Tabla 12.Habilidades directivas grupales	53
Tabla 13.Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades directivas grupales	55
Tabla 14.Habilidades directivas.....	56
Tabla 15.Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades directivas grupales	57



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se convirtieron en una necesidad para las empresas y organizaciones. La formación y el desarrollo de las Habilidades Directivas de quienes dirigen una empresa son fundamental para lograr las metas trazadas por cada organización en su ámbito de competencia. (Rojas, 2018).

Las habilidades directivas son clave en el desarrollo profesional de las personas en la gestión de las empresas e instituciones; además tienen relevancia e influencia en el direccionamiento estratégico de las organizaciones en el sector público y privado, son responsables del destino de la organización, de la misma forma se afrontan nuevos desafíos que exigen estar a la vanguardia de la globalización para vencer los retos y obstáculos que la sociedad exige el desarrollo de estas contribuyen a la adecuada toma de decisiones, manejo de conflictos, motivación, manejo del estrés, comunicación y liderazgo en la administración pública y privada.

Es importante, que todo trabajador dentro de la Administración Pública y específicamente el funcionario público debe ser capaz de desarrollar sus actividades laborales utilizando habilidades, destrezas y desempeño para el logro de los objetivos institucionales, no se lograra si no se trabaja en equipo aplicando y poniendo en práctica tanto las habilidades del funcionario y de los colaboradores para cumplir con los estándares de calidad en el proceso que desarrollo en atención al usuario.



En toda organización, la labor de un gerente es fundamental, considerando que es el encargado y responsable de emplear los procesos administrativos como planificar, coordinar, dirigir y ejecutar las acciones necesarias para mantener una correcta gestión de la organización, por lo que requiere de habilidades muy específicas para desempeñar sus funciones y poner en práctica las actividades inherentes a su cargo; entre otras, debe desarrollar el liderazgo, que actualmente se ha convertido en un desafío.

A nivel internacional, se observan grandes cambios en las organizaciones por lo cual la buena gestión y el manejo adecuado de las habilidades directivas impactan directamente en el clima organizacional relacionado a factores tales como liderazgo, motivación, manejo de conflictos, estrés laboral y comunicación para el logro de mejores resultados así como mantener un nivel de exigencia de acuerdo a los procesos administrativos actuales.

A nivel nacional, las habilidades directivas toman relevancia en la gestión de las instituciones públicas que pasan por distintos cambios internos y externos, originados por factores políticos, tal es el caso de la asignación de cargos de confianza a personal no calificado, la rotación frecuente de trabajadores de confianza obliga a realizar cambios abruptos en un determinado periodo, también la falta de capacitación estos cambios afectan significativamente a la adecuada gestión administrativa, y prestación de los servicios públicos. El estado Peruano tiene como objetivo adaptar las habilidades directivas en la gestión administrativa, en pro de la mejora continua de las organizaciones públicas el cual repercute en la ciudadanía.

En los últimos años, el Perú ha ido implantando reformas sociales, económicas y políticas que han tenido como resultado un buen desempeño a nivel macroeconómico y



microeconómico. Así, el país fue receptor de inversión extranjera, tuvo un crecimiento sostenido y redujo la pobreza en forma progresiva. No obstante la pandemia del Covid 19, trae grandes cambios a todo nivel y adaptarse a esta nueva normalidad también se ha escatimado el cambio de aptitud que requiere la Administración Pública en el país, ya que a raíz de la coyuntura política, se cuenta con funcionarios con escasos niveles gerenciales capaces de emplear las habilidades directivas y resultado de ello tienen problemas laborales y/o legales.

La Municipalidad Distrital de San Jerónimo, es una institución pública que tiene una sede central y oficinas circundantes a esta, posee autonomía e independencia conformado por el consejo municipal y siete regidores, Al no tener un adecuado manejo de las habilidades directivas por parte de los funcionarios de la Municipalidad, será difícil la ejecución y logro de resultados, a la falta de comunicación, malas coordinaciones, escasa iniciativa laboral, desconocimiento de los objetivos institucionales, alto grado de estrés laboral y conflictos laborales por la coyuntura política de gobierno de turno, desconocimiento de la gestión y dirección de recursos humanos, normas legales, falta de motivación laboral, dificultad, miedo o carencia de estrategias de delegación de funciones buen manejo de recursos, demora de procesos lo que ocasiona malestar, constantes quejas y reclamos por parte de ciudadano todo ello enmarcado a la falta o carencia de habilidades directivas de los gerentes o funcionarios.

Los funcionarios llamados gerentes son los responsables del destino de su área, organización o institución, y guiar a sus colaboradores para el logro de los objetivos institucionales esto será factible a través de una buena aplicación de las habilidades directivas que se empleara para dar posibles soluciones a los problemas. Los gerentes



deberán implementar y/o mejorar las habilidades para el manejo del estrés del área responsable, dando alternativas de solución; empleara el desarrollo de autoconocimiento debiendo especializarse en habilidades directivas, el realizar un adecuado manejo de conflictos que se presenten en el ámbito laboral, podría implementarse un plan motivacional que permita integrar el grupo humano a través de un direccionamiento hacia el cambio y finalmente se puede otorgar facultad de comunicación de apoyo, las posibles habilidades que implemente el gerente deberá ser de forma eficiente. Además el gerente tiene la capacidad de poder dar facultades de dirigir y gestionar los asuntos institucionales, finalmente el gerente debería de aprender a otorgar la confianza a sus colaboradores las que se lograrán para tener una mejor actuación como líder, se podrían ajustar conductas en un continuo aprendizaje y desarrollo, esta información se conocerá a través del instrumento del cuestionario aplicado a los colaboradores de la municipalidad.

1.2. Formulación del Problema.

1.2.1. Problema general.

¿Cómo son las habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021?

1.2.2. Problemas específicos.

¿Cómo son las habilidades directivas personales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021?

¿Cómo son las habilidades directivas interpersonales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021?

¿Cómo son las habilidades directivas grupales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021?



1.3. Justificación de la Investigación.

1.3.1. Relevancia social.

El trabajo de investigación es de relevancia social porque se centrará en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco – 2021, favorecerá a una mejor toma de decisiones, mejora de los procesos laborales y manejo de las habilidades directivas para la mejora de los servicios municipales.

1.3.2. Implicancias Prácticas.

El presente trabajo tendrá mucho valor para la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, en el que podrán enfatizar que los gerentes tengan el conocimiento, experiencia y la especialización de habilidades directivas para un buen direccionamiento de la institución. De esta manera, los mayores beneficiados de esta investigación será la sociedad de este distrito, recibirán mejor calidad de servicios públicos a través de la buena gestión pública del equipo de funcionarios.

1.3.3. Valor Teórico.

La investigación tiene valor teórico, puesto que aborda teorías sustentadas por diversos autores los cuales podemos encontrar en páginas web especializadas, libros digitales, revistas e investigaciones científicas entre otros en referencia a la variable de estudio, el mismo que será probada con la realidad, los resultados que se alcancen con esta investigación, se verificarán con los estudios previos que existan sobre el tema.

1.3.4. Utilidad metodológica.

El trabajo de investigación es de utilidad metodológica porque se proporcionará un estudio que ayude a entender cómo deben funcionar las



habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, medir sus respectivas dimensiones, el cuestionario y entrevista como instrumentos y servirá para futuras investigaciones.

1.3.5. Viabilidad o Factibilidad.

La presente investigación es viable ya que tendrá la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo; y a su vez, la investigadora contará con acceso a la información por haber desarrollado las labores y las relaciones interpersonales que cuenta la investigadora con los funcionarios y/o colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

1.4. Objetivos de la Investigación.

1.4.1. Objetivo general.

Describir las habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021.

1.4.2. Objetivos específicos.

Describir las habilidades directivas personales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021.

Describir las habilidades directivas interpersonales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021.

Describir las habilidades directivas grupales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo , 2021.



1.5. Delimitación de la investigación.

1.5.1. Delimitación temporal.

El trabajo de investigación se contemplará datos obtenidos durante el periodo de los meses de enero a agosto 2021.

1.5.2. Delimitación espacial.

El presente trabajo de investigación se realizará en la provincia del Cusco, distrito de San Jerónimo, en la Municipalidad distrital de San Jerónimo, cito en Plaza de armas S/N.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.

2.1.1. *Antecedentes internacionales.*

Antecedente 1:

Según (Br. Pineda Haburto, 2011) en la tesis titulada “para obtener el grado de licenciado en administración concluye que.

- A) La conclusión de la presente investigación de campo fue caminada a establecer cuáles son las variables que definen el clima organizacional en la coordinación estatal del instituto nacional de estadística y geografía en Michoacán. Lo anterior, con el propósito de determinar si las habilidades directivas que se usan son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio.
- B) El objeto de la investigación se fundamenta en el estudio sobre las habilidades directivas y el clima organizacional de las 18 áreas de mando que se tienen conformadas.
- C) La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos relacionados con las habilidades directivas, así como al clima organizacional. De esta manera, se conocieron la conceptualización. Medición y las variables que afectan el clima organizacional.
- D) En referencia a la coordinación estatal de Michoacán del instituto nacional de estadística y geografía, se expuso el panorama general de la misma, sus antecedentes, estructura y funciones actuales.



- E) Entre los resultados más relevantes se puede comentar que la correlación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo del conflicto obtuvieron calificaciones de medias a altas, la variable de formación de equipos logro una correlación débil; significando la existencia de una relación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente.
- F) Una conclusión importante es que, en la coordinación estatal del instituto nacional de estadística y geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron considerados en la presente investigación son las que se menciona con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto y formación de equipos).
- G) Los resultados obtenidos de la hipótesis general y las 5 hipótesis de trabajo formuladas se validan totalmente. Se concluye que el estudio de campo respondió al objetivo general y a los tres objetivos específicos planteados, fundamentados en los resultados y respaldados en el marco teórico.

Antecedente 2:

Según (Pereda Perez, 2016) en la tesis titulada “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba” que pertenece al autor Pereda Pérez, Francisco Javier de la Universidad de Córdoba, realizada en el 2016 para obtener el grado de licenciado en administración, quien concluye.

- A) 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.

- B) 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 disponen, 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.

- C) 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.
- D) Las habilidades directivas constituyen un poderoso instrumento por el que se ven influenciados un importante número de factores y variables organizacionales. Desde una perspectiva interna se han considerado las siguientes variables: clima organizacional, percepción de los subordinados, aprendizaje organizacional, desempeño organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizativo, la calidad de vida/bienestar, el estrés laboral, calidad y la innovación. En cambio, desde una perspectiva externa a la organización, se encuentran las siguientes variables: atención al ciudadano/cliente externo y ventaja competitiva. Las habilidades directivas tienen, desde una perspectiva de la gestión de los recursos humanos, un efecto transversal que repercute en tantos aspectos en los que las personas intervienen, por lo que aquellas empresas y



organizaciones que perciban este enfoque, desarrollarán políticas que ponen el acento en la gestión de personas.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Antecedente 1:

Según (Aparicio Valdez & Medina Caicay, 2013) en la tesis titulada “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Una interpretación comparativa” que pertenece a las autoras Aparicio Valdez, Mónica Roció; Medina Caicay de la Universidad del pacifico, Lima realizada en el año 2015 para obtener el grado académico de licenciado en administración, quienes concluyen.

- A) Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes
- B) Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las empresas necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma



decisiva del liderazgo gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados.

- C) De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH., las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y hay consenso al respecto en los diferentes grupos analizados (variables categóricas). En esta dimensión, destaca el liderazgo como la habilidad más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa. Asimismo, en segunda instancia, los entrevistados perciben, en su mayoría, que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, teniendo como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones, porque permiten identificar nuevas oportunidades y estrategias para elevar los niveles de competitividad.
- D) No existen diferencias significativas en las habilidades gerenciales que las empresas en la actualidad priorizan para puestos de nivel gerencial. Con relación a los distintos sectores empresariales, en ningún caso, se evidencian diferencias significativas en la percepción de los entrevistados respecto a las habilidades consideradas más importantes para un buen desempeño gerencial. Respecto a las habilidades que se perciben como menos importantes, únicamente en el sector minería y en el sector servicios se evidencian diferencias significativas en la habilidad correspondiente al manejo de



tecnologías de la información y comunicación (TIC); si bien en ambos sectores se considera que esta habilidad presenta menor importancia para un buen desempeño gerencial, en el sector servicios se considera a las TIC como un generador de innovación y valor agregado en la dinámica del negocio.

Antecedente 2:

Según (Mundo Garcia, 2019) en la tesis titulada “Habilidades directivas y su relación con el desarrollo de una gestión administrativa de los directivos del área de abastecimiento en la Municipalidad Distrital De Lurín - 2015” que pertenece al autor Mundo García, Juan de la Universidad Autónoma del Perú realizada en el año 2019 para obtener el grado académico de licenciado en administración, quien concluye.

- A) Se logró determinar que existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en los colaboradores del área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Lurín, mediante un R de Pearson de 0,811** a un nivel de significancia de 0,000 menos a 0,05.
- B) De acuerdo con los resultados obtenidos se determina que existe relación altamente significativa entre la dimensión Habilidades Personales y la gestión administrativa en los colaboradores del área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Lurín, mediante un R de Pearson de 0,722** a un nivel de significancia de 0,000 menos a 0,05.
- C) Del mismo modo se obtuvo que existe relación altamente significativa entre las Habilidades Interpersonales y la gestión administrativa en los colaboradores del



área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Lurín, mediante un R de Pearson de 0,739** a un nivel de significancia de 0,000 menos a 0,05.

D) Finalmente se obtuvo que existe relación altamente significativa entre las Habilidades Grupales y la gestión administrativa en los colaboradores del área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Lurín, mediante un R de Pearson de 0,622 a un nivel de significancia de 0,000 menos a 0,05.

2.1.3. Antecedentes locales.

Antecedente 1:

Según (Soria Nieto, 2014) en la tesis titulada “Habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal operativo de la cooperativa de ahorro y crédito san pedro de Andahuaylas, 2014” que pertenece al autor Edgar Soria Nieto de la Universidad nacional de San Antonio Abad del Cusco, para obtener el grado académico de Magister en administración, quien concluye.

A) Existe habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrollara en la función que desempeñan los directivos, si relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas. De los resultados obtenidos en la presente investigación, concluimos que el personal operativo indican que los directivos deberían saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la Cooperativa, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesionales, buscar correlaciona las necesidades del personal operativo, situación que se ve reflejado que un porcentaje de mayoría manifiestan que los directivos deben contar con



capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos.

B) La existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directivos permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada en el personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que existe una responsabilidad el 73,3% de los encuestados sostienen que la personalidad de los directivos permite que puedan influir positivamente en las condiciones y expectativas del personal operativo. Los socios y los directivos no estimulan, ni mejora la remuneración con lo cual la situación profesional es cada vez más deprimente.

Antecedente 2:

Según (Llave Torres & Callo Ala , 2019) en la tesis titulada “Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018” para obtener el grado de licenciada en administración, quien concluye.

A) Se concluyó de acuerdo a los resultados obtenidos que existe relación positiva moderada con un Rho de Spearman de 0,688 entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en los trabajadores, indicando de esta manera que, a mayor desarrollo de las habilidades directivas, mayor será el nivel de satisfacción laboral en la organización.



2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. *Habilidades directivas*

2.2.1.1. **Definición de las habilidades directivas.**

“Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.”. No obstante, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales, en tanto que los individuos con diferentes personalidades y estilos aplican sus habilidades de manera diferente.” (Whetten & Cameron, K, 2011, pág. 8)

2.2.1.2. **Importancia de las habilidades directivas**

De acuerdo con (Madrigal torres, 2009, pág. 8), indica. “que la importancia principal se basa en conocer que hacen los directivos, sobre todo, los resultados que se esperan de ellos así como que deben hacer, que necesitan para hacerlo. El arte de liderar o dirigir requiere ciertos conocimientos técnicos acerca del área en el cual se pretende conducir, hay que saber hacerlo, para lo cual se necesitan de capacidades, habilidades interpersonales para poder liderar, motivar, guiar, persuadir e influir al equipo de trabajo esto va enlazado con ciertas cualidades que debe tener el directivo, por el cual se forma el trinomio para poder lograr un directivo exitoso”.



Sin embargo, (Chiavenato I. , 2007), explica que para desarrollar las habilidades de un gerente primero debe desarrollar las tres competencias durables los que son; el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Estas competencias son esenciales porque nos permite que los periodos de innovación sean provechosos.

2.2.1.3. Características de las habilidades directivas

Se observa en los diferentes tipos de organizaciones donde se interrelacionan con personas que desarrollan diferentes labores, donde cada uno de ellos cumplen un papel muy importante desarrollando sus habilidades en los diferentes niveles.

Para (Alles, 2007), nos explica, obteniendo los diversos conocimientos que son adquiridos sobre determinados temas de habilidades y competencias, son los que se diferencian a los individuos de los demás, donde se caracteriza por las habilidades que desarrollan dentro de la organización, siendo esto una de las ventajas competitiva frente a otras empresas.

Según (Pollitt, C & Bouckaert, G, 2000), Dice ante a evolución de los procesos financieros y la crisis financiera que fueron afectando a nivel mundial, por lo que es necesario una reestructuración en las diferentes áreas del sector estatal, ya que esto es necesario y de mucho interés para los integrantes y servidores públicos que deben orientarse hacia la modernización constante.



A opinión de los autores (Whetten & Cameron, K, 2011), nos dice para desarrollar habilidades gerenciales donde se les considera esencialmente a diez, que estas son asociadas en tres los que son: Personales, interpersonales, grupales.

Personales; Son las actitudes que desarrolla una persona y que se conoce a sí misma.

Interpersonales; Son capacidades de interrelacionarse con los demás integrantes de un determinado grupo o equipo.

Grupales; Son las habilidades de liderar utilizando estrategias de trabajo en equipo.

2.2.1.4. Importancia del directivo

(Goyal, 2013), aclara que las habilidades personales de una persona, se debe desarrollar con excelencia para lograr alcanzar su meta u objetivo y debe tener en cuenta que los procesos son cada vez más complejos y largos.

Por su parte (Hernandez Juarez, 2010), dice las gerencias deben desarrollar nuevas herramientas estrategias que estén orientadas al logro de objetivos, es decir de manera eficaz.

2.2.1.5. Dimensiones de las habilidades directivas

A criterio de los autores (Whetten & Cameron, K, 2011), las habilidades directivas esenciales son diez, organizadas en tres categorías:

Personales. Contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas.



Habilidades interpersonales. Comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo de conflicto.

Grupales. Facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y dirección hacia el cambio positivo.

2.2.1.6. Habilidades directivas interpersonales.

Para (Whetten & Cameron, 2011), “Es el momento donde se interactúa con las personas o se relaciona con los mismos individuos, siempre es bueno conocer cuáles son nuestras habilidades interpersonales a un más dentro del entorno laboral porque así de esta manera se puede aprender y enseñar nuevos conocimientos u ideas para trabajar de manera efectiva en un determinado equipo de trabajo, ahora explicaremos las habilidades interpersonales elementales”.

Para (Whetten & Cameron, 2011), los indicadores de las Habilidades directivas interpersonales tenemos:

A. Manejo de conflictos: El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. De hecho, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante.

B. Motivación: Combinación del deseo y el compromiso que se demuestra con el esfuerzo.



C. Comunicación de apoyo: Comunicación que ayuda a los directivos a compartir la información de manera precisa y honesta, sin poner en riesgo las relaciones interpersonales.

D. Ganar poder e influencia: Los miembros sin poder en una organización se molestan e intentan derribar el sistema, o bien, se vuelven apáticos y se retraen. De cualquier forma, todos pierden.

2.2.1.7. Habilidades directivas personales

Para (Whetten & Cameron, 2011), "Las habilidades personales son características que se destaca de un individuo a la hora de buscar un empleo, si se tiene una buena estrategia se lograra prosperar en un propio negocio y en general es fundamental para el logro objetivos en la vida diaria".

Son todas aquellas competencias necesarias donde desarrollan técnicas psicológicas y sociales que posee un individuo para actuar de forma eficiente y a su vez le permitirá desempeñar su labor con éxito, sea en el aspecto profesional o la vida cotidiana.

Para (Whetten & Cameron, 2011), los indicadores de las Habilidades directivas personales tenemos:

A. Manejo del estrés: El grado en que los factores estresantes producen patologías y disfunciones en los individuos es variable. Algunas personas son muy susceptibles a las tensiones, lo que significa que tienen una predisposición a experimentar reacciones extremadamente negativas al estrés.



B. Solución analítica y creativa de problemas: La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas

C. Desarrollo de autoconocimiento: El autoconocimiento es fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente. Mientras que el manejo de uno mismo depende ante todo del autoconocimiento.

2.2.1.8. Habilidades directivas grupales

Para (Whetten & Cameron, 2011), “Son aquellas habilidades donde se desarrollan fortalezas y bondades de cada uno de los grupos que se transmiten mutuamente las fortalezas y bondades de los integrantes”.

El desarrollo de habilidades del grupo de trabajo no sólo garantiza la calidad de la labor realizada, sino también respaldarán una continua experiencia y crecimiento del grupo, con la participación de los integrantes donde se desarrollará fortalezas y actitudes para cada uno de los integrantes.

Para (Whetten & Cameron, 2011), los indicadores de las Habilidades directivas grupales tenemos:

A. Formación de equipos eficaces: La mayoría de las personas realizan algún tipo de trabajo en equipo en su vida cotidiana. Casi todos somos miembros de grupos de discusión, grupos de amigos, grupos de



vecinos, equipos deportivos o incluso familias en las que se realizan actividades y ocurren interacciones interpersonales.

B. Liderar el cambio: La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo y que describe casi cualquier comportamiento deseable de un directivo

C. Facultamiento y delegación: Se enfocan en la manera en que los directivos podrían mejorar el desempeño de los empleados, conseguir su obediencia o motivarlos para que logren ciertos objetivos.

2.3.Marco Conceptual.

2.3.1. Cambio

Según (Chiavenato I. , 2006), “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”

2.3.2. Comunicación

(Fernández Collado, 1997), define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”

2.3.3. Conflicto

El conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es dañino, sino que tiene el potencial de ser una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo (Robbins S.P. & Judge T.A, 2009)

2.3.4. Delegación

(Whetten & Cameron, 2011) Acción de asignar la responsabilidad de las actividades a los subalternos.



2.3.5. Dirección

“Es el arte de integrar y liderar personas en las organizaciones desarrollando habilidades de comunicación, motivación y tutoría de la enseñanza”. (Revilla Sánchez, 2006)

2.3.6. Directivo

“Es quien toma las decisiones para una estrategia conjuntamente con los otros sub gerentes de la empresa. Lleva a cabo las funciones de planificación, organización y control”. (Marcianiak, 2007)

2.3.7. Eficiencia

“Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar”. (Marcianiak, 2007)

2.3.8. Eficacia

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente). (Marcianiak, 2007)

2.3.9. Estrés Laboral

(Whetten & Cameron, 2011) Tensión que promueve los conflictos y que es inducida por factores organizacionales, como la limitación del presupuesto o la incertidumbre causada por cambios rápidos y repetidos.



2.3.10. Habilidad

“Conjunto de rasgos de personalidad y aptitudes de la persona que facilitan la solución de determinados problemas”. (Revilla Sánchez, 2006)

2.3.11. Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional, se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. (Vega, 2010)

2.3.12. Liderazgo

(Cardona & Buelvas, S, 2010), afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”

2.3.13. Motivación

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins & Coulter, M. , 2013)

2.3.14. Organización

“Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios” (Chiavenato I. , 2006).



2.4. Marco Institucional

2.4.1. Información Institucional

Según la (Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2019) nos indica que:

San Jerónimo ocupa la base de lo que fue el primer pozo del Lago Morkill; antes de la ocupación prehispánica, perteneció al antiguo reino de los Omas y Maras. Compuesto por tribus como los Antis (localizados en la parte alta cerca de Huacoto), y los Maras. Todas estas etnias fueron conquistadas por los Incas hacia finales del periodo tardío, entre los años 1,200 y 1,400, construyendo grandes obras de infraestructura para la producción agrícola en el piso del Valle, aprovechando óptimamente los recursos hídricos y la fertilidad de la tierra.

En el Distrito de San Jerónimo se ubican yacimientos arqueológicos que evidencian la presencia del hombre desde el Horizonte Temprano (1000 a. C.), así como también material cultural correspondiente al Período Intermedio Temprano (Wary), Horizonte Medio (Qotakalle), Horizonte Intermedio Tardío (Killke) y también pertenecientes a la época Inca u Horizonte Tardío. En este último periodo (Inca) los cronistas mencionan la presencia de un pueblo denominado Oma, que debió estar ubicado en el actual Distrito de San Jerónimo.

San Jerónimo antes de constituirse en centro poblado, era territorio compuesto por un conjunto de 14 Ayllus: (Yanacona, Collana Chahwan Qosqo, Ccallampata, Urinaca, Mama Chimaraura, Acamana, Apumayta, Ro'uequirau, Rarau, Orcompugio (pícol orcompugio), Sucusu Aucaylle, Kirkas, Conchacalla, Chima Panaca) varios de los cuales eran Ayllus Reales dispersos en toda el área, estos conformaban subsistemas dentro de un patrón de ocupación disperso dentro del territorio, cuyo centro



de dominio Político Religioso era la ciudad del Cusco. En la época colonial se crearon nuevas formas de organización territorial, a consecuencia del nuevo sistema impuesto; hacia finales del siglo XVI los ayllus diseminados en el valle fueron reducidos a poblaciones. Es en 1571 que se funda la parroquia de San Jerónimo como una simple ermita para el culto, edificándose la iglesia sobre una Huaca Inca y sobre terrenos pertenecientes al Ayllu Sorama, con sus Ayllus: Urin Qosqo, Yabacona, Collana, Urin Saca Mama y Chimaraurau con sus caciques; Pascual Tupayupanqui Panaca y Pascual Quispe Rimachi. San Jerónimo fue incorporado oficialmente a la Corona el 11 de agosto de 1571.

Los ayllus fueron “reducidos” y encomendados a los españoles por intermedio de la orden Dominicana, quienes fueron los primeros y verdaderos fundadores del poblado colonial de San Jerónimo; esta Orden era privilegiada por haber intervenido en la conquista con el padre Domingo Vicente Valverde, tocándoles en el reparto de tierras la hacienda de Patapata. El 28 de diciembre de 1628 se elige en la casa cabildo de la parroquia el primer alcalde y sus regidores.

En el período republicano se reconoce a San Jerónimo como distrito durante el periodo del gobierno de Ramón Castilla el 2 de enero de 1857. En este periodo se construyen nuevas edificaciones a lo largo de la vía principal, en forma de hilera longitudinal, como es el caso de la construcción de la Casa Velasco (Hoy Colegio Alejandro Velasco Astete), la capilla de Santa Rosa por el sector de la actual piscina municipal cuyo único vestigio es la portada que fue trasladada a la actual cementerio. Así mismo en la calle Sorama existen vestigios de muros de la Capilla San Lorenzo, en la calle Loreto existió la capilla Loreto de la cual no existen vestigios por lo que se



puede afirmar que la traza en este periodo llegó hasta este sector. A partir de la década del 50 se delimitan las manzanas del sector norte, manteniendo los ejes tradicionales, pero aumentando su tamaño en dos o tres módulos reticulares.

2.4.2. Misión

La Municipalidad de San Jerónimo, es una entidad moderna y competitiva, de reconocida imagen y referente Regional, que impulsa la descentralización a través de la Red de Municipalidades del Valle Sur; incorporando su planeación y gestión local, la participación activa y fiscalización de los ciudadanos y ciudadanas; se sustenta en un modo de gestión con acciones permanentes de coordinación, control, monitoreo y evaluación del personal, con la implementación de programas innovadores de simplificación de procedimientos, que permita agilizar y mejorar los procesos burocráticos; con autoridades y funcionarios capacitados y honestos, liderando el desarrollo local con profesionalismo, transparencia, vocación de servicio e identidad institucional. (Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2019)

2.4.3. Visión.

Somos una institución al servicio de la comunidad, responsable de generar políticas adecuadas para el emprendimiento de las capacidades empresariales, sociales y políticas; promotora del desarrollo y bienestar del territorio, mediante la administración eficiente y transparente de los recursos públicos y aprovechamiento las oportunidades de las actividades estrategias como el comercio, turismo recreativo – gastronómico y la agricultura ecológica; haciendo de San Jerónimo un Municipio Líder y competitivo, en el que se puede vivir con dignidad.



En la década de los noventa el proceso de ocupación urbana continúa, se consolidan manzanas al sur del poblado ocupando áreas de terrenos productivos, ocupación de los bordes del río y la ocupación de áreas con valor patrimonial como es el caso de los andenes de Pata Pata, Convento moqo, entre otros. Actualmente se observa con mayor fuerza la presión constante que existe sobre las áreas agrícolas reduciendo aún más las áreas de producción, empezando a ocupar inclusive áreas de riesgo (quebradas y franjas de-servidumbre), así como la distorsión del centro histórico con construcciones. (Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2019)

2.4.4. *Objetivos Institucionales*

- Promover, fomentar y conducir el desarrollo socioeconómico del distrito, en base a una adecuada priorización y planificación de sus necesidades.
- Fomentar el bienestar de la población, proporcionando servicios que satisfagan sus necesidades vitales de salubridad, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicación.
- Asegurar la representación política y organizacional a través de los espacios de participación vecinal y comunal, garantizando el ejercicio del derecho de petición y fiscalización. (Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2019)

2.4.5. *Competencias*

- Planificar y promover el desarrollo urbano y rural de su circunscripción y ejecutar los planes correspondientes.
- Normar la zonificación, urbanismo, acondicionamiento territorial y asentamientos humanos.



- Administrar y reglamentar los servicios públicos locales destinados a satisfacer necesidades colectivas de carácter local.
 - Aprobar su organización interna y su presupuesto institucional, conforme a la Ley del sistema nacional de presupuesto y las leyes anuales de presupuesto.
 - Formular y aprobar el Plan Local concertado con su comunidad.
 - Ejecutar y supervisar la obra pública de carácter local.
 - Aprobar y facilitar los mecanismos y espacios de participación, concertación y fiscalización de la comunidad en la gestión municipal.
 - Dictar las normas sobre asuntos de su responsabilidad y proponer las iniciativas legislativas correspondientes.
 - Otras que se deriven de sus atribuciones y funciones propias de acuerdo a Ley.
- (Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2019)



2.4.7. Estructura Orgánica

Según (Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2019) se organiza de la siguiente manera:

Órganos de gobierno

- Concejo Municipal
- Alcaldía

Órganos normativos y de fiscalización

- Comisiones ordinarias de regidores
- Comisiones especiales de regidores

Órganos de coordinación

- Consejo de Desarrollo Distrital
- Comité Interdistrital de Municipalidades del Valle Sur
- Comité de Vigilancia Ciudadana
- Comité de Gestión
- Comité Distrital de Defensa Civil
- Comité de Administración del Programa Vaso de Leche
- Comité Distrital de Seguridad Ciudadana

Órganos de Alta Dirección

- Gerencia Municipal
- Consejo de Gerencias

Órgano de Control

- Órgano de Control Institucional
- Órgano de Defensa Judicial



- Procuraduría Pública Municipal

Órganos de Asesoramiento y Asistencia Técnica

- Gerencia de Planificación y Presupuesto
- Unidad de Presupuesto y Racionalización
- Unidad de Planeamiento, Estadística e Informática
- Unidad de Cooperación Nacional e Internacional
- Gerencia de Proyectos e Inversiones
- Unidad Formuladora de Proyectos
- Oficina de Programación e Inversiones
- Gerencia de Asesoría Legal

Órganos de Apoyo

- Secretaría General
- Oficina de Relaciones Públicas y Protocolo
- Gerencia de Administración Tributaria
- Gerencia de Administración
- Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones

Órganos de Línea

- Gerencia de Infraestructura
- Gerencia de Planificación y Acondicionamiento Territorial
- Gerencia de Desarrollo Humano y Social
- Gerencia de Desarrollo Económico Local
- Gerencia de Medio Ambiente y Saneamiento



2.5. Bases Legales

- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 141-2016-SERVIR-PE Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas”.
- LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL LEY 27444.
- LEY ORGÁNICA DE MUNICIPALIDADES LEY N° 27972
- Artículo 1. Presupuesto Anual de Gastos.
- LEY 28522 del Sistema Nacional de Planteamiento Estratégico y del Centro Nacional del Planeamiento Estratégico.
- Ley N° 27444 del Procedimiento Administrativo General. ➤ Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público Decreto Legislativo N° 276.
- Decreto Legislativo N° 1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.

2.6. Variable.

2.6.1. *Habilidades directivas*

2.2.1.9. **Conceptualización de la variable.**

(Whetten & Cameron, K, 2011), Habilidades Directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un funcionario público destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados.



2.7.Operacionalización de la variable.

Tabla 1.Operacionalización de la variable

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Habilidades Directivas</p> <p>Las habilidades directivas consisten en conjuntos 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. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales. (Whetten & Cameron, 2011)</p>	<p>Según (Whetten & Cameron, 2011), las habilidades directivas esenciales son diez, organizadas en tres categorías:</p> <p>Personales. Interpersonales. Grupales.</p>	<p>Habilidades Directivas Personales: Las habilidades personales son características que se destaca de un individuo a la hora de buscar un empleo, si se tiene una buena estrategia se lograra prosperar en un propio negocio y en general es fundamental para el logro de los objetivos en la vida diaria. (Whetten & Cameron, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del estrés • Solución analítica y creativa de problemas • Desarrollo de autoconocimiento
		<p>Habilidades Directivas Interpersonales: Es el momento donde se interactúa con las personas o se relaciona con los mismos individuos, siempre es bueno conocer cuáles son nuestras habilidades interpersonales a un más dentro del entorno laboral porque así de esta manera se puede aprender y enseñar nuevos conocimientos u ideas para trabajar de manera efectiva en un determinado equipo de trabajo, ahora explicaremos las habilidades interpersonales elementales. (Whetten & Cameron, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos • Motivación • Comunicación de apoyo • Ganar poder e influencia
		<p>Habilidades Directivas Grupales: Son aquellas habilidades donde se desarrollan fortalezas y bondades de cada uno de los grupos que se transmiten mutuamente las fortalezas y bondades de los integrantes. El desarrollo de habilidades del grupo de trabajo no sólo garantiza la calidad de la labor realizada, sino también respaldarán una continua. (Whetten & Cameron, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de equipos eficaces • Liderar el cambio • Facultadamiento y delegación



CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación.

La presente investigación es de diseño no experimental de corte transversal o Transeccional.

“La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández, 2014, pág. 152).

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández, 2014, pág. 109)

3.2. Alcance de la investigación.

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo - analítico.

3.3. Población y muestra de la investigación.

3.3.1. Población.

Se tomara como población a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco.

Son 350 trabajadores entre técnicos, auxiliares y profesionales.



Tabla 2. Distribucion de personal

ORGANOS DE UNIDADES ORGANICAS	CLASIFICACION				TOTAL
	SP-DS	SP-EJ	SP-ES	SP-AP	
Alcaldia			2		2
Gerencia Municipal		1	1		2
Control Institucional		2			2
Procuraduria Publica Municipal					0
Gerencia de Planificación y Presupuesto	4		2		6
Gerencia de Proyectos e Inversiones	3	9	2		14
Gerencia de Asesoría Legal		2			2
Secretaria General	1	2	2	2	6
Oficina de Relaciones Publicas y Protocolo	1		2		3
Gerencia de Administración Tributaria	4	2	4	8	17
Gerencia de Administración	3	7	13	3	26
Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones	1	5			6
Gerencia de Infraestructura	5	2	14	6	25
Gerencia de Planificación y Acondicionamiento Territorial	3	5	8	1	17
Gerencia de Desarrollo Humano y Social	3	9	9	9	30
Gerencia de Desarrollo Económico Local	5	7	44	42	98
Gerencia de Medio Ambiente y Saneamiento	4	4	32	50	88
TOTAL	37	57	135	121	350

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal Previsional

3.3.2. Muestra.

La muestra de la investigación será el total de trabajadores (180) de las distintas áreas de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Cusco.

$$N_1 = 350 \text{ (Población en estudio)}$$

$$P = 0.50 = 50\% \text{ (Calificación de la probabilidad de éxito o aceptación).}$$

$$1-P = 0.50 = 50\% \text{ (Margen de desacierto)}$$

$$E = \pm 0.05 = \pm 5\% \text{ Error muestra o precisión que se expresa en \% .}$$

$Z = 1.96$ con un nivel de confianza de 95 % (El valor Z se obtiene en la tabla de distribución normal).



Calculo de muestra final

$$n_1 = \frac{Z^2 x P x (1 - P) N}{E^2 x (N - 1) + Z^2 x P x (1 - P)} ;$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50 x 0.50) x 107}{(0.05)^2 (107 - 1) + (1.96)^2 (0.50 x 0.50)}$$

$$n_1 = 184$$

El trabajo de investigación se realizará a 184 trabajadores

3.3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.3.3.1. Técnica.

- **Encuestas.** - La finalidad es aplicar a los trabajadores.
- **Revisión de documentos de gestión.** – Se realizará el análisis de los distintos tipos de documentos de gestión tales como MOF, CAP, PAP, ROF, etc.

3.3.3.2. Instrumento.

- **Cuestionario de encuesta.** - Este instrumento será aplicado al momento de realizar las encuestas a los trabajadores.
- **Documentos de gestión administrativa:** MOF, ROF, CAP, PAP

3.3.3.3. Procesamiento de datos.

Para el procesamiento de la información se utilizará una computadora, la hoja de datos Excel para la tabulación.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir las habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021 se encuestó a 184 trabajadores, en el que se considera 30 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Habilidades directivas	Habilidades	Manejo del estrés	1,2,3
	Directivas Personales	Solución analítica y creativa de problemas	4,5,6
		Desarrollo de autoconocimiento	7,8,9
		Manejo de conflictos	10,11,12
	Habilidades	Motivación de los empleados	13,14,15
	Directivas Interpersonales	Comunicación de apoyo	16,17,18
		Ganar poder e influencia	19,20,21
	Habilidades	Formación de equipos eficaces	22,23,24
	Directivas	Liderar el cambio	25,26,27
	Grupales	Facultamiento y delegación	28,29,30

Fuente: Elaboración propia

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



Tabla 4. Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de las habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2021. 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
0.972	30

Fuente: Elaboración propia



Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.972 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable **Habilidades directivas**

Para describir las habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2021 se describe las dimensiones: habilidades directivas personales, habilidades directivas interpersonales, habilidades directivas grupales. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. *Habilidades Directivas Personales*

El objetivo es describir las habilidades directivas personales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2021. Y sus respectivos indicadores manejo del estrés, solución analítica y creativa de problemas y desarrollo de autoconocimiento

A) **Resultados de los indicadores de la dimensión Habilidades Directivas Personales**

Tabla 6. Indicadores de la dimensión habilidades directivas personales

	Manejo del estrés		Solución analítica y creativa de problemas		Desarrollo de autoconocimiento	
	f	%	F	%	f	%
Muy malo	33	17,9%	28	15,2%	20	10,9%
Malo	16	8,7%	13	7,1%	20	10,9%
Regular	55	29,9%	47	25,5%	64	34,8%
Bueno	19	10,3%	39	21,2%	45	24,5%
Muy bueno	61	33,2%	57	31,0%	35	19,0%
Total	184	100,0%	184	100,0%	184	100,0%

Fuente: Elaboración propia

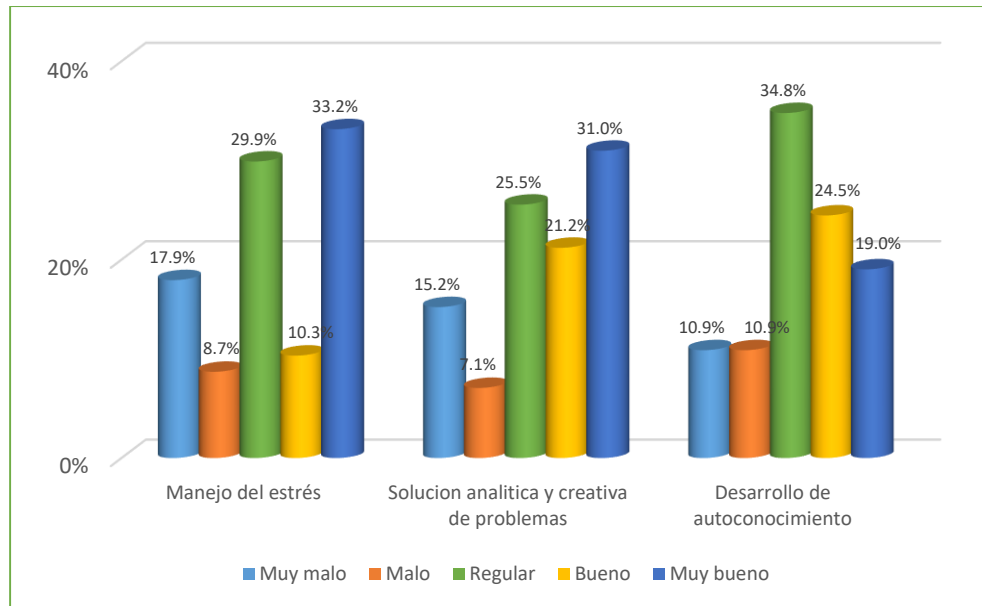


Figura 1: Indicadores de la dimensión habilidades directivas personales

Interpretación y análisis:

En la figura N° 01, se puede observar que el 33.2% de los encuestados indica que los funcionarios de la municipalidad tienen un manejo del estrés muy bueno, el 10.3% opina que es bueno, también debemos resaltar que el 29.9% de los encuestados refiere que el manejo del estrés es regular, el 8.7% la percepción de los trabajadores es malo y finalmente el 17.9% manifiesta es muy malo el manejo del estrés de los funcionarios en la municipalidad; por consiguiente los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, opinan que existe una mayor percepción de un buen manejo de estrés por parte de los funcionarios.

Por otro lado el 31.0% de encuestados resalta que los funcionarios utilizan la solución analítica y creativa de problemas de forma muy buena, el 21.2% los encuestados perciben que es buena, el 25.5% de los trabajadores indica que es regular, el 7.1% de los trabajadores encuestados indica que es mala y además el



15.2% indican que es muy malo, por consiguiente los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo perciben que los funcionarios tienen un adecuado manejo y solución a los problemas que se presentan en sus diferentes áreas.

En cuanto al análisis del desarrollo del autoconocimiento, los trabajadores de la institución pública indica que el 19.0% percibe o califica como muy bueno, 24.5% opinan que es bueno, el 34.8% reconoce que este indicador se maneja de forma regular, por otra parte el 10.9% lo califica de forma mala y el 10.9% muy mala. Lo que nos permite inferir un alto porcentaje de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo opinan que los funcionarios no se autoevalúan ni controlan su gestión.

B) Resultados de la dimensión Habilidades Directivas Personales

Tabla 7. Habilidades directivas Personales

	F	%
Muy malo	27	14,7%
Malo	10	5,4%
Regular	54	29,3%
Bueno	49	26,6%
Muy bueno	44	23,9%
Total	184	100,0%

Fuente: Elaboración propia

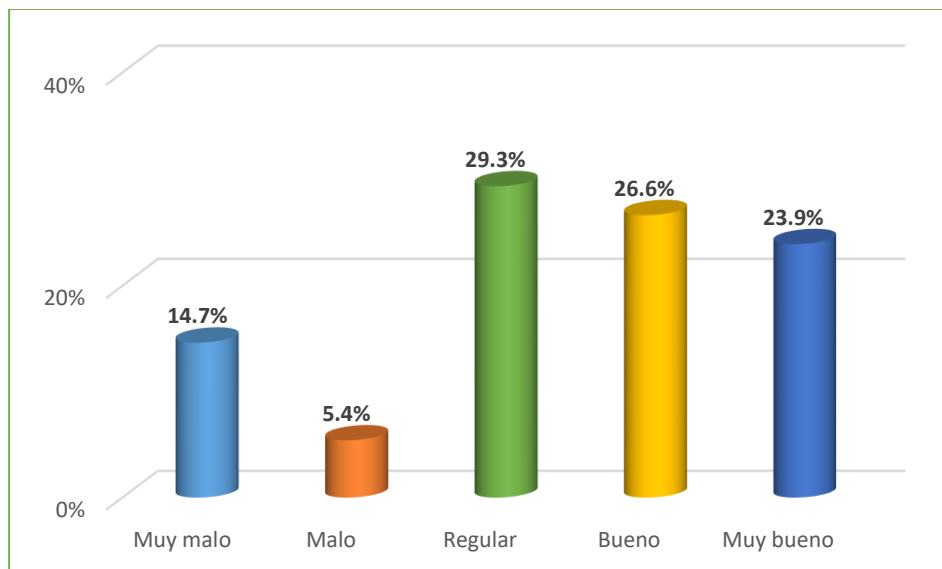


Figura 2: Habilidades directivas personales

Interpretación y análisis:

En la figura N° 02, se puede observar que el 14.7% de encuestados percibe que las habilidades directivas personales son muy malas, el 5.4% indica que estas habilidades son malas, mientras que el 29.3% percibe que el desarrollo de estas habilidades se da de forma regular, por otra parte el 26.6% lo califica como bueno y 23.9% como muy bueno

En el análisis de las habilidades directivas personales predomina un alto porcentaje en el calificativo de muy bueno y bueno a la opinión sobre los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades directivas Personales

Tabla 8. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades directivas Personales

	Promedio	Interpretación
Manejo del estrés	3,26	Regular
Solución analítica y creativa de problemas	3,38	Regular
Desarrollo de autoconocimiento	3,39	Regular
Habilidades Directivas Personales	3,35	Regular

Fuente: Elaboración propia

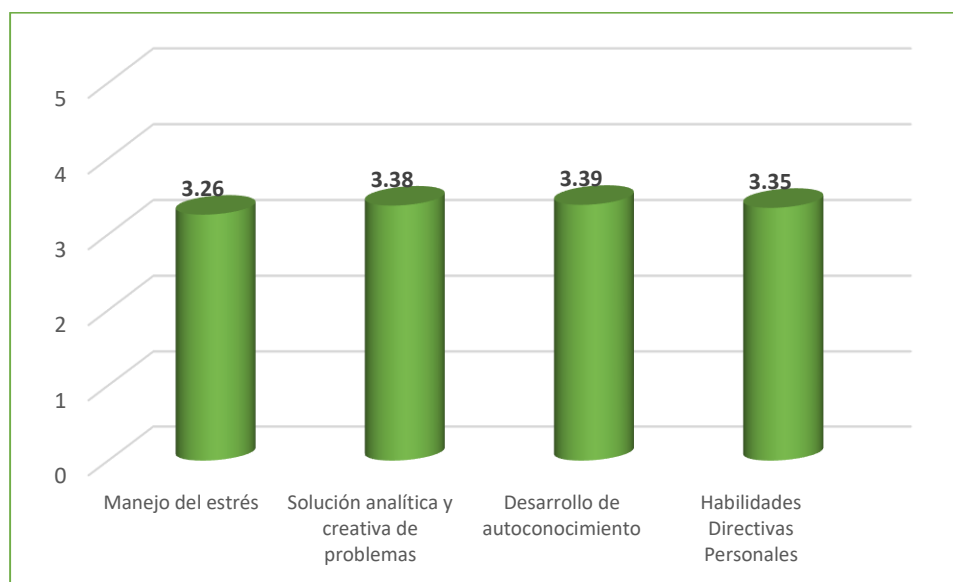


Figura 3: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades directivas Personales

Interpretación y análisis:

Según la figura N° 03, donde se hace el comparativo promedio de los indicadores de la dimensión habilidades directivas personales, con un promedio porcentual de regular de (3.35), considerándose dentro de ella, el manejo del estrés (3.26), solución analítica y creativa de problemas (3.38) y el desarrollo de autoconocimiento (3.39); todos estos indicadores calificados como regular; por lo



tanto se deben mejorar y levantar dicho promedio en pro de la mejora de los procesos de la gestión pública.

4.2.2. *Habilidades Directivas Interpersonales*

El objetivo es describir las habilidades directivas interpersonales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2021 y sus indicadores manejo de conflictos, motivación de los empleados, comunicación de apoyo y ganar poder e influencia de negociación, como a continuación se detalla:

A) **Resultados de los indicadores de la dimensión Habilidades Directivas Interpersonales**

Tabla 9. Indicadores de la dimensión Habilidades directivas interpersonales

	Manejo de conflictos		Motivación de los empleados		Comunicación de apoyo		Ganar poder e influencia Negociación	
	F	%	f	%	F	%	F	%
Muy malo	26	14,1%	24	13,0%	11	6,0%	22	12,0%
Malo	13	7,1%	19	10,3%	24	13,0%	17	9,2%
Regular	46	25,0%	46	25,0%	44	23,9%	34	18,5%
Bueno	41	22,3%	32	17,4%	53	28,8%	43	23,4%
Muy bueno	58	31,5%	63	34,2%	52	28,3%	68	37,0%
Total	184	100,0%	184	100,0%	184	100,0%	184	100,0%

Fuente: Elaboración propia

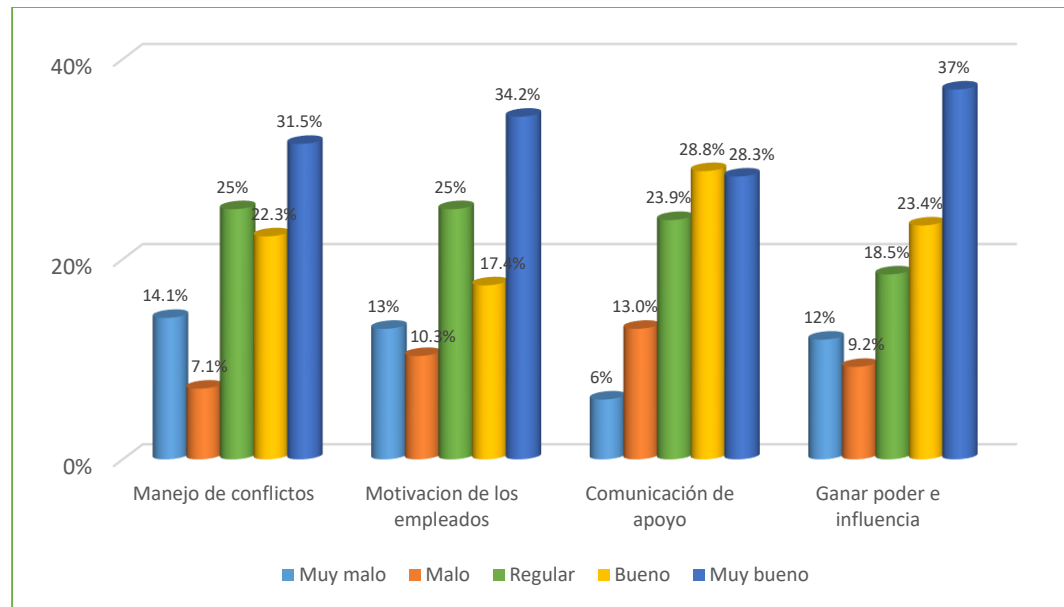


Figura 4: Indicadores de la dimensión Habilidades Directivas Interpersonales

Interpretación y análisis:

En la figura N° 04, se observa que el manejo de conflictos el 31.5% expresan que los funcionarios tienen muy buen manejo de los conflictos, el 22.3% es considerado como bueno, el 25% considera que es regular y el 7.1% de forma mala y finalmente el 14.1% lo considera como muy malo, por consiguiente se obtiene un porcentaje acumulado muy alto a alto, el buen manejo de los conflictos en los Funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo

En cuanto a la motivación de los empleados, los trabajadores han opinado que el 34.2%, refiere que los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo considera que es muy buena, el 17.4% estos trabajadores perciben como buena, no obstante el 25% también considera que este indicador se da de forma regular, el 10.3% se da de forma mala y el 13% como muy malo. Evidenciándose que la percepción de los trabajadores de la municipalidad opinan que existe un alto porcentaje de motivación que emplean los funcionarios para su trabajadores.



Por otro lado, dentro de la comunicación de apoyo, el 28.3% de trabajadores lo califican como muy buena, el 28.8 % considera que es buena, el 23.9% lo califica de manera regular, el 13.0% indica que este se da de forma mala y finalmente el 6% indica que es muy mala; evidenciándose de esta forma que existe buena comunicación de apoyo por parte de los funcionarios de la entidad de estudio.

Finalmente el indicador que es muy bien percibido por una gran parte de los trabajadores encuestados es el de ganar poder e influencia un 37% lo califica como muy buena, el 23.4% como buena, el 18.5% indica que los funcionarios muestran poder e influencia de manera regular y el 9.2% con una calificación de malo y finalmente el 12% de muy mala.

Por tanto existe un alto porcentaje de opinión buena y regular por parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo referidos a las habilidades directivas grupales de los funcionarios de la entidad pública.

B) Resultados de la dimensión Habilidades Directivas Interpersonales

Tabla 10. Habilidades Directivas Interpersonales

	F	%
Muy malo	18	9,8%
Malo	18	9,8%
Regular	39	21,2%
Bueno	63	34,2%
Muy bueno	46	25,0%
Total	184	100,0%

Fuente: Elaboración propia

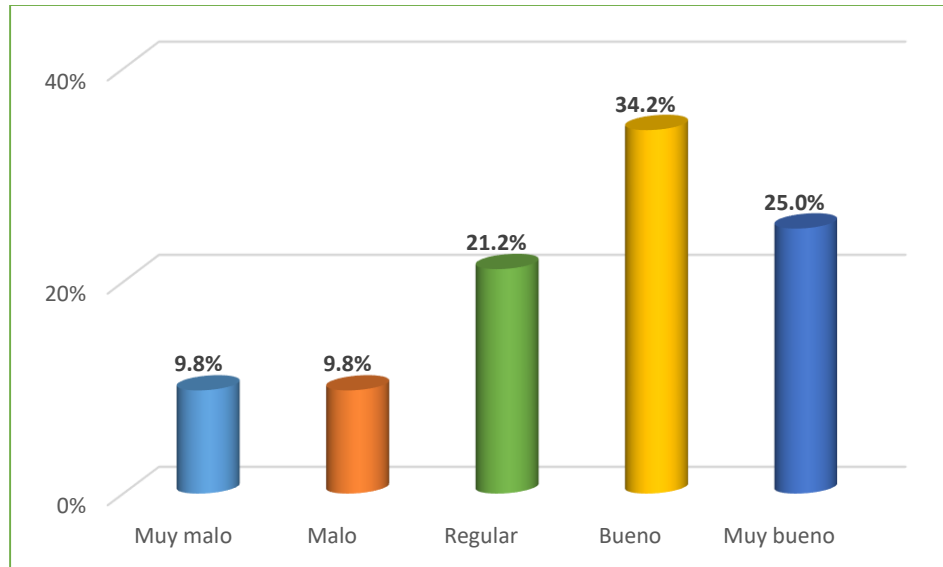


Figura 5: Habilidades directivas interpersonales

Interpretación y análisis:

Las habilidades directivas interpersonales, nos indican el momento donde se interactúa con las personas poder aprender y enseñar nuevos conocimientos u ideas para trabajar de manera efectiva en un determinado equipo de trabajo; por lo que según la figura N° 05 se observa que el 25% maneja estas habilidades de forma muy buena, de forma buena con un 34.2%, no obstante también se tienen indicativos del manejo regular con un 21.1% y 9.8 lo califica de malo y muy malo.

Por tanto existe un alto porcentaje de opinión buena y muy buena por parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo referidos a las habilidades directivas de los funcionarios de la entidad pública.



C) **Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades Directivas Interpersonales**

Tabla 11. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión

Habilidades Directivas Interpersonales

	Promedio	Interpretación
Manejo de conflictos	3,44	Bueno
Motivación de los empleados	3,54	Bueno
Comunicación de apoyo	3,50	Bueno
Ganar poder e influencia	4,55	Muy bueno
Habilidades Directivas Interpersonales	3,76	Bueno

Fuente: Elaboración propia

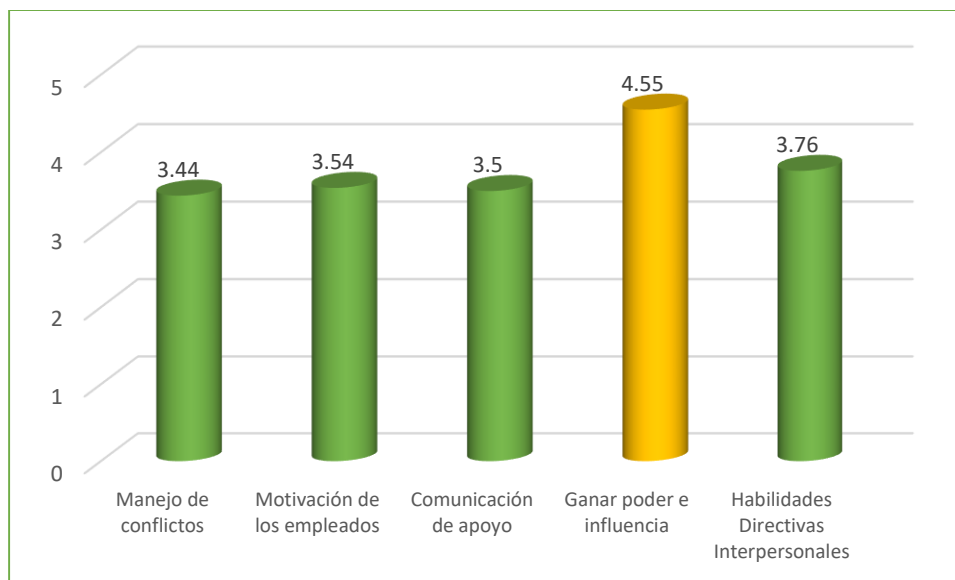


Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades directivas interpersonales

Interpretación y análisis:

Según la figura N° 06 se observa que la comparación promedio de los indicadores de la dimensión habilidades directivas interpersonales esta en (3.76) lo



cual refleja el desarrollo de este tipo de habilidades como buena, el manejo de conflictos (3.44), motivación de los empleados (3.54), comunicación de apoyo (3.50) todos estos con un calificativo promedio de bueno. Es decir para muchos existe un manejo bueno de las habilidades directivas interpersonales.

4.2.3. *Habilidades Directivas Grupales*

El objetivo es describir las habilidades directivas grupales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2021 y sus indicadores formación de equipos eficaces, liderar el cambio y Facultamiento y delegación.

A) **Resultados de los indicadores de la dimensión Habilidades directivas grupales**

Tabla 12. Indicadores de la dimensión Habilidades directivas grupales

	Formación de equipos eficaces		Liderar el cambio		Facultamiento y delegación	
	f	%	f	%	F	F
Muy malo	28	15,2%	31	16,8%	28	15,2%
Malo	13	7,1%	19	10,3%	15	8,2%
Regular	52	28,3%	44	23,9%	52	28,3%
Bueno	32	17,4%	40	21,7%	40	21,7%
Muy bueno	59	32,1%	50	27,2%	49	26,6%
Total	184	100,0%	184	100,0%	184	100,0%

Fuente: Elaboración propia

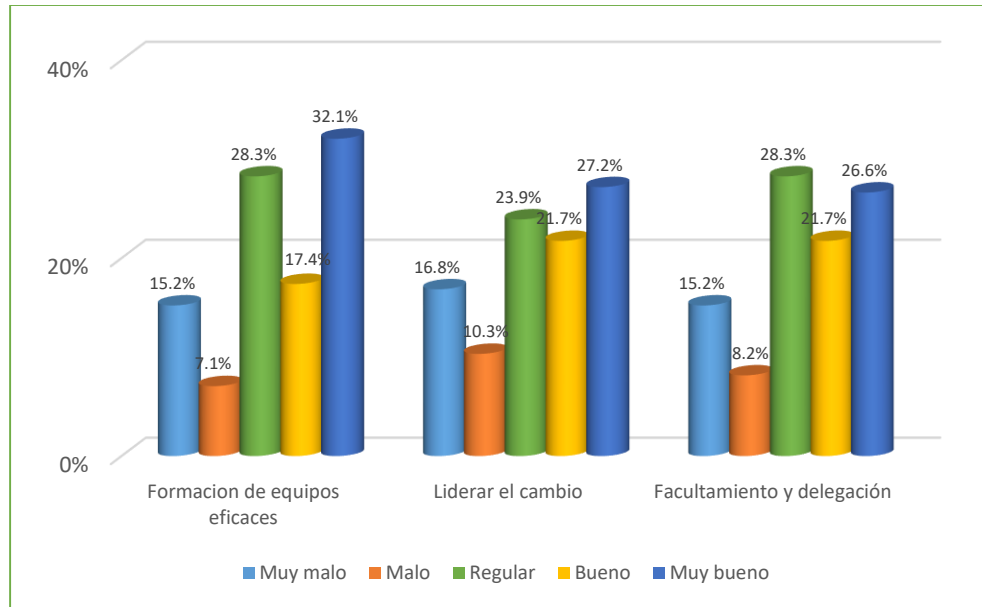


Figura 7: Indicadores de la dimensión Habilidades directivas grupales

Interpretación y análisis:

En la figura N° 07, se observa que un 32.1% de los encuestados sugiere que la formación de equipos eficaces se da de forma muy buena, el 17.4% opina que es buena, pero el 28.3% sugiere que se da de forma regular, un 7.1% observa que este indicador se da de forma mala y finalmente el 15.2% manifiesta que es muy mala; por consiguiente los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, opinan que hay una adecuada y también destaca la forma regular de la formación de equipos eficaces por parte de los funcionarios.

En cuanto se refiere al indicador de liderar el cambio se tiene una percepción dividida ya que un 27.2% de encuestados opina que se da de forma muy buena, el 21.7% lo califica como bueno y un 23.9% expresa que es regular por otra parte el 10.3% lo califica de malo y finalmente un 16.8% de forma muy mala; por lo tanto los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, opinan que en



cuanto a liderar el cambio por parte de los funcionarios existe una percepción de muy buena, también destaca la opción de regular.

Por otra parte en cuanto al tema de facultamiento y delegación de funciones por parte de los funcionarios de la municipalidad se observa que un 26.6% de encuestados califica que se da de forma muy buena, el 21.7% opina que es buena y el 28.3% indica que se da de forma regular por otra parte el 8.2% lo califica como malo y el 15.2% percibe que es muy malo; por consiguiente los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, opinan que en cuanto al indicador de facultamiento y delegación destaca la opción de regular

B) Resultados de la dimensión Habilidades Directivas Grupales

Tabla 13. Habilidades Directivas Grupales

	F	%
Muy malo	29	15,8%
Malo	15	8,2%
Regular	45	24,5%
Bueno	44	23,9%
Muy bueno	51	27,7%
Total	184	100,0%

Fuente: Elaboración propia

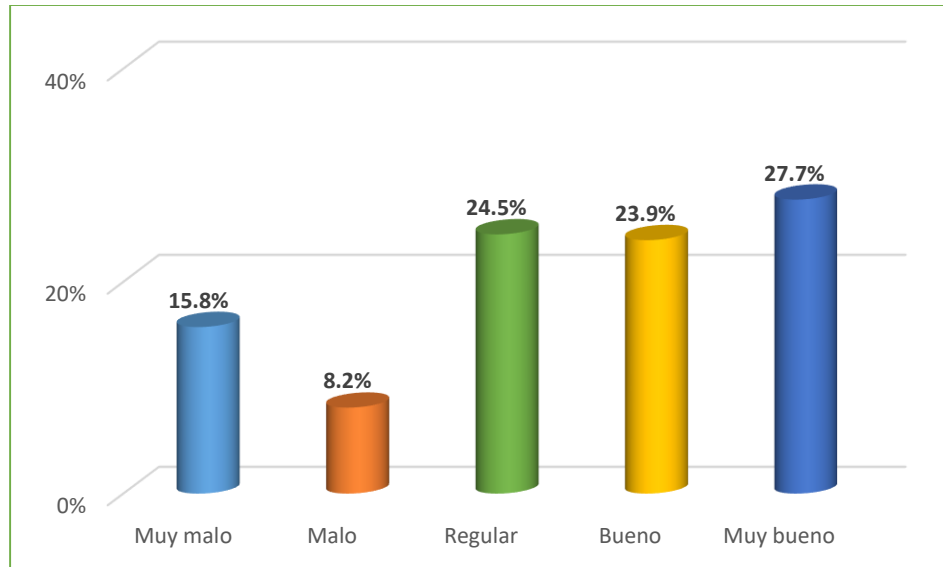


Figura 8: Habilidades directivas grupales

Interpretación y análisis:

Las habilidades directivas grupales, son aquellas que desarrollan fortalezas y bondades dentro de los grupos de trabajo haciendo participe a cada uno de los integrantes del mismo que busca la mejora y crecimiento de los integrantes, según la figura N° 08 se puede apreciar que este manejo se da de forma muy bueno con un 27.7%, el 23.9% como bueno también un 24.5% sugiere que se da de forma regular, mientras que el 8.2% sugiere que se da de forma mala y el 15.8% muy mala.

Por tanto existe un alto porcentaje de opinión muy buena y también de regular por parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo referidos a las habilidades directivas grupales de los funcionarios de la entidad pública.



C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades directivas grupales

Tabla 14. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades directivas grupales

	Promedio	Interpretación
Formación de equipos eficaces	3,40	Regular
Liderar el cambio	3,32	Regular
Facultamiento y delegación	3,31	Regular
Habilidades Directivas Grupales	3,34	Regular

Fuente: Elaboración propia

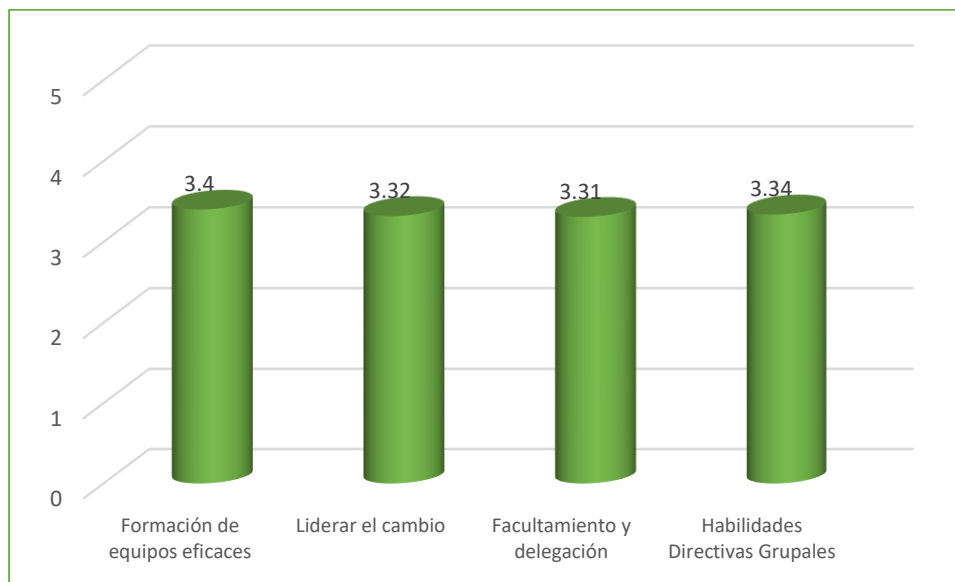


Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Habilidades Directivas Grupales

Interpretación y análisis:

Según la figura N° 09, se aprecia que en cuanto a la comparación promedio de las habilidades directivas grupales es de forma regular con un 3.34, el promedio de la formación de equipos eficaces es de 3.4, el indicador de liderar el cambio con



un 3.32 y un 3.31 en facultamiento y delegación todos estos calificados de forma regular; por ello se debe ir mejorando en aspectos como el fomentar el cambio para la mejora continua, aprender a conformar mejores equipos de trabajo y controlarlos finalmente confiar en sus subordinados.

4.3. Resultados de las dimensiones de la variable **Habilidades directivas**

Tabla 15. Habilidades directivas

	f	%
Muy malo	23	12,5%
Malo	14	7,6%
Regular	42	22,8%
Bueno	69	37,5%
Muy bueno	36	19,6%
Total	184	100,0%

Fuente: Elaboración propia

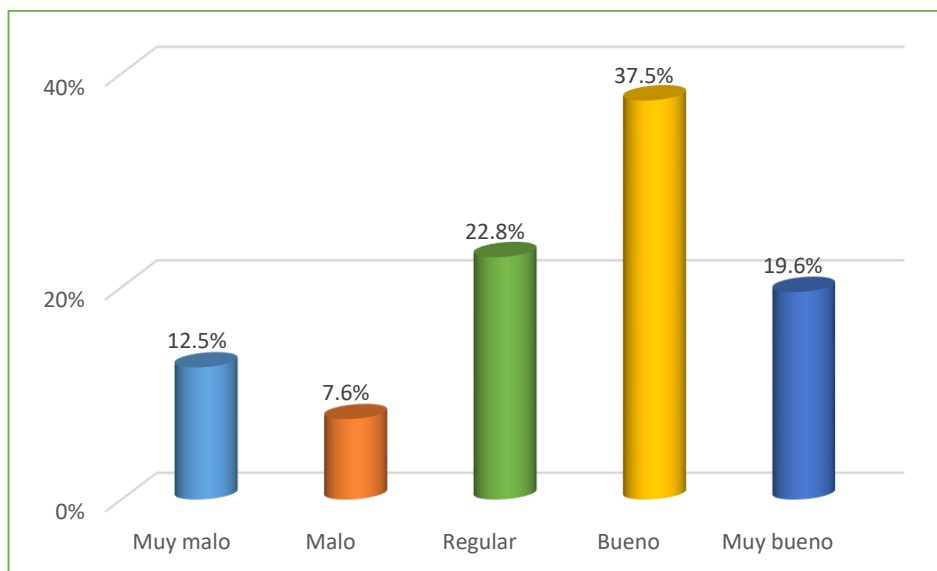


Figura 10: Habilidades directivas



Interpretación y análisis:

Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, por lo cual en la figura N° 10 se observa que un 19.6% percibe que las habilidades directivas se da de forma muy buena, un 37.5% lo maneja de forma buena, no obstante un 22. 8% sugiere que es regular, el 7.6% de forma mala y un 12.5% como muy mala.

Con estos resultados podemos inferir que existe un alto porcentaje de opinión buena y muy buena también se destaca el manejo regular por parte de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo referidos a las habilidades directivas de los funcionarios de la entidad pública.

A. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades directiva

Tabla 16. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades directivas

	Promedio	Interpretación
Habilidades Personales	3,35	Regular
Habilidades Interpersonales	3,76	Bueno
Habilidades Directivas Grupales	3,34	Regular
Habilidades Directivas	3,48	Bueno

Fuente: Elaboración propia

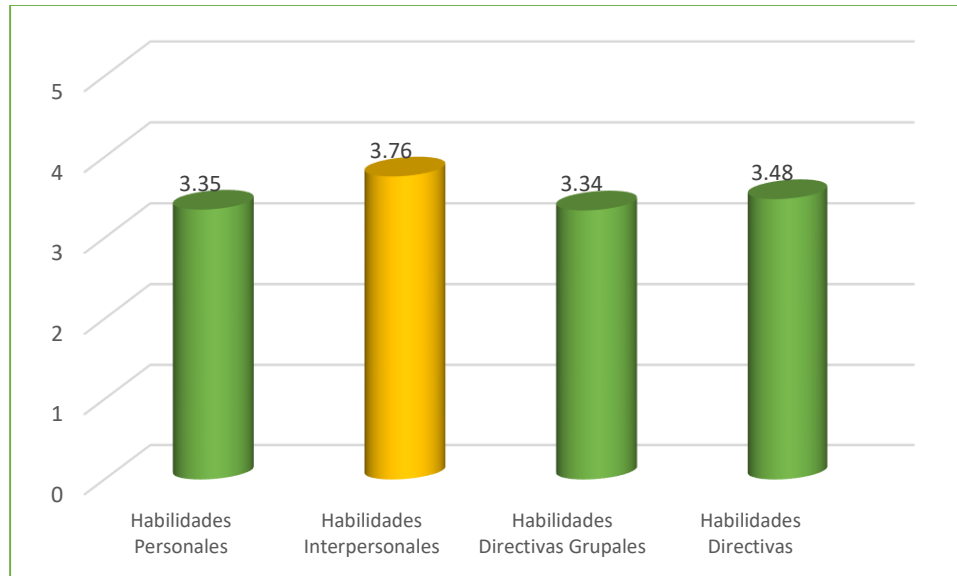


Figura 11: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas

Interpretación y análisis:

En la figura N° 11, se observa que en cuanto a la comparación promedio de la variable habilidades directivas el promedio de las habilidades personales es de 3.35 con nivel de regular, para las habilidades interpersonales se da de forma buena con un 3.76, las habilidades grupales con un 3.48 y nivel regular, finalmente la percepción promedio de las habilidades directivas es de 3.48 con un nivel de bueno.



CAPITULO V

DISCUSION

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo describir las habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2021, para lo cual se adquirió información de los trabajadores de las distintas gerencias municipales, lo cual permitió cumplir con los objetivos planteados en cuanto a la descripción de las habilidades directivas personales, interpersonales y grupales.

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y representativos

Los resultados más importantes de la investigación presentan una serie de dificultades de las habilidades directivas en su conjunto con un (3.48) de promedio que dentro de nuestra escala nos indica que las habilidades directivas son desarrolladas de forma regular, según lo manifestado por los trabajadores municipales, inferir que el manejo de habilidades directivas en algunas gerencias de la municipalidad se da de forma buena o muy buena, también la percepción del nivel regular, malo y muy malo se debe a los conflictos entre trabajadores por su distinción entre tipos de contratos, falta de comunicación y coordinación de actividades, riñas a causa del estrés laboral, lentitud de los procesos e ineficacia en la Operacionalización de equipos de trabajo solido falta de liderazgo control y meritocracia en la asunción de puestos directivos.

Las habilidades directivas personales con un promedio de (3.35) que según nuestra escala nos indica que se da de forma regular por lo que se puede inferir que si bien es cierto la percepción es de regular a muy bueno, es también observable que en algunas gerencias también hay un mal manejo del estrés, solución analítica de problemas y autoconocimiento



por parte de los funcionarios municipales donde estos problemas se reflejan a la hora de la eficiencia de los procesos y servicio al ciudadano.

Las habilidades directivas interpersonales destacan por tener un promedio de (3.76) que lo califican como bueno, sin embargo dentro del análisis también se puede evidenciar que existen problemas en el manejo de conflictos sobre todo por parte de los trabajadores por diferencias en el tipo de contrato laboral, también carencia de métodos y técnicas para la motivación de los trabajadores, una comunicación no tan fluida y el poder que se maneja normalmente es ganado por delegación de confianza por aspectos políticos.

Las habilidades directivas grupales poseen un promedio de 3.34 que según nuestra escala es considerado como regular con problemas en la formación de equipos trabajo y el logro de objetivos, así como la falta de confianza y delegación de funciones a los subordinados. Se evidencia la falta de un trabajo eficaz de los equipos de trabajo por algunos problemas y diferencias entre trabajadores, falta de un trabajo en equipo y coordinado, la búsqueda al cambio y posterior mejora de procesos, finalmente en cuanto al tema de facultamiento y delegación falta generar un cierto grado de confianza entre el funcionario y trabajador para una adecuada toma de decisiones.

Es por eso que las recomendaciones brindadas les servirán como elemento de mejora, recuperación y fortalecimiento para los promedios más bajos hallados en la presente investigación.

5.2. Limitaciones del estudio

En la presente investigación se presentaron algunas limitaciones, dentro de las cuales se puede mencionar las siguientes:



a. La poca disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores: Luego de haber iniciado las encuestas, estas no fueron respondidas con rapidez, debido a que muchos de ellos aún tenían carga laboral dentro de su puesto de trabajo. Sin embargo, se obtuvo la respuesta de todos los involucrados en un tiempo prudente.

b. El proceso de consentimiento: Dentro de este proceso algunos participantes no entendían cuál era el objetivo del estudio. Debido a esto muchos de ellos no respondían el cuestionario, creyendo que las respuestas dadas podrían ser vistas por los jefes de área situación que se superó explicándoles que la información manejada es de uso netamente.

c. Escasos antecedentes de investigación: En este punto se encontró pocos estudios previos en el ámbito local que contengan las mismas dimensiones que la variable de estudio, por lo que el apartado de la discusión no se pudo realizar de manera profunda, menos detallada.

Las limitaciones presentadas en el trabajo fueron superadas en su totalidad, teniendo como trabajo final la tesis presentada.

5.3.Comparación crítica con la literatura existente

Dentro del trabajo de (Br. Pineda Haburto, 2011) en su investigación titulada “Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”, cuyo objetivo del estudio es determinar el grado de relación de las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional de la escuela politécnica de Michoacán – México, quienes entre los resultados más relevantes de su investigación que la correlación entre el liderazgo, la comunicación, la motivación y el manejo del conflicto obtuvieron calificaciones de medias a altas, la variable de formación de equipos logro una correlación débil; significando la existencia de una relación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. En función a los resultados obtenidos en la presente investigación, se puede afirmar que existe similitud en cuanto



a la importancia del manejo de las habilidades directivas interpersonales (manejo de conflictos, comunicación, motivación), el cual dentro de la municipalidad se percibe como bueno con un promedio de 3,76.

En la investigación de (Mundo Garcia, 2019) cuyo objetivo fue el de determinar la relación entre las habilidades personales y el desarrollo de una gestión administrativa de los directivos del área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Lurín en el 2015, se logró determinar que existe relación altamente significativa entre las habilidades directivas y la gestión administrativa en los colaboradores del área de abastecimiento de la Municipalidad Distrital de Lurín, mediante un R de Pearson de 0,811** a un nivel de significancia de 0,000 menos a 0,05, dicha investigación guarda relación con nuestros resultados ya que un adecuado manejo de habilidades directivas garantizan una buena gestión administrativa.

En la investigación de (Soria Nieto, 2014) cuyo objetivo fue el de Determinar el grado de relación entre las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan y la satisfacción laboral del personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas, 2014, dicha investigación concluye que la existencia de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los directivos permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada en el personal operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas. De acuerdo a los resultados estadísticos podemos señalar que existe una responsabilidad el 73,3% de los encuestados sostienen que la personalidad de los directivos permite que puedan influir positivamente en las condiciones y expectativas del personal operativo. Los socios y los directivos no estimulan, ni mejora la remuneración con lo cual la situación profesional es cada vez más deprimente, esta investigación presenta una similitud ya que la existencia de las habilidades



directivas permiten desarrollar una cultura organizacional adecuada y dentro de la municipalidad también el desarrollo adecuado de esta variable, permitirá desarrollar una mejor cultura organizacional.



CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Tomando en cuenta los resultados de la investigación aplicada en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021 con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación se evidencia que el 3.48 promedio de encuestados indican que las habilidades directivas de los funcionarios son desarrolladas de forma regular principalmente por la falta de experiencia previa en el área, miedo al cambio y la falta de negociación por parte de los funcionarios; lo cual es una debilidad muy importante y significativa a tomar en cuenta dentro de la gestión municipal.
2. Tomando en cuenta los resultados de la investigación aplicada en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021 con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación tal como se evidencia el promedio de encuestados es de 3.35 que considera el manejo las habilidades directivas personales de forma regular y se debe a la falta de actividades recreativas para el adecuado manejo del estrés, en cuanto al tema de la solución analítica y creativa de conflictos muchas veces los funcionarios no tienen la suficiente experiencia para manejar adecuadamente estos conflictos y desarrollar el autoconocimiento con autoevaluaciones.
3. Tomando en cuenta los resultados de la investigación aplicada en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021 con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación tal como evidencia el promedio de encuestados 3.76 considera que el manejo de las habilidades directivas interpersonales, se da de forma buena sin embargo también existen gerencias en los cuales los resultados fueron por debajo del promedio donde se



percibe un inadecuado manejo de conflictos sobre todo por los distintos tipos de contratos y regímenes laborales, la falta de motivación para el logro de mejores resultados, la falta de una comunicación eficaz que perjudica el desarrollo de actividades y falta de entendimiento de las ordenes, la falta de un adecuado filtro por parte del área de recursos humanos al asumir los cargos de confianza que origina un deterioro en cuanto al poder e influencia.

4. Tomando en cuenta los resultados de la investigación aplicada en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021 con respecto a la escala propuesta para el instrumento de investigación tal como evidencia el promedio de encuestados 3.34 considera que el manejo de las habilidades directivas grupales, se dan de forma regular se evidencian problemas a la hora de la formar equipos de trabajo y la negativa al trabajo en equipo, no romper con paradigmas tradicionales de la administración pública y no liderar el cambio, se debe de confiar más y creer en el trabajador.



RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación aplicado en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo se llegó a las siguientes recomendaciones:

1. A fin de mejorar las habilidades directivas e impulsar el crecimiento de la institución, se recomienda al área de Recursos Humanos de la Municipalidad distrital de San Jerónimo realizar una adecuada selección de personal para contar con profesionales altamente preparados e idóneos para asumir cargos directivos y también se recomienda la implementación del proceso de inducción a la hora de la contratación del personal.
2. En lo que se refiere a las habilidades directivas personales, se recomienda a los funcionarios realizar actividades de esparcimiento y recreación para el manejo adecuado del estrés, fortalecer la comunicación, integración y compañerismo en cada una de las gerencias así mismo la implementación de buzones de sugerencias y reuniones periódicas para la solución de problemas y evaluaciones integrales de 360°.
3. En lo que se refiere a las habilidades directivas interpersonales, se recomienda tener una comunicación constante y participativa entre funcionario y trabajador para captar sugerencias ser evaluadas y utilizadas posteriormente, también la comunicación permite poder identificar tipos de personalidades, cualidades, atributos y así obtener mejores relaciones interpersonales fomentar buenas prácticas, reconocimiento a los trabajadores de mejor desempeño y galardonarlos.
4. En lo que se refiere a las habilidades directivas grupales, se recomienda a los funcionarios organizar reuniones para escuchar las opiniones de los trabajadores, dar más confianza y empoderamiento a los mismos para una mejora en la toma de decisiones de acuerdo al grado de importancia, tiempo, responsabilidad y repercusión



para otros, al momento de delegar tomar en cuenta los distintos perfiles y desempeño de los trabajadores, para así tener resultados más eficientes y fomentar la planificación de actividades grupales y el control concurrente para monitorear el logro de los objetivos planificados por parte de las distintas gerencias y de toda la institución



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional*: . Buenos aires.
- Aparicio Valdez , M. R., & Medina Caicay, J. (2013). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Una interpretación comparativa*. Lima.
- Bateman, T., & Snell, S. . (1999). *Administracion una ventaja competitiva*. Venezuela: Mc Graw - Hill.
- Br. Pineda Haburto, H. I. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional* . Mexico D.F.
- Carazo Muriel, J. (2013). Luces y sombras del perfil profesional del directivo publico. En J. Carazo Muriel, *Luces y sombras del perfil profesional del directivo publico* (págs. 102-106).
- Cardona, D., & Buelvas, S. (2010). *Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. Saber, Ciencia y Libertad*. Bogota.
- Carrasco, D. S. (2013). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2000). *Introduccion a la teoria de la administracion*. Mexico: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la teoria de la administracion*. Mexico: Mcgraw-Hill.
- Drucker, P. (1954). *The practice of managment*. New York: Publishers.
- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skill at Workplace. *Internacional Indexed & Refereed Journal February*, 49.



- Hernandez Juarez, J. (2010). El Vínculo Entre Las Competencias Laborales Y El Ejercicio Del Servidor Público, Como Una Propuesta De Formación. *Internacional Journal of good conscience*, 1-15.
- Hernández, F. &. (2014). *Metodología de la investigación* . Mexico: Mc Graw Hill.
- Llave Torres, S. K., & Callo Ala , D. E. (2019). *Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018*. Cusco.
- Madrigal torres, D. (2009). *Habilidades directivas*. Mexico: Mcgraw - Hill.
- Marcianiak, R. (2007). *Glosario de terminos sobre gestión empresarial* . Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>
- Mundo Garcia, J. (2019). *Habilidades directivas y su relación con el desarrollo de una gestión administrativa de los directivos del área de abastecimiento en la Municipalidad Distrital De Lurín - 2015*. Lima.
- Municipalidad Distrital de San Jerónimo. (2019). *Plan Estratégico Institucional*. Cusco.
- Newman, J. (2000). *Beyond the New Public Management? Modernizing Public Services*. London: Sage Publications.
- Pereda Perez, F. J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Cordova.
- Pérez, F. d. (2012). *Gestión por Procesos* (5° ed.). España: Gráficas Dehon.
- Pollitt, C, & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A comparative Analysis*. Oxford: Oxford University.
- Revillo Sánchez, L. G. (2006). *Técnicas y Habilidades Directivas. EOI Escuela de Negocios*. Mexico.



Robbins S.P., & Judge T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. . (2013). *Administracion. Un empresario competitivo* . Mexico: Pearson.

Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 23-29.

Soria Nieto, E. (2014). *Habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal operativo de la cooperativa de ahorro y crédito san pedro de Andahuaylas, 2014*. Cusco.

Vega, A. (2010). *Decidir saber vivir*. Malaga.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERONIMO

CUSCO, 2021

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE DE ESTUDIO / DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Cómo son las habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS P.E.1 ¿Cómo son las habilidades directivas personales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021? P.E.2 ¿Cómo son las habilidades directivas interpersonales de los funcionarios de la de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021? P.E.3 ¿Cómo son las habilidades directivas grupales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Describir las habilidades directivas de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir las habilidades directivas personales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021. • Describir las habilidades directivas grupales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021. • Describir las habilidades interpersonales personales de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo Cusco, 2021. 	<p>VARIABLE DE ESTUDIO Habilidades Directivas</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • habilidades directivas personales • habilidades directivas grupales • habilidades directivas interpersonales 	<p>ENFOQUE DE LA INVESTIGACION Cuantitativo</p> <p>DISEÑO DE LA INVESTIGACION No experimental</p> <p>ALCANCE DE LA INVESTIGACION Descriptivo</p> <p>POBLACION Y MUESTRA Población 350 trabajadores Muestra 180 trabajadores</p> <p>TECNICA E INSTRUMENTO Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>



MATRIZ DEL INSTRUMENTO

**TITULO: HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS FUNCIONARIOS DE EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE SAN JERONIMO CUSCO, 2021**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PORCENTAJE	ENUNCIADOS	REACTIVOS
Habilidades Directivas	Habilidades directivas personales	Manejo del estrés Solución analítica y creativa de problemas Desarrollo de autoconocimiento	30%	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Su jefe mantiene una relación abierta y de confianza con los trabajadores y comparte sus frustraciones? - ¿Se fomentan actividades o reuniones luego del trabajo? - ¿Su jefe fomenta la práctica de técnicas de relajación temporal? - ¿Se fomenta la creatividad e innovación entre la gente de la gerencia u jefatura? - ¿Su jefe utiliza técnicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras para los problemas? - ¿Su jefe genera más de una alternativa de solución a los problemas? - ¿Su jefe reúne toda la información posible acerca del problema antes de tratar de resolverlo? - ¿Cuándo su jefe recibe críticas negativas de otros se molesta y se pone a la defensiva? - ¿Entiende la forma de afrontar situaciones confusas e inciertas por parte de su jefe? 	Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
	habilidades directivas interpersonales	Manejo de conflictos Motivación de los empleados Comunicación de apoyo Ganar poder e influencia	40%	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Su jefe diagnostica en forma precisa las causas de un conflicto? - ¿Su jefe toma decisiones acertadas sin perder control? - ¿Su jefe tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal? - ¿Su jefe lo motiva para iniciar una actividad y realizarla con calidad? - ¿Cuándo obtiene buenos resultados, su jefe lo motiva por el esfuerzo realizado? 	Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre



				<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuándo no logras los resultados esperados, tu jefe te motiva para poder mejorar? - ¿Su jefe al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje? - ¿Su jefe al comunicarse expresa con facilidad sus emociones? - ¿Su jefe escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados? - ¿Su jefe demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabajo? - ¿Su jefe se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y reducir el número de labores rutinarias? - ¿Su jefe se esfuerza por mejorar su apariencia personal? 	
	habilidades directivas grupales	Formación de equipos eficaces Dirección hacia el cambio Facultamiento y delegación	30%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Su jefe valora el esfuerzo de su trabajo y lo reconoce? ▪ ¿Su jefe conoce varias formas para ayudar a establecer relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo? ▪ ¿Su jefe confronta y ayuda a superar comportamientos negativos, disfuncionales o de bloqueo de los demás? ▪ ¿Su jefe transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos? ▪ ¿Su jefe sabe cómo activar la energía personal en los demás? ▪ ¿Su jefe expresa compasión hacia las personas que enfrentan dolor o alguna dificultad? ▪ ¿Su jefe ayuda a los demás a desarrollar destrezas personales en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles? ▪ ¿Su jefe ayuda a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos? ▪ ¿Su jefe trata de fomentar la amistad y las interacciones informales? 	Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES, SÍRVASE BRINDAR ESTA
INFORMACIÓN**

NIVEL OCUPACIONAL: Profesionales () Técnico () Auxiliar ()

SEXO: Masculino () Femenino ()

CONTRATO LABORAL:

Está presente encuesta forma parte de un estudio, acerca de las HABILIDADES DIRECTIVAS, de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

La información proporcionada es anónima: se le solicita por favor que responda con veracidad a las preguntas.

NRO	ITEMS	ESCALA				
		NUNCA	CASI NUNCA	REGULAR	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
HABILIDADES DIRECTIVAS PERSONALES						
Manejo del estrés						
1	¿Su jefe mantiene una relación abierta y de confianza con los trabajadores y comparte sus frustraciones?					
2	¿Se fomentan actividades o reuniones luego del trabajo?					
3	¿Su jefe fomenta la práctica de técnicas de relajación temporal?					



Solución analítica y creativa de problemas

4	¿Se fomenta la creatividad e innovación entre la gente de la gerencia u jefatura?					
5	¿Su jefe utiliza técnicas para desarrollar soluciones creativas e innovadoras para los problemas?					
6	¿Su jefe genera más de una alternativa de solución al problema, en vez de identificar sólo una solución evidente?					

Desarrollo de autoconocimiento

7	¿Su jefe reúne toda la información posible acerca del problema antes de tratar de resolverlo?					
8	¿Cuándo su jefe recibe críticas negativas de otros se molesta y se pone a la defensiva?					
9	¿Entiende la forma de afrontar situaciones confusas e inciertas por parte de su jefe?					

HABILIDADES DIRECTIVAS PERSONALES

Manejo de conflictos

10	¿Su jefe diagnostica en forma precisa las causas de un conflicto?					
-----------	---	--	--	--	--	--



11	¿Su jefe toma decisiones acertadas sin perder control?					
12	¿Su jefe tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal?					
Motivación de los empleados						
13	¿Su jefe lo motiva para iniciar una actividad y realizarla con calidad?					
14	¿Cuándo obtiene buenos resultados, su jefe lo motiva por el esfuerzo realizado?					
15	¿Cuándo no logras los resultados esperados, tu jefe te motiva para poder mejorar?					
Comunicación de apoyo						
16	¿Su jefe al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje?					
17	¿Su jefe al comunicarse expresa con facilidad sus emociones?					
18	¿Su jefe escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados?					
Ganar poder e influencia						
19	¿Su jefe demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia las personas con quienes trabajo?					



20	¿Su jefe se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y reducir el número de labores rutinarias?					
21	¿Su jefe se esfuerza por mejorar su apariencia personal?					

HABILIDADES DIRECTIVAS GRUPALES

Formación de equipos eficaces

22	¿Su jefe valora el esfuerzo de su trabajo y lo reconoce?					
23	¿Su jefe conoce varias formas para ayudar a establecer relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo?					
24	¿Su jefe confronta y ayuda a superar comportamientos negativos, disfuncionales o de bloqueo de los demás?					

Liderar el cambio

25	¿Su jefe transmite energía positiva en los demás al interactuar con ellos?					
26	¿Su jefe sabe cómo activar la energía personal en los demás?					



27	¿Su jefe expresa compasión hacia las personas que enfrentan dolor o alguna dificultad?					
Facultamiento y delegación						
28	¿Su jefe ayuda a los demás a desarrollar destrezas personales en su trabajo al hacerlos participar primero en actividades menos complejas y luego en otras más difíciles?					
29	¿Su jefe ayuda a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos?					
30	¿Su jefe trata de fomentar la amistad y las interacciones informales?					



Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno



Resultados de los ítems

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	27	14,7%	19	10,3%	49	26,6%	21	11,4%	68	37,0%
P2	27	14,7%	27	14,7%	40	21,7%	26	14,1%	64	34,8%
P3	36	19,6%	34	18,5%	47	25,5%	40	21,7%	27	14,7%
P4	27	14,7%	31	16,8%	34	18,5%	28	15,2%	64	34,8%
P5	16	8,7%	30	16,3%	47	25,5%	59	32,1%	32	17,4%
P6	18	9,8%	29	15,8%	38	20,7%	54	29,3%	45	24,5%
P7	18	9,8%	26	14,1%	40	21,7%	50	27,2%	50	27,2%
P8	32	17,4%	45	24,5%	40	21,7%	54	29,3%	13	7,1%
P9	11	6,0%	31	16,8%	51	27,7%	56	30,4%	35	19,0%
P10	23	12,5%	23	12,5%	42	22,8%	53	28,8%	43	23,4%
P11	17	9,2%	26	14,1%	41	22,3%	65	35,3%	35	19,0%
P12	20	10,9%	30	16,3%	34	18,5%	58	31,5%	42	22,8%
P13	22	12,0%	27	14,7%	34	18,5%	56	30,4%	45	24,5%
P14	17	9,2%	33	17,9%	37	20,1%	58	31,5%	39	21,2%
P15	17	9,2%	30	16,3%	37	20,1%	58	31,5%	42	22,8%
P16	14	7,6%	28	15,2%	43	23,4%	69	37,5%	30	16,3%
P17	10	5,4%	25	13,6%	54	29,3%	63	34,2%	32	17,4%
P18	14	7,6%	22	12,0%	36	19,6%	53	28,8%	59	32,1%
P19	24	13,0%	23	12,5%	25	13,6%	38	20,7%	74	40,2%
P20	8	4,3%	34	18,5%	36	19,6%	78	42,4%	28	15,2%
P21	15	8,2%	25	13,6%	45	24,5%	41	22,3%	58	31,5%
P22	22	12,0%	22	12,0%	37	20,1%	50	27,2%	53	28,8%
P23	10	5,4%	38	20,7%	46	25,0%	61	33,2%	29	15,8%
P24	17	9,2%	27	14,7%	53	28,8%	42	22,8%	45	24,5%
P25	18	9,8%	28	15,2%	44	23,9%	56	30,4%	38	20,7%
P26	15	8,2%	39	21,2%	48	26,1%	48	26,1%	34	18,5%
P27	22	12,0%	31	16,8%	35	19,0%	57	31,0%	39	21,2%
P28	27	14,7%	23	12,5%	54	29,3%	54	29,3%	26	14,1%
P29	17	9,2%	32	17,4%	46	25,0%	55	29,9%	34	18,5%
P30	16	8,7%	34	18,5%	35	19,0%	48	26,1%	51	27,7%