



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA



TESIS

Las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos en la gestión municipal del distrito de la
Victoria, 2020

ASESORA:

Mag. Colina Moreno Mary Isabel

AUTORA:

Bach. Bustamante Chiroque Alejandra Fiorela

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE POLITÓLOGA

FECHA DE SUSTENTACIÓN

25 de octubre del 2024

Lambayeque 2024

Tesis denominada “LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE LA VICTORIA, 2020, presentada para optar el TITULO DE POLITÓLOGA,

por:

Bustamante Chiroque Alejandra Fiorela

Mg. MARY ISABEL COLINA MORENO
D.N.I 40997649
ASESORA

APROBADO POR:

Mag. CARLOS MANUEL MARTÍNEZ OBLITAS
Presidente del Jurado

Dr. LEOPOLDO YZQUIERDO HERNÁNDEZ
Secretario del Jurado

Mag. CARLOS MANUEL ANTENOR CEVALLOS DE BARRENECHEA
Vocal del Jurado.

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo incondicional brindado, en especial a mi madre por darme ese valor y mostrarse siempre fuerte en cada paso y siempre ser el sostén de nuestra familia, ella quien desde siempre está para cada uno de nosotros, y más aún enseñarme los valores para ser una gran profesional.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, por la oportunidad de vida que me da día a día, así mismo porque de la mano de él estoy cumpliendo mis metas trazadas.

A mis docentes, por sus enseñanzas, paciencia y sus grandes consejos en esta etapa universitaria.

A mi asesora, por su guía para dar cumplimiento adecuado en este proyecto.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLITICA
UNIDAD DE INVESTIGACION



ACTA DE SUSTENTACIÓN

A C T A DE SUSTENTACIÓN PRESENCIAL N° 94-2024-UI-FDCP

Sustentación para optar el Título de POLITOLOGA de: **Alejandra Fiorela Bustamante Chiroque**.

Siendo las 6:00 p.m. del día viernes 25 de octubre del 2024 se reunieron en la Sala de simulación de audiencias 1 de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", los miembros del jurado evaluador de la tesis titulada: "***LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE LA VICTORIA, 2020***", designados por Resolución N° 84-2021-VIRTUAL-UI-FDCP-UNPRG de fecha 21 de abril del 2021, con la finalidad Evaluar y Calificar la sustentación de la tesis antes mencionada, por parte de los Señores Catedráticos:

PRESIDENTE : **Mag. CARLOS MANUEL MARTINEZ OBLITAS.**

SECRETARIO : **Dr. LEOPOLDO YZQUIERDO HERNANDEZ.**

VOCAL : **Mag. CARLOS MANUEL ANTENOR CEVALLOS DE BARRENECHEA**

La tesis fue asesorada por Mag. MARY ISABEL COLINA MORENO, nombrada por Resolución N° 84-2021-VIRTUAL-UI-FDCP-UNPRG de fecha 21 de abril del 2021.

El acto de sustentación fue autorizado por Resolución N° 651-2024-FDCP-VIRTUAL de fecha 22 de octubre del 2024.

La tesis fue presentada y sustentada por la bachiller **Alejandra Fiorela Bustamante Chiroque** y tuvo una duración de 30 minutos. Después de la sustentación y absueltas las preguntas y observaciones de los miembros del jurado; se procedió a la calificación respectiva, obteniendo el siguiente resultado: **APROBADA con la nota de 16 (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, mención de **BUENO**.

Por lo que queda APTA para obtener el Título Profesional de POLITOLOGA, de acuerdo con la Ley Universitaria 30220 y la normatividad vigente de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, y la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Siendo las 6:56 p.m., del mismo día, se da por concluido el acto académico tomando la juramentación respectiva y suscribiendo el Acta los miembros del jurado.

Lambayeque, viernes 25 de octubre del 2024


Mag. CARLOS MANUEL MARTINEZ OBLITAS
Presidente del Jurado


Dr. LEOPOLDO YZQUIERDO HERNANDEZ
Secretario del Jurado


Mag. CARLOS MANUEL ANTENOR CEVALLOS DE BARRENECHEA
Vocal del Jurado.

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Mg. MARY ISABEL COLINA MORENO,** Asesora del tesista: **ALEJANDRA FIORELA BUSTAMANTE CHIROQUE**, luego de la revisión exhaustiva de su Tesis titulada **“LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LA GESTION MUNICIPAL DEL DISTRITO DE LA VICTORIA, 2020”**, constado que la misma tiene un índice de similitud de 7% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 10 de Enero del 2021.



Mg. MARY ISABEL COLINA MORENO
D.N.I 40997649
ASESORA



Bustamante Chiroque Alejandra Fiorela

LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL DISTRITO DE LA VICTORIA, 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %

INDICE DE SIMILITUD

7 %

FUENTES DE INTERNET

0 %

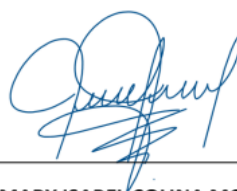
PUBLICACIONES

3 %

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 %
2	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1 %
3	1library.co Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
5	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
6	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
7	escuelasdelaadministraciondejhasua.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
8	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



Mg. MARY ISABEL COLINA MORENO
D.N.I 40997649
ASESORA

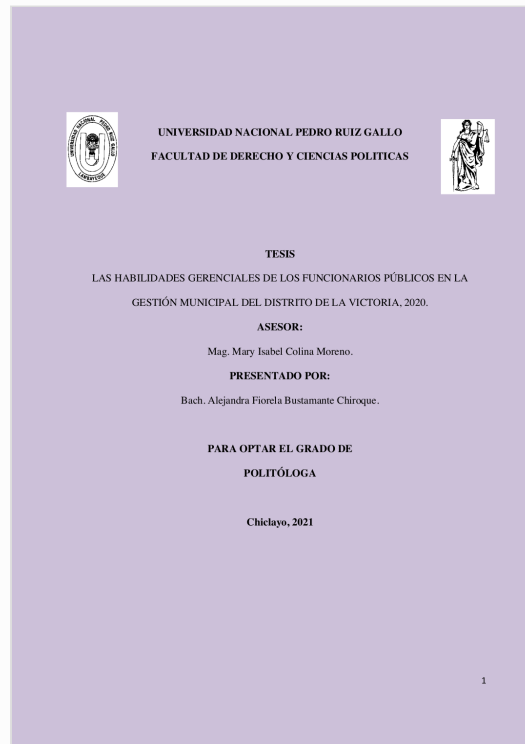


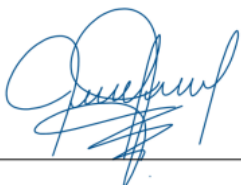
Digital Receipt

This receipt acknowledges that **Turnitin** received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Alejandra Fiorela Bustamante Chiroque.
Assignment title: TESIS PRE GRADO 2021
Submission title: LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBL...
File name: ALEJANDRA_FIORELA.docx
File size: 600.67K
Page count: 93
Word count: 17,650
Character count: 97,557
Submission date: 03-Sep-2021 05:03PM (UTC-0500)
Submission ID: 1641048691




Mg. MARY ISABEL COLINA MORENO
D.N.I 40997649
ASESORA

RESUMEN

La presente indagación tiene como objetivo general analizar las Habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos que se desarrollaron durante Gestión Municipal del Distrito de La Victoria en el 2020, donde se inició el estudio desde la situación que pasó la institución a través del desempeño laboral de su personal, lo cual permitió que la investigadora plantee soluciones a la trama descrita desde un enfoque gerencial, allegado a la rama administrativa de la ciencia política.

En el desarrollo de la parte metodológica, se planteó el tipo de investigación descriptiva-propositiva, de alcance aplicado, enfoque cuantitativo y diseño no experimental, de la misma manera se empleó como instrumento el cuestionario, el cual fue desarrollado por 101 administrativos públicos de las diferencias subgerencias de la entidad en estudio.

Acorde a los resultados descritos, se determina que existió un nivel bajo de desarrollo de las Habilidades Gerenciales de los funcionarios Públicos durante la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria-2020, a causa de la pandemia COVID-19 y el empleo de los entornos virtuales.

Palabras claves: Habilidades Gerenciales, Funcionarios Públicos, Municipalidad.

ABSTRACT

The general objective of this investigation is to analyze the Management Skills of Public Officials that were developed during Municipal Management of the District of La Victoria in 2020, where the study began from the situation that the institution went through through the work performance of its staff , which allowed the researcher to propose solutions to the plot described from a managerial approach, close to the administrative branch of political science.

On the development of the methodological part, the type of descriptive-propositional research was proposed, with an applied scope, a quantitative approach and a non-experimental design, in the same way the questionnaire was used as an instrument, which was developed by 101 public administrators of the submanagement differences of the entity under study.

According to the results described, it is determined that there was a low level of development of the Management Skills of Public officials during the Municipal Management of the District of La Victoria-2020, due to the COVID-19 pandemic and the use of virtual environments .

Keywords: Management Skills, Public Officials, Municipality

INDICE

Contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCION	9
CAPITULO I. ASPECTOS METODOLOGICOS.	12
1.1. Planteamiento del problema.	12
1.2. Formulación del problema.	14
1.3. Justificación e importancia del estudio.	14
1.4. Objetivos.....	15
1.5. Hipótesis	16
1.6. Variables.....	16
1.7. Tipo de Investigación	17
1.8. Población y Muestra.	18
1.9. Método, técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
II- MARCO TEORICO	20
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	20
2.2 Teorías relacionadas al Tema	30
2.3. Definiciones Conceptuales:	39
EL FUNDAMENTO TEÓRICO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES BASADO EN LA TEORÍA DE ELTON MAYO	42
LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN MUNICIPAL	56
CAPITULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	66
CAPITULO IV. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	80
CAPITULO V: DISCUSION Y CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS	85
5.1. Discusión de Resultados	85
CAPITULO VI. CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 ¿Con qué frecuencia su jefe superior, toma las decisiones en conjunto con el personal a cargo?.....	68
Tabla 2 ¿Con qué frecuencia su jefe superior realiza cambios significativos en la gestión administrativa?.....	69
Tabla 3 ¿En qué nivel muestra su jefe superior, un compromiso adecuado con la institución que representa?	70
Tabla 4 ¿En qué medida considera Ud., que su jefe superior emplea adecuadamente la tecnología adecuadamente?.....	71
Tabla 5 ¿Con qué frecuencia su jefe superior plantea soluciones innovadoras para resolver los problemas que se presenten en la institución?	72
Tabla 6 ¿Considera Ud. que su jefe superior toma decisiones acertadas para enfrentar los problemas que se presenten en la administración?	73
Tabla 7 ¿Considera Ud. que su jefe superior comparte su preocupación con sus empleados e intentan resolver la problemática presente?.....	74
Tabla 8 ¿En qué medida, el trato y la toma de decisiones puede generar estrés en el desempeño que realiza?	75
Tabla 9 ¿Con qué frecuencia emplea su jefe superior, una buena comunicación con sus empleados?	76
Tabla 10 ¿Considera Ud. que su jefe superior tiene la capacidad necesaria para enfrentar problemas en la administración que realiza?	77
Tabla 11 ¿Considera Ud. que su jefe superior tiene la habilidad necesaria para enfrentar problemas en la administración que realiza?	78
Tabla 12 ¿Cuál es su percepción sobre los resultados que ha logrado su jefe superior en el cargo que se le encomienda?	79

INTRODUCCION

La investigación a desarrollar se basó con la finalidad de analizar cuáles son las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos de confianza que se desarrollaron en la Municipalidad Distrital de la Victoria durante la pandemia Covid-19, de esta manera se podrá verificar si existió una buena gestión municipal o por el contrario, que falencias se presentó en el contexto descrito.

Por otra parte, la indagación es de suma importancia porque ofrecerá soluciones para aquellos representantes ediles como su equipo de funcionarios que pasan el problema del mal funcionamiento de la gestión provocada por la Pandemia Covid-19, lo cual planteando los objetivos en la investigación se podrá estudiar de una mejor manera.

Uno de los conflictos principales que pasa la entidad de estudio es la capacidad de los funcionarios para afrontar la gestión institucional durante el contexto que estamos pasando, por lo que se denota en la falta de resolución de carencias sociales, así mismo se corrobora en la des legitimidad de los ciudadanos hacia sus representantes, generando que se detalle un problema sociopolítico en general.

Por ello, la indagadora se ha planteado la siguiente pregunta problematizadora: ¿Cuáles son las Habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos que carecieron y desarrollaron en la Gestión Municipal el Distrito de La Victoria, 2020. Así mismo se tuvo como objetivo Analizar las Habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos que carecieron y se desarrollaron durante

Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020 y como objetivos específicos:

a) Analizar el fundamento teórico de las habilidades gerenciales basado en la teoría de Elton Mayo. B) Describir la importancia de las Habilidades Gerenciales en la Gestión Municipal de las entidades Locales. C) Identificar qué tipos de Habilidades Gerenciales se desarrollaron en la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020. D) Elaborar estrategias para mejorar las habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos en el Distrito de La Victoria, respecto a la Pandemia Covid-19.

La estructura de la tesis a desarrollar comprende cinco capítulos, los que permiten ampliar el estudio de la variable a desarrollar, demostrando la realidad problemática que padece la entidad de estudio, así como proponer soluciones desde el punto de vista de la ciencia política.

En el primer capítulo se ejecutó los aspectos generales de la investigación, es decir se detalló la realidad problemática, la pregunta de investigación, la justificación, el objetivo general como específico y por último la parte de la metodología de la indagación.

En el segundo capítulo: Se elaborará el marco teórico de la investigación, lo cual comprende los trabajos previos internacionales, nacionales y locales, de la misma manera se desarrollará las teorías que fundamentan la investigación y por último el marco conceptual.

En el tercer capítulo se desarrollarán los objetivos específicos planteados en la investigación, permitiendo conocer y estudiar la realidad descrita sobre las habilidades gerenciales que se desarrollaron en la entidad municipal de estudio.

En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de solución al problema mencionado, así como en el capítulo V se detallarán la discusión de resultados, por último en el capítulo VI se establece las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía correspondientemente.

La Autora.

CAPITULO I. ASPECTOS METODOLOGICOS.

1.1. Planteamiento del problema.

El estudio de las habilidades gerenciales en las organizaciones del aspecto privado o público en el mundo, ha sido un tema importante dentro de esta coyuntura, pues se hace una alusión a las características que debe poseer un líder para hacer frente a los problemas que se le presente en el aspecto tanto laboral como profesional.

Las habilidades gerenciales sirven como herramienta en la actualidad para estar preparados a los cambios que surgen en la realidad, por lo que tener conocimientos, habilidades, aptitudes y sentido de adaptación es fundamental para dirigir y cumplir con metas propuestas en una institución.

En ese sentido, los directivos de toda institución tienen problemas de adaptación ante la crisis de la pandemia Covid-19, ya que es una enfermedad que ha generado cambios en todo aspecto organizacional de la administración pública, así como también en la toma de decisiones a la hora de ejercer la gestión institucional para resolver problemas sociales.

Jaén y Cortés (2020) detalla que la pandemia Covid-19 ha generado en países como Uruguay y Brasil que los funcionarios públicos de toda entidad se adapten a los cambios virtuales para atender asuntos sociales, así mismo deben obtener un conjunto de habilidades y actitudes para liderar correctamente una administración institucional.

Por otro lado, Benitez (2020) detalla que, en Chile, las causas que ha traído esta coyuntura dentro de la administración es el desconocimiento del uso de la

tecnología, repercutiendo en la producción de servicios sociales, por ello se recomienda que todas las áreas de una institución tengan preparación óptima para afrontar los cambios de la realidad social.

En ese sentido según Madrigal (2020) citando a Vizuela (2017) en virtud a lo descrito, en los estados latinoamericanos se necesita tener un personal que realice una administración en base a resultados, organización y resolución de problemas, el cual debe tener una adecuada capacidad y habilidad para cumplir con lo propuesto.

El contexto peruano no es ajeno a los cambios que surgen a partir de esta pandemia global, diversas instituciones públicas han tenido que generar cambios en la administración para cumplir con sus objetivos, las cuales han tenido que tener recursos humanos y logísticos necesarios para ejercer una buena ejecución de los recursos del estado.

Según la ESAN (2020) son pocas las instituciones que estaban preparadas para afrontar un cambio radical ante esta pandemia, por lo que tuvieron que implementar capacitaciones para que los funcionarios públicos implementen el trabajo que van a realizar a diario, por lo que recomienda implementar estrategias y constantes capacitaciones para que la institución opere con éxito con respecto a lo administrativo.

En un contexto como el peruano, diversos recursos humanos se han quejado que no reciben un trato adecuado por parte de su superior, de la misma manera ante el estrés y preocupación de esta pandemia se sienten desmotivados y preocupados ante un contagio, muy aparte de no adaptarse a la realidad virtual laboral en que

vivimos, por lo cual el liderazgo que ejecutan de sus jefes ha sido preocupante para obtener éxito en una organización.

En la Municipalidad Distrital de la Victoria, perteneciente a la provincia de Chiclayo, la capacidad de los funcionarios para afrontar la gestión institucional ha sido preocupante, ya que se denota en la sociedad la falta de resolución de carencias sociales, así mismo la deslegitimidad de los ciudadanos hacia sus representantes cada día se hace más notoria, por lo que se detalla un mal manejo de la administración pública.

Ante este panorama, es significativo para la investigadora analizar y estudiar que habilidades gerenciales posee el personal de la municipalidad de estudio, así también detallar las dificultades que se le presentan en el aspecto laboral ante esta coyuntura suscitada, por ello ante lo suscrito se denota una realidad problemática existente que genera tema de investigación desde la ciencia político, lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.2. Formulación del problema.

¿Cuáles son las Habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos que se desarrollaron en la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020?

1.3. Justificación e importancia del estudio.

1.3.1. Justificación del estudio.

La presente investigación se justifica por ser un tema importante que a través de la problemática descrita está sucediendo en casi todas las entidades locales de la provincia de Chiclayo, por lo que hacer un análisis desde el punto de vista de la ciencia política traería soluciones posibles a la trama sucedida en esta coyuntura.

De la misma manera se investiga para diseñar estrategias que mejoren el desempeño de los funcionarios públicos en su función de liderar adecuadamente la gestión pública de la entidad que representan.

1.3.2. Importancia del estudio.

La importancia de la presente indagación se justifica porque brindará un marco teórico respecto a las habilidades gerenciales y la importancia de su adecuado desarrollo en una gestión municipal, de la misma manera los resultados del trabajo a desarrollar ofrecerán soluciones para aquellos representantes ediles como su equipo de funcionarios que pasan el problema descrito en la realidad problemática.

1.4. Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Analizar el nivel de desarrollo de Habilidades Gerenciales en los funcionarios Públicos durante la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020.

1.4.2 Objetivos Específicos.

a) Analizar el fundamento teórico de las habilidades gerenciales basado en la teoría de Elton Mayo.

b) Describir la importancia de las habilidades Gerenciales en la Gestión Municipal de las entidades Locales.

c) Identificar qué tipos de habilidades Gerenciales carecieron y desarrollaron en la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020.

d) Elaborar estrategias para mejorar las habilidades Gerenciales de los Funcionarios Públicos en el Distrito de La Victoria, respecto a la Pandemia Covid-

1.5. Hipótesis

Existe un nivel bajo en el desarrollo de las Habilidades Gerenciales de los funcionarios Públicos durante la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020.

1.6. Variables

1.6.1. Habilidades Gerenciales

1.6.2. Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DEFINICION DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
HABILIDADES GERENCIALES	Conjunto de capacidades adquiridas en la vida o desde la niñez para ejercer un cargo adecuadamente y desempeñarlo, bajo distintos prototipos de liderazgo, comunicación y motivación.	LIDERAZGO	DEMOCRATICO	CUESTIONARIO
			TRANSFORMACIONAL	
			LAISSEZ FAIRE	
		ADAPTACION AL CAMBIO	TECNOLOGIA	
			ESTRATEGIA	
			TOMA DE DECISIONES	
		EMPATIA	PREOCUPACIÓN	
			ESTRES	
			COMUNICACIÓN	
		RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	CAPACIDAD	
			HABILIDAD	
			RESULTADOS	

Fuente: Elaboración Propia.

1.7. Tipo de Investigación

1.7.1. Según el fin que persigue: Aplicada.

Según Sampieri (2016) las investigaciones aplicadas tienden a resolver problemas prácticos que se suscitan en la realidad, lo cual mejora o pretende transformar un objeto de estudio, por lo que pretende generar aportes a la ciencia a través del conocimiento estudiado.

1.7.2. Según el enfoque: Cuantitativa.

Según Sampieri (2016) las investigaciones de enfoque cuantitativo tienden a utilizar instrumentos que recojan datos para comprobar una hipótesis planteada a través de métodos estadísticos, lo cual el estudio presente se caracteriza por lo descrito ya que se utilizarán frecuencias y porcentajes, lo que brindará un mejor análisis de la información adquirida.

1.7.3. Según el alcance: Descriptiva.

En referencia a Sampieri (2016) las investigaciones descriptivas se caracterizan por presentar una variable de estudio, así como producir el estudio de tipos, cualidades, características, etc., es decir se establecen averiguaciones sobre personas, objetos, contextos con el fin de conseguir la descripción de su estado sin incidir o cambiar algo sobre ello.

1.7.3. Diseño de la investigación: No experimental.

En referencia a Sampieri (2016) las investigaciones que presentan un diseño no experimental tienen como fundamento no ejercer alguna manipulación de las variables, lo cual se concentra en estudiarlas en su estado natural, lo cual al momento de su estudio se pueda ofrecer soluciones.

1.8. Población y Muestra.

Población.

Según Sampieri (2016) la población de un trabajo de investigación es un conjunto o grupo de casos, seres o datos que tienen una relación significativa a través de sus características en común, por lo que en la presente investigación la población está conformada por todos los funcionarios públicos y administrativos que laboran administrativamente en la Municipalidad Distrital de la

Muestra.

Según Sampieri (2016) la muestra es una porción seleccionada de la muestra total de la investigación, la cual comparten características en común y tiende a ser una cantidad para mejorar el análisis de la investigación, por lo que en el trabajo a presentar tomara el total de funcionarios públicos por ser una población finita, los cuales son 14 en total y 87 administrativos:

NÚMERO	CARGO
1	ALCALDE
1	GERENTE MUNICIPAL
1	SECRETARIO GENERAL
1	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN
1	GERENTE DE ASESORIA JURIDICA
1	GERENTE DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
1	GERENTE DE SERVICIOS PÚBLICOS Y SEGURIDAD CIUDADANA.
1	GERENTE DE RENTAS
1	GERENTE DE DESARROLLO URBANO
1	REGISTRO CIVIL
1	DEMUNA
1	SECRETARIA TECNICA
1	PROGRAMA VASO DE LECHE
1	PROCURADURIA

Fuente: Organigrama Municipalidad Distrital de la Victoria

1.9. Método, técnicas e instrumentos de recolección de datos

1.9.1. Métodos generales.

a) El Método Analítico: La investigadora utilizó el método analítico con la finalidad de conocer de forma empírica a través de instrumentos de investigación el desarrollo de las habilidades gerenciales de los funcionarios públicos, descomponiendo el objeto de estudio para llegar a una conclusión en general.

1.9.2. Métodos específicos.

a) El Método de la observación: Se utilizó el método de la observación con la finalidad de analizar el detalle del objeto de estudio de investigación, generando datos, razonamientos y elementos para llegar a una conclusión en general.

b) El Método estadístico: Se empleó el método estadístico con la finalidad de recopilar, analizar e interpretar datos obtenido a través de la aplicación de un instrumento de investigación, con la finalidad de generar un mayor entendimiento en la investigación.

1.9.3. Técnicas e Instrumentos de la Investigación

Técnicas.

La investigadora utilizará como técnica de investigación la encuesta, la cual tiene como propósito recopilar datos para llegar al objetivo general.

Instrumentos.

El instrumento que se aplicará es el cuestionario, el cual será desarrollado por la muestra en la investigación y servirá para determinar la opinión y pensamiento de los encuestados bajo las premisas de la escala de Likert.

II- MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Walter Guarnizo (2018) en su tesis titulada “Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior [Tesis de licenciatura]. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

El autor en la presente investigación tiene como objetivo prioritario identificar las habilidades gerenciales que poseen todos los funcionarios de las instituciones de educación superior, con la finalidad de verificar si son el eje principal de la gestión del talento humano.

Para el desarrollo del trabajo el autor utilizo el tipo de investigación descriptivo- exploratorio de diseño no experimental y enfoque cualitativo. Para la obtención de datos uso como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario.

El investigador llega al resultado principal que el 48 % de funcionarios que enseñan y dirigen las instituciones de educación superior carecen de habilidades y aptitudes para manejar correctamente una gestión, por lo que repercute en la insatisfacción del usuario respecto al derecho de educación que se le brinda.

El presente trabajo hace un aporte que radica en fundamentar que las habilidades gerenciales son algo esencial dentro de una organización, pues en la toma de decisiones como el manejo de un área en específico y la obtención de la calidad del servicio que se ofrece, son parte del eje central de la formación del talento humano que se necesita.

Blanca Cristancho & Angelica Rojas (2015) en su tesis titulada “El desarrollo eficiente de las Habilidades Gerenciales como Herramienta de gestión [Tesis de licenciatura]. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.

Las autoras en su presente tema de investigación tienen como objetivo fundamental identificar las habilidades gerenciales que poseen los gerentes de diversas entidades públicas del gobierno colombiano, con la finalidad de exponerlas como herramientas de gestión.

Para el proceso de la investigación las investigadoras emplearon el tipo de investigación descriptivo- explicativo, de corte transversal y diseño no experimental. Para el recojo de datos utilizaron como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Las indagadoras tienen como conclusión general que las habilidades gerenciales son poco usadas en distintos políticos del estado colombiano, así mismo por su equipo de funcionarios, lo que conlleva a que no generen un buen clima organizacional y por ende una mala gestión pública.

El presente trabajo aporta a la presente tesis en fundamentar la teoría de que las habilidades gerenciales son una herramienta fundamental dentro de la gestión pública, ya que de ellas depende el éxito o fracaso de la dirección de una institución, por lo que se requiere de un conjunto de recursos humanos que tengan aptitudes y conocimientos previos del puesto que ocuparan en una determinada entidad, cosa que usualmente no sucede.

Karla Reyes (2015) en su tesis titulada “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional [Tesis de licenciatura].Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

La investigadora en su tema de investigación tiene como objetivo principal determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo de la organización de una entidad pública en Guatemala, con la intención de verificar si incide en el éxito o fracaso de una entidad.

Para el desarrollo de la investigación la indagadora empleo el tipo de investigación correlacional- explicativo, de corte transversal y diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo. Para el manejo y obtención de datos utilizo como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Se tiene como principal resultado de la investigación que las habilidades gerenciales tienen un nivel alto de relación con el desarrollo organización de la entidad de estudio, lo que conlleva que depende exclusivamente de los gerentes públicos el correcto manejo administrativo de sus áreas correspondientes para garantizar el éxito total de la organización.

El presente trabajo aporta a la tesis en ofrecer un marco teórico adecuado para desarrollar las teorías respecto a las habilidades gerenciales que debe poseer un gerente, así como también detallar de una manera exacta el nivel de relación e incidencia que tienen en el desarrollo de toda una organización, generando una base conceptual adecuada.

Sandra García (2017) en su tesis titulada “Gestión del cambio en las organizaciones públicas [Tesis de grado]. Universidad Complutense de Madrid. España.

La autora en su trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental determinar cómo se realiza una gestión de cambio en las entidades públicas españolas a través de un correcto desarrollo de las habilidades gerenciales.

Para el proceso de la investigación la indagadora uso el tipo de investigación explicativa-descriptiva, de corte transversal, diseño no experimental y de enfoque cualitativo. Para el recojo de fuentes y datos empleo como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Se tiene como conclusión resaltante que el cambio estructural de otra una organización, más aún siendo publica, depende exclusivamente de las habilidades gerenciales que tengan los funcionarios públicos, ya que ello toman las decisiones y ejecución de los recursos del estado para beneficio común, lo cual se detalla que se genera una insatisfacción de demandas sociales por que los puestos de confianza lo ocupan personas sin formación profesional o técnica.

El presente trabajo aporta a la investigación presente en radicar la idea en que muchas de las entidades públicas son dirigidas por recursos humanos sin preparación optima, lo que se deduce que el clientelismo político es uno de los factores que se tiene que eliminar para ejecutar una gestión de cambio en el aspecto público, por lo que se recomienda priorizar la meritocracia en la gestión pública.

Fiorela Kral (2017) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales e inteligencia emocional aplicadas a la gestión empresarial [Artículo Científico]. Universidad de Sevilla. España.

El investigador en su trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y la inteligencia emocional de los empleados de empresas del estado español, con la finalidad de verificar si inciden o no en el éxito de una gestión empresarial.

Para el desarrollo de la presente investigación, el autor utilizo el tipo de investigación correlacional-exploratoria, de corte transversal, diseño no experimental y de enfoque cuantitativo. Para la obtención de datos empleo como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Se tiene como principal resultado que las habilidades gerenciales tienen una relación significativa con la inteligencia emocional de los distintos empleados de las empresas en España, lo que indica que los funcionarios públicos que manejan equipos de recursos humanos pueden impactar en su conducta, motivación e incentivos para cumplir a cabalidad la función que se les encomiende.

El presente trabajo aporta al presente estudio en detallar que las habilidades de un gerente público o un líder de una organización puede incidir de forma positiva o negativa en su forma de pensar y actuar, por lo que este tema de estudio es significativo, pues de ello depende el éxito de una organización o su declive correspondientemente, lo que indica que una gestión administrativa debe tener en cuenta este tema a tratar.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Elva García (2018) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales de los directivos y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco 2016 [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco.

La investigadora en el presente estudio tiene como objetivo prioritario determinar la relación ente las habilidades gerenciales que desarrollan los ejecutivos de la Municipalidad de estudio con la satisfacción de los empleados en el año 2016.

Para la sucesión del trabajo de investigación la autora empleó el tipo de investigación descriptivo- correlacional, de diseño no experimental y corte transversal. Para la recopilación de datos utilizo como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario.

La indagadora llega a la conclusión que existe una relación positiva entre las variables de estudio, por lo que deduce que los jefes de distintas áreas de la municipalidad en estudio carecen de habilidades gerenciales, las cuales inciden en que el empleado no encuentre en su superior la ayuda para trabajar en equipo, ni la motivación personal para resolver problemas administrativos.

El aporte del presente trabajo citado radica en ofrecer un marco conceptual que será de guía para la investigación a desarrollar, así mismo se comparte la idea de que muchos funcionarios públicos no saben liderar a sus equipos de trabajos, sucede lo contrario, los responsabilizan de las fallas administrativas en vez de trabajar en conjunto para resolverlas.

Melchor Chalcco (2017) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, año 2017. [Tesis de licenciatura]. Universidad Andina del Cuazo-Cuzco.

El autor en su presente investigación tiene como objetivo fundamental analizar la influencia de las habilidades gerenciales de los subgerentes del área antes descrita en el desempeño de los trabajadores municipales de Tambopata durante el año 2017.

Para el proceso de la investigación el investigador considero utilizar el tipo de investigación explicativa- correlacional, de corte transversal y diseño no experimental. Para la obtención de datos utilizo como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario y la entrevista.

El indagador llegó a los resultados que las habilidades gerenciales que desarrollan los funcionarios públicos de la entidad de estudio carecen de distintas formas de trabajar en conjunto, por ejemplo el nulo liderazgo, la poca comunicación entre áreas y la resolución de conflictos interpersonales, ocasionando que no haya un buen desempeño laboral entre compañeros.

El aporte del presente trabajo radica en defender la postura que los recursos humanos son el principal motor de cambio de una gestión institucional, por lo que se requiere que los jefes de cada área sean profesionales en las acciones que realizan, así mismo se tenga un perfil idóneo para cada área, ya que en entidades públicas y por ser cargos de confianza, entran individuos carentes de habilidades y aptitudes correspondientemente.

Marco Pantigozo (2016) en su tesis titulada “La gerencia efectiva y su influencia en la optimización de recursos de la municipalidad provincial de Abancay, 2010 [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Abancay.

El investigador en la presente investigación científica tiene como finalidad principal analizar el nivel de influencia de la gerencia en los recursos humanos de la entidad antes mencionada, con la prioridad de detallar si es efectiva o no el campo de las habilidades gerenciales en el desempeño de los trabajadores.

Para el desarrollo de la indagación el investigador usó el tipo de investigación descriptiva- explicativa, de diseño no experimental y corte transversal. Para la recopilación de datos empleo como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario.

El indagador llegó a los resultados que en la entidad local de estudio se necesita reforzar temas pendientes para modernizar la gestión administrativa, en ese sentido se detalla que los jefes superiores carecen de aptitudes y habilidades para realizar e incidir en el trabajo de sus encargados, por lo que la influencia de una variable sobre otra es significativa.

El aporte del presente trabajo radica en ofrecer un campo metodológico para ser fuente de desarrollo de la presente tesis, así mismo ofrecer un campo de la problemática a nivel general, pues se detalla que en las entidades municipales mucho se carece de personal preparado para asumir puestos, por lo que se necesita recursos humanos capacitados y aptos para asumir puestos.

Jorge Díaz (2019) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015 [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo. Lima.

La indagadora en la presente investigación citada tiene como finalidad principal determinar el nivel de influencia entre las habilidades gerenciales de los médicos de la clínica municipal en el desarrollo de competencias de los trabajadores en Santa Anita durante el año 2015.

Para el proceso de la indagación la autora considero utilizar el tipo de investigación explicativa, de diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Para la obtención de datos confiables empleó como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario.

La investigadora llega a la conclusión que en la entidad de estudio el desarrollo de competencias de los empleados médicos carece de gestión, pues desde el área de recursos humanos no se gestiona capacitaciones tanto para los directivos como para el personal, por lo que se ejecuta una mala organización y ejecución de la administración pública.

El aporte del presente trabajo se fundamenta en ofrecer un marco teórico considerable respecto a las teorías de autores que detallan sobre la importancia de las habilidades gerenciales, así mismo se determina que el personal de cualquier entidad debe tener constante capacitación de su puesto laboral para ejercer la función pública correctamente, por el contrario seguirán la insatisfacción de demandas sociales.

Maribel Otárola (2016) en su tesis titulada “Habilidades gerenciales del director en el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de la RED 21, Comas, 2015. [Tesis de posgrado]. Universidad César Vallejo. Lima.

El autor de la presente investigación citada tiene como finalidad general analizar las habilidades del director en las entidades antes mencionadas, con el objetivo de detallar si inciden en el desempeño de los docentes en el año 2015.

Para el desarrollo de la indagación, se utilizó el tipo de investigación descriptiva-explicativa, de diseño no experimental y enfoque cuantitativo. Para la recopilación de datos confiables empleó como técnica de investigación la encuesta y como instrumento el cuestionario.

La investigadora llega a la conclusión que el director carece de habilidades gerenciales en las instituciones que dirige, por lo que hay una mala gestión y desempeño de los profesores, por lo que se recomienda generar un conjunto de estrategias institucionales. El aporte de la investigación se fundamenta en el marco conceptual que utiliza el autor para dar un panorama amplio respecto a las habilidades y aptitudes que debe poseer el líder de una organización, así mismo por la ampliación del marco metodológico a utilizar.

2.1.3. Antecedentes Locales.

La investigadora no encontró antecedentes locales en el distrito de La Victoria, por lo que el trabajo científico a realizar pretende ser el primero en desarrollar el tema de las habilidades gerenciales desde el punto crítico de la ciencia política.

2.2 Teorías relacionadas al Tema

2.2.1. La Teoría de la Administración Pública

La Teoría de la administración Pública o estatal es entendida y representada por Henry Fayol, el cual considera que este enfoque analiza la prosperidad y desarrollo de la gestión de una entidad u organización, para lo cual su análisis lo basa en cuatro principios esenciales:

- La planeación, la cual se basaba en ejercer una gestión bajo el enfoque del método científico, es decir dejar de lado lo empírico para optar resultados basado en metodos y herramientas razonables.
- Preparación: Principio fundamental para generar el diseño de puestos y quienes serán los recursos humanos en dirigir una entidad, por lo que consiste este punto en seleccionar adecuadamente el personal y generar una capacitación para el puesto que ocupará.
- Control, el cual se basa en la supervisión y evaluación del personal que ejercen los recursos humanos.
- Ejecución, es el punto esencial dentro de la administración, pues se detalla el método y la forma en como se desarrollaran los recursos de la entidad, es decir medir la eficiencia y la eficacia de los recursos para asumir su responsabilidad en sus funciones, del mismo modo se considera este principio como la forma adecuada para distribuir las responsabilidades de una manera razonable para ejercer un mejor trabajo en equipo correspondientemente.

2.2.2. La Teoría organizacional

La teoría de la organización o llamada también “Teoría Organizacional de la administración Pública” presenta diversos enfoques de autores que se basan en la dirigencia o desarrollo de la gestión de una institución, así mismo presenta diversas teorías basadas en el éxito o fracaso de una gestión administrativa.

La teoría de la organización del aspecto público según Morejón (2016) se define como la disciplina que estudia la estructura de una entidad junto con su funcionamiento, por ello es importante definir lo que es administración pública, lo cual la define como “el arte de dirigir los recursos del estado y la ciencia para aplicar métodos en búsqueda del bien común” (p.12), en ese sentido el estudio de esta teoría hace alusión al establecimiento organizacional interno de una entidad como a los resultados u objetivos que apunta como metas institucionales.

Estos paradigmas que se asocian al funcionamiento de las entidades también lo toma como objeto de estudio la Gerencia Pública, la cual bajo un enfoque de la modernización de la administración estatal, referencia la importancia que tienen los recursos internos de toda organización, por ello en palabras de Gómez (2006) la gerencia pública estudia la realidad que se vive tanto interna como externamente de una institución, por lo que es de importancia el estudio de los seres humanos (recursos humanos), los recursos de la organización, el valor de capital y la tecnología que se va a emplear, con la consigna de cumplir con lo propuesto y satisfacer las necesidades sociales, lo que hoy en día carecen las entidades del sector público y su deslegitimidad por parte de la población.

2.2.3. Enfoques teóricos del Desarrollo Organizacional según autores.

El movimiento de la teoría del desarrollo organizacional surgió aproximadamente en el año 1970-1980, la cual según diversos autores tuvieron posturas, ideas o teorías por defender respecto al adecuado funcionamiento de la administración estatal, a la organización interna de las entidades y del ambiente que los rodea, a propiciar el potencial de los recursos humanos, etc; por lo que resultó un enfoque sistémico importante para la literatura de la comprensión de las habilidades gerenciales.

a) La teoría de la organización según Max Weber: Referenciado a (Harmón & Mayer, 1999) citando a Weber en su obra *La teoría social y economía organizacional*, puntualiza que todas las organizaciones del sector público se difieren unas de otras por la cultura que desarrollan sus integrantes, es decir la forma en como obedecen normas, controles, relaciones personales, etc., lo cual es impulsada por un modelo que se ha venido institucionalizando a través del tiempo que es la burocracia, la cual se caracteriza por un ambiente donde se hace la centralización del trabajo, división de responsabilidades, el respeto de la jerarquía y la importancia de las relaciones impersonales, no obstante en los últimos años no ha tenido el desarrollo adecuado para ejercer de una manera correcta la ejecución de los recursos estatales.

En ese sentido las entidades o las organizaciones públicas tienen un parecer a una máquina, quien obedece reglas, se ejerce bajo presión y es centralizado, con una autoridad suprema y tradicional, señalado ello como requisitos esenciales para reflejar un funcionamiento burocrático sin éxito.

b) La teoría de la organización según Winslow Taylor: Según Winslow Taylor, el cual es determinado como el padre de la ciencia administrativa, máximo exponente del desarrollo organizacional administrativo, la racionalidad en la toma de decisiones proviene de los directivos de una organización, lo cual deben tomar la racionalidad científica para llegar a un objetivo propuesto. En base a lo referido y en palabras de Vargas (2009) la teoría de Taylor a diferencia de la de Weber, su trabajo se centró en el análisis de los componentes de una organización, es decir permitió identificar las fallencias, herramientas y diseños tradicionales que impedían ejercer una buena gestión institucional, lo cual tomó como principal factor la especialización de los recursos humanos y la división de las responsabilidades para lograr el éxito institucional.

Tras lo descrito en líneas anteriores, Taylor basó su trabajo en racionalizar el trabajo de los colaboradores de una organización, es decir determinaba y analizaba de qué manera los recursos humanos ejercían eficientemente su trabajo, identificando las limitaciones que intercedían para cumplir metas, lo cual tras la teoría clásica Weberiana que veía a los empleados como instrumentos o máquinas, el presente enfoque los detalla como fuente de éxito, los cuales tienen que especializarse y seguir conductas apropiadas para cumplir con lo propuesto, por lo que orienta a crear nuevos métodos para laboral, uno de ellos emplear y reflejar un buen clima organizacional, pues un trabajador en un ambiente cómodo cumplirá con su tarea con satisfacción y productividad.

En resumen la diferencia entre ambos enfoques de los autores se basa en tomar como punto de referencia a los recursos humanos, no como instrumento sino fuente de productividad y adecuado trato.

2.2.4. La Teoría de la Burocracia.

La teoría de la Burocracia tiene como máximo exponente a Max Weber, el cual plantea el desarrollo de la administración en los años de 1870-1920, lo cual propuso las condiciones para obtener el desarrollo de la dominación burocrática en las instituciones, es decir, establece las condiciones donde se legitima el poder a través de jerarquías y la división del trabajo para la consecución de fines institucionales.

La teoría burocrática de Weber, propone tres principios o formas de legitimar y distribuir el poder en una organización, las cuales son:

- **Dominación Carismática:** Se plantea la legitimación del poder a través de un líder, el cual su rol y su función es inducir o influenciar en la conducta de los súbditos, por lo que todas las tareas organizacionales giran en torno a sus decisiones, lo que resulta centralizado e inestable.
- **Dominación Tradicional:** Se legitima la distribución del poder y de las funciones acorde a la tradición que se ha planteado en una institución, es decir los empleados dependen de las reglas implantadas organizacionalmente por un fundador, por lo que las acciones están vinculadas al jefe y las acciones son desfasadas en algunas oportunidades.
- **Dominación Legal:** Se toma como prioridad de cumplir una función por la ley, salvo contrario quien incumpla la tarea que se le asigne será retirado de toda organización.

2.2.5. Enfoque teórico de las Habilidades Gerenciales.

Las habilidades gerenciales tienen un enfoque teórico desde la nueva gerencia publica, es decir vienen hacer las capacidades que se van a desarrollar en el nuevo modelo hacia la modernización del estado, por lo que Pinkstaff (1983) determina que se definen como “Las capacidades que permiten a un líder o un conjunto de personas lidiar con efectividad problemas que se le presentes, así mismo ayudar a trabajar en equipo con la finalidad de cumplir metas propuestas” (p.12). En ese sentido las habilidades generales son desarrolladas por un conjunto de líderes a cargo de una organización o áreas respectivas para solucionar problemas y motivar a los recursos humanos alcanzar objetivos personales e institucionales.

Vizueta (2017) determina que las habilidades gerenciales son un conjunto de acciones que poseen los empleados de una organización las cuales intervienen en la eficacia y productividad de una organización, así mismo se definen como las aptitudes que poseen un personal que esta a cargo de una organización, por lo que les permite interpretar problemas y buscar una solución optima para su resolución.

En ese sentido las habilidades gerenciales son una capacidad esencial dentro de las organizaciones del aparato público, por lo que se determina que un conjunto de directivos que tiene a cargo un puesto importante debe desarrollarlas y aprenderlas de forma directa, es decir debe poseer el conocimiento profesional para desarrollar una problemática, con la finalidad de generar la mayor productividad junto con el equipo que lidera para beneficio tanto institucional como social.

2.2.5.1. Dimensiones de las Habilidades Gerenciales.

Según Schermerhorn (2010) menciona que existen 3 dimensiones de las habilidades gerenciales, las cuales se detallan de la siguiente manera:

- **Habilidades Conceptuales:** Se refiere a la aptitud o conocimiento de generar ideas, teorías, conceptos, etc. Las cuales un líder trabaja con un conjunto de personas para ponerlas en práctica. Un directivo con este tipo de habilidades se encuentra apto para resolver problemas de diversa índole, entre ellos como se relacionan los compañeros de trabajado, como piensan y razona el equipo, como actuar frente a una situación adversa y que soluciones plantear a un determinado problema.
- **Habilidades Humanas:** Las habilidades humanas es toda conducta o aptitud que posee un líder para liderar el trato con las personas, en ese sentido se detalla la facilidad de implementar relaciones interpersonales y grupales, así mismo se refleja la habilidad de comunicarse y que el mensaje sea escuchado, consecuente a dirigir y resolver problemas con una adecuada interacción profesional, interviene también la motivación y la participación activa.
- **Habilidades técnicas:** Es toda habilidad que tiene un sujeto frente a la utilidad de un medio físico para realizar su función, es decir pone a prueba su conocimiento adquirido en el quehacer diario de su labor, por lo que se relaciona con el uso de la tecnología y los aparatos técnicos que muchos recursos humanos carecen de utilidad .

2.2.6. La Teoría del Liderazgo.

La teoría del liderazgo según Ormazábal (2012) determina que el liderazgo es un rol que asume una persona para influir en la conducta de una persona o un conjunto que dirige en una entidad, así mismo detalla que el liderazgo no solamente significa unir, sino adherirse a un rol personal para alcanzar con un grupo de recursos humanos los objetivos propuestos.

El liderazgo ejercido por un directivo tiene que poseer aptitudes y habilidades para desarrollarlo correctamente, por lo que exige una capacidad de dirección y solución ante problemas que se presenten, por lo que se tiene que tener en cuenta la confianza, el sentido común y la responsabilidad como valores bases.

Por otro lado Kruse (2013) refiere que un buen líder debe estudiar el entorno laboral y el grupo con el cual va a trabajar, es decir debe analizar el tipo de ambiente, los recursos logísticos y económicos que se tienen a la mano, de la misma manera se debe estudiar las habilidades que poseen los recursos humanos que bien pueden ser de confianza o elegidos mediante concurso, por ello es muy importante que los empleados tengan aptitudes de cambio, pues la realidad a la que se presentan es cambiante y a la vez estar cómodos y satisfechos, pues de ellos dependen el éxito o fracaso de una institución.

En resumen el liderazgo de un directivo tiene que ser desarrollado por una persona capaz y apta para dirigir a un conjunto humano, a la vez debe contar con los requisitos necesarios para hacer una buena función, pues de la toma de decisiones se ejecutaran bienes y servicios para una población.

2.2.6.1. Estilos de Liderazgo.

La teoría del liderazgo según Ormazábal (2012) determina que el liderazgo es un rol que asume una persona para influir en la conducta de una persona o un conjunto que dirige en una entidad, así mismo detalla que el liderazgo no solamente significa unir, sino adherirse a un rol personal para alcanzar con un grupo de recursos humanos los objetivos propuestos.

- **Estilo dictatorial:** Es un estilo que desarrollan gerentes que solamente le interesa conseguir los objetivos a toda costa, dejando de lado las necesidades y comodidades de sus empleados. La toma de decisiones se ejerce por propia iniciativa del líder, por lo que no existe iniciativa ni puntos de vista de los recursos humanos, de la misma manera los trabajadores son meros ejecutores, las relaciones entre superior y subordinados es conflictiva y se siente un clima negativo.
- **Estilo Democrático:** Es el estilo que lo emplea un directivo que tiene a cargo un área o institución, el cual se caracteriza por tomar las decisiones en equipo, previa consulta y subdivide las tareas para conseguir eficazmente los objetivos propuestos. El líder democrático planifica las necesidades en base al estudio de las habilidades que poseen los recursos humanos, lo cual activa la comunicación abierta.
- **Estilo Laissez-Faire:** Se caracteriza un líder por poseer habilidades en base a la transformación, es decir utiliza estrategias y métodos para resolver problemas, escoger su mejor grupo y no toma en cuenta a los demás, se genera la exclusión y la mala relación entre empleados.

2.3. Definiciones Conceptuales:

Habilidad:

La habilidad de una persona es la capacidad aprendida para resolver problemas que se le presente con facilidad y eficiencia, es decir es toda acción que realiza un directivo o un empleado para ejercer su trabajo de manera correcta dentro de la institución que labora.

Aptitud:

La aptitud a diferencia de una habilidad, es una capacidad inherente al ser humano que se refleja desde su etapa de la niñez, la cual influye significativamente para resolver o ejercer una actividad o tarea encomendada.

Habilidades Gerenciales:

Las habilidades gerenciales como su mismo término lo dice son un conjunto de capacidades adquiridas en la vida o desde la niñez para ejercer un cargo adecuadamente y desempeñarlo, bajo distintos prototipos de liderazgo, comunicación, motivación y organizador.

Funcionario Público:

Es el conjunto de personas que tienen a cargo una dirección de una entidad que tiene aspecto público, el cual lo indica como gestor que tiene como fin resolver problemas administrativos y satisfacer las necesidades sociales de una población que representan.

Gestión Municipal:

La Gestión Municipal se determina como aquella acción que realiza un conjunto de recursos humanos en una entidad para guiar u orientar de forma correcta las necesidades de la población, bajo el enfoque de gestionar los recursos del estado de forma eficaz y eficiente.

COVID-19:

Pandemia infecciosa causada por un coronavirus que ha impactado en la realidad de todo el mundo, desde el aspecto institucional ha generado nuevas formas de ejercer el trabajo a través del empleo virtual y medios tecnológicos correspondientemente.

Liderazgo Organizacional:

El liderazgo organizacional de una entidad es una habilidad o un proceso de un líder para incidir en el comportamiento de una organización, por lo que utiliza un conjunto de estrategias para conducir al equipo en búsqueda de las metas y objetivos propuestos.

Toma de decisiones:

Es un proceso razonable o crítico que toman un conjunto de personas pertenecientes a una organización para elegir entre distintas opciones, la propuesta ideal para lograr los objetivos comunes de una entidad.

Tecnología Laboral:

Es un proceso de procesos que adquiere tanto la entidad como los recursos humanos para adaptar el medio laboral a la realidad que plantea un determinado contexto, es decir se requiere de habilidades y medios tecnológicos para desarrollar una gestión administrativa organizacional.

Trabajo en Equipo:

Es una estrategia que emplean los directivos de una organización con al finalidad de subdividir el trabajo entre los recursos humanos para garantizar un mejor desarrollo laboral y ambiente en la entidad.

EL FUNDAMENTO TEÓRICO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES BASADO EN LA TEORÍA DE ELTON MAYO

El sociólogo y gestor público australiano George Elton Mayo (1880-1949) se centró en profundo análisis de la materia pública y su especial interés en el estudio de como inciden las condiciones laborales en el área psicología y laboral de cada uno de los trabajadores de distintas entidades. Estableció la teoría, denominada las relaciones humanas, la cual fue producto de un conjunto de “experiencias sociales” dentro de la planta de Hawthorne en el estado de Illinois de la Electric Company entre los años de 1927 y 1932. Es así que señalo que prestarle atención al empleado, dejar de lado la monotonía o rutina, la motivación, el trabajo colectivo, eran factores de suma importancia y de beneficio para la producción de las entidades públicas como privadas. Con su teoría se demostró que el uso de las relaciones humanas dentro del mundo empresarial y público, tiene gran incidencia para que estas logren alcanzar el éxito.

En esa línea de estudios afirmó que a falta de cooperación y solidaridad por parte del conglomerado de personas con las que se trabaja, la oportunidad de ser tomado en cuenta para ciertos proyectos o planes, el ser escuchado o considerado en condiciones de igualdad por parte del empleador y tener todos los recursos disponibles para su ejercicio laboral, es un tanto complicado y, en ciertas circunstancias, casi improbable que se logren alcanzar los objetivos o finalidades administrativas que se habían establecido.

La creación de esta teoría fue en inicio de un movimiento de respuesta de oposición a la teoría clásica. Las respuestas negativas por parte de los trabajadores frente al

abuso y los efectos perjudiciales que trajo consigo su aplicación, trajeron consigo el nacimiento del estudio de las Habilidades Gerenciales.

Surge de esa manera la Escuela del Comportamiento Humano, también llamada la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual le asigna un valor agregado a los individuos, al considerar a su conducta o comportamiento en punto central de las acciones administrativas. El sentido central de las relaciones humanas se basó en el crecimiento del interés de los empleados, lo cual contribuyó a mejorar la moral y la satisfacción de lograr un óptimo trabajo por parte de estos.

La teoría de las relaciones humanas traía consigo resultados para ese momento, impactantes: 1) Son factores de índole afectivo y social, tales como, el ser reconocido, escuchado y comprendido por parte de los empleadores, el sentirse integrado y aceptado en un grupo laboral, etc.; 2) El nivel de productividad de los colaboradores no solo se ve vinculada a los incentivos y las relaciones colectivas en el trabajo; 3) La forma de cómo se va supervisar el trabajo es sumamente importante para la eficacia y eficiencia de este, tal como la solidaridad y el egoísmo, los cuales aparecen como elementos incidentes para el desempeño del trabajador en su centro de empleo.

Dicha teoría se centra en establecer una definición más humana de la naturaleza de la administración. La idea tradicional que se tenía del “hombre máquina”, pasa a ser reemplazado por el de un individuo que tiene el derecho de recibir un trato adecuado como trabajador en todos sus aspectos.

Así es que podemos establecer los aspectos centrales en los que se basa esta teoría:

- a) El nivel de producción es producto de la integración social:

Este aspecto nos da a entender que mientras el individuo se sienta más integrado a un determinado grupo social, mayor será su disposición de producir de manera adecuada. El nivel de la producción estará determinado bajo las normas que se rijan bajo la sociedad y las expectativas o anhelos que tenga el individuo.

b) El comportamiento social de los trabajadores:

La administración deberá tener presente a sus miembros como integrantes de diferentes grupos de trabajo dentro de su centro de labores. Esto quiere decir que, los empleados no se comportan o toman determinadas actitudes de forma individual, sino como integrantes de un grupo.

c) Las recompensas y sanciones sociales:

Las recompensas o estímulos económicos forman parte de un segundo plano respecto a la influencia que ejercen dentro del rendimiento del empleado. Este no podrá producir más o menos de lo que las normas han establecido, puesto que van careciendo del afecto y respeto por parte del resto, es por ellos que, deber producir lo que normalmente se les pide, ni más ni menos.

d) Las relaciones humanas:

La comprensión entre los empleadores y empleados dentro de la relación laboral existente permitirá lograr resultados más óptimos en la productividad. Cada empleador tiene diferentes maneras de comprender y de comportarse es así que esto cobra gran incidencia de unos con otros empleados. Lograr la comprensión de dichas relaciones permitirá alcanzar resultados más óptimos.

e) Importancia del contenido del cargo:

Las labores sencillas y cotidianas tienden a convertirse en rutinarios, perjudicando de manera negativa las actitudes y comportamientos del empleador y afectando la eficacia de estos frente a la productividad.

f) El énfasis en los aspectos emocionales:

Los factores no establecidos del comportamiento humano, se transforman en una dimensión especial para la mayoría de los grandes actores de la teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas tiene como objetivo lograr un mayor interés en las relaciones de comunicación, resaltando la importancia del recurso humano dando paso libre a su participación en la toma de decisiones y en las relaciones de dialogo interno otorgándoles más confianza a todos los integrantes de la organización.

La motivación de esta teoría es lograr juntas o reuniones laborales junto al personal de la organización de forma frecuente, tomando en cuenta la participación directa de los trabajadores, pudiendo así determinar la identidad que refleja cada uno de ellos.

Esta teoría se relaciona de manera muy estrecha con lo propuesto en la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman. Ya desarrollada las investigaciones se demuestra de forma acertada a los investigadores en la materia que las actitudes y las emociones demostradas por los empleados tenían una importancia de gran impacto dentro de la gran parte de la productividad que sobre las dificultades o carencias que estos afrontaban dentro de su centro laboral.

Es aquí donde Elton Mayo hace un significativo aporte en dicho momento, en donde señalaba que la gerencia funciona dentro de los términos de la proactividad

,eficacia ,eficiencia ,costos ,ingresos y egresos ; mientras que el personal trabaja en un sentido que va ligado a los motivacional con una escasa racionalidad.

Mayo descarta el pensamiento tradicional de aquel momento y aun considerado especialmente dentro del pensamiento de los economistas ,el cual considera que el individuo pone por delante sus sueños ,anhelos e intereses personales y carentes de racionalidad ,y como resultado de ello recomienda que la formación y desarrollo de los mecanismos o medios de coordinación entre la gerencia y los empleados ,es una de las tareas principales de la administración.

Como resultado de los hallazgos encontrados en el trabajo de Elton Mayo ,los líderes destacados son quienes obtienen resultados destacados en sus respectivos grupos sociales de trabajo , lo que es producto directo del nivel de aprobación que el líder o gerente va obtener por parte de sus seguidores o trabajadores.

La adhesión en un sentido individual no es ni buena ni mala, sino que va depender en gran escala de la orientación a favor o en contra del líder. La incidencia de este autor ha repercutido hasta la actualidad en las diversas unidades de investigación: individuos, colectivos, conglomerados y comunidades.

Este conocimiento, ha aportado a que la administración se centre en analizar los aspectos éticos e ideológicos, otorgándole un valor agregado al respeto de la dignidad de los trabajadores, mediante la satisfacción de sus principales demandas o exigencias psicológicas a nivel individual o colectivo, tomando para ello en cuenta análisis de motivación, participación, coaching, etc.

Las personas y gerencias interesadas en mejorar la eficiencia ,lograr un cambio y el desarrollo organizacional dejaron de lado el análisis a las organizaciones como

sistemas formales y las empezaron a percibir como organismos o entidades con todo los sistemas complejos que ello involucra.

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS DE ELTON MAYO

Otra de las teorías que nos ayudara a analizar el fundamento teórico de las habilidades gerenciales es la teoría de Elton Mayo basada en los Recursos Humanos, la cual considera que el nivel de productividad va depender de la integración social. Es decir que la producción de una entidad privada o estatal está estrictamente ligado a las óptimas relaciones humanas que se desarrollen entre sus trabajadores.

Debemos tener en cuenta que las teorías desarrolladas por mayo han sido diseñadas y sustentadas para dar respuesta a problemas en entidades. Un método de medir la productividad o el rendimiento que estas tengan ,es la eficiencia es por ello que la eficiencia en las actividades gerenciales no solo se lograra con el trabajo y apoyo articulado de todos los miembros de la organización , pues a mejor integración ,se tendrá una mayor responsabilidad y compromiso ,dando como resultado un óptimo trabajo .Esto quiere decir que, una integración adecuada o una buena interrelación humana entre los integrantes de la organización, contribuirá a un refuerzo de las relaciones interpersonales.

Mayo (1988) señala que, “Las personas son motivadas principalmente por la necesidad del reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en las cuales viven” (p.16).

Las diversas maneras de retribuir o compensar el trabajo desempeñado, involucra, incrementa la autoestima y produce que en el ser humano el deseo o la

motivación de seguir trabajando con esfuerzo y con un estado de ánimo positivo en su desarrollo.

El comportamiento social de los empleados es uno de los factores principales dentro de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, quien afirma “los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, también se adecuan al grupo” (p.74).

De dicha forma se considera que los individuos actúan de diferente manera dentro de los grupos sociales y si existe un ambiente idóneo dentro de la organización donde laboran, se puede demostrar ello en los niveles de productividad de una organización.

Es necesario reforzar que a mejor sea el tratado del empleado y tomando en cuenta el ambiente laboral armónico donde se desenvuelva, se obtendrá una eficiencia optima en el trabajo en los sectores que se presenten.

Es interesante tomar en cuenta que Mayo (1988) afirma que “el éxito en la organización es tomar en cuenta las emociones de los trabajadores” (p.63).

Es por ello, que el factor psicológico tiene una incidencia muy alta en los empleados, puesto que genera un desarrollo positivo o negativo en el comportamiento y actitudes que estos reflejen en su centro laboral.

El objetivo principal de Elton Mayo en la teoría de las relaciones humanas fue entender y obtener mejores formas de relacionarse con el trabajador, mediante la

satisfacción de las necesidades psicológicas a nivel individual y colectivo, teniendo en cuenta elementos como : la motivación , participación ,trabajo colectivo,etc.

Elton Mayo, afirmo que para incrementar la producción no solo se debe tomar en cuenta los estímulos y las relaciones laborales, sino otros elementos como : las formas de supervisión para verificar si existe una eficiencia optima, así como la solidaridad y la integración son de gran relevancia en el desempeño del individuo en su trabajo.

El principal objetivo de la teoría era analizar el efecto de los incentivos en la producción, pero los experimentos y pruebas trajeron consigo una serie de resultados improbables respecto a las relaciones humanas. Los principales resultados que arrojaron dichos experimentos fueron:

- a. El trabajo industrial le ha restado valor al trabajo humano, por lo cual los empleados se ven en la obligación de satisfacer sus necesidades de diferente manera, especialmente a través de las relaciones humanas.
- b. Las diversas realidades en las que se encuentran los trabajadores desempeñan un papel fundamental en la motivación, las necesidades humanas inciden dentro del trabajo colectivo.
- c. Los empleados no solamente buscan la satisfacción de sus necesidades económicas y alcanzar la comodidad material.
- d. Los empleados dan respuesta a la influencia de sus demás compañeros de trabajo que a los mecanismos que utiliza la gerencia para ejercer control sobre ellos a través de recompensas materiales, los empleados tienden a organizarse

en grupos con sus propios reglamentos y estrategias estructuradas para ir en contra de los objetivos que ha establecido la gerencia.

ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Se atribuye cuatro factores al nacimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas son:

1. Una administración o gerencia con rostro humano y democratizador, alejándola de los estigmas rígidos y mecanizados de la Teoría Clásica y amoldándola a los nuevos contextos de vida de la sociedad estadounidense. En tal sentido, la teoría busca convertirse en un movimiento comúnmente estadounidense que busca la democratización de las concepciones gerenciales o administrativas.
2. La evolución de las denominadas ciencias humanas, en específico la psicología y la administración, así como su progresiva incidencia académica y sus iniciales pruebas de uso en las organizaciones industriales. Las ciencias humanas llegaron a reflejar, de manera progresiva, lo erróneo de los principios de la Teoría Clásica.
3. Las nociones de la filosofía programática de John Dewey y la psicología dinámica de Kart Lewin, se consideran fundamentales para el humanismo dentro de la gerencia. Elton Mayo, es conocido como quien le da pie a la creación de la escuela de manera indirecta, así como Dewey, mientras que a Lewin se le atribuye de forma más directa, por lo que aportó positivamente en su definición. De la misma forma, fue esencial la sociología de Pareto, quien a pesar que los autores antes mencionados no tuvieron relación directa con alguna de sus obras, sino solamente con su principal promotor en los Estados Unidos de ese entonces.

4. Los resultados arrojados del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932 bajo la dirección de Elton Mayo, tomaron un gran impacto frente a los postulados tradicionales de la Teoría Clásica de la Administración.

EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

Es en 1924 que, la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos realizo un estudio para contrastar la relación entre la producción y condiciones del centro laboral , bajo los preceptos de la Administración Científica. Sin embargo un poco antes, Elton Mayo había elaborado un estudio, el cual contaba con una gran cambio de personal de manera constante, aproximadamente de 250% anualmente, la cual había hecho uso erróneo de diversas estructuras de incentivos salariales, lo cual no tenían los resultados esperados. A esto ,Mayo introduce un intervalo de descanso entre dichas rotaciones ,asignando a los trabajadores la libertad de decidir acerca de los horarios de productividad y contrato con una trabajadora de salud. Al poco tiempo de aplicados estas acciones genero un sentido de participación grupal, la producción creció significativamente y la rotación de los empleados disminuyo.

El Consejo Nacional de Investigaciones en 1927 ,empezó un experimento den la fábrica de Hawthone de la Wester Electric Company, con ello buscaba evaluar que relación existía entre la iluminación de la empresa y la eficiencia de sus empleado, lo cual media su nivel de producción. Elton Mayo desarrollo dicho experimento, analizando la fatiga de los trabajadores, los accidentes que se daban en el centro laboral, la rotación de los empleados y del resultado de las condiciones laborales respecto a la producción del personal. Así mismo quisieron dejar de lado o eliminar el factor psicológico , por lo que resultaba desconocido en aquel momento, es por ello que dicho experimento se prolongó hasta 1932.

SATISFACCIÓN LABORAL

Martínez (1994) afirma que, la satisfacción de los trabajadores incrementa a consecuencia que la empresa satisface las expectativas que ellos tienen respecto a los objetivos planteados, de los factores o puntos que se deben considerar para la evaluación de su actuar, en las probabilidades del éxito de la organización, percibiendo reconocimiento mediante compensaciones o premios ,recibiendo información y decepcionando una retribución por parte de la gerencia, entre otras. Es por ello, que se considera que las condiciones bajo las que laboran los empleados son factores elementales en la influencia positiva o negativa en el comportamiento y rendimiento de estos en los diferentes aspectos de su trabajo, así como en su crecimiento personal y laboral.

Actualmente la satisfacción laboral se ve estrechamente ligada al bienestar de las personas y la calidad de vida que estas tienen, por lo cual cobra una mayor influencia en el comportamiento del trabajador y con ello se define el compromiso que este tiene con su centro laboral.

La teoría de las relaciones humanas centra especial atención hacia las demandas y necesidades de los empleados y la satisfacción que estos tienen de su ambiente laboral, puesto que establece diferentes expectativas o deseos para el empleado relacionándolo en dos factores; el primero es la motivación o estímulo que recibe por parte de la gerencia y el segundo es que conduce al desarrollo personal y profesional del empleado. Debemos considerar que el desempeño del trabajador es sumamente importante y necesario para cualquier organización ,pues con ello se lograra cubrir las exceptivas y objetivos planteados por la entidad.

A manera de síntesis, Chievato (2006) en base a la teoría de Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

1. El trabajo es una actividad tradicionalmente colectiva.
2. El trabajador no se comporta como un individuo aislado, sino siempre teniendo en cuenta que pertenece a un grupo.
3. La función principal de la gerencia es estructurar una dirección con la capacidad de comprender y de comunicar a sus empleados.
4. El individuo está impulsado por la necesidad de estar o integrar algo y tener reconocimiento por ello.

En las organizaciones se puede visualizar la existencia de diversos problemas comunes como el actuar improvisado de algunos gerentes, hecho que no es aprobado en el nuevo enfoque de la modernización del estado, ya que con ello se genera un desarrollo negativo para la organización. Ante dicha situación, es necesario que toda gerencia o administración al frente de una organización posea habilidades y cualidades que permitan generar vínculos laborales con los empleados a quienes tendrá bajo su mando y que con ello refuercen el ambiente laboral de la entidad.

Madrigal (2010) señalaba que:

Un directivo debe tener la capacitación y formación necesaria para ocupar un cargo en la administración pública o privada, pues ella cuenta con ciertos espacios que se transforman en problemas para los funcionarios debido a la ausencia de profesionalización de las habilidades y competencias que son necesarias para ejercer de forma eficiente su puesto. (Pg. 9)

La gerencia o dirección que tiene al mando una organización o entidad es sumamente fundamental que se encuentre en la capacidad de asumir retos nuevos, por lo cual es necesario una constante formación y capacitación académica como profesional, dicha preparación debe ser dinámica y de permanente abertura a los cambios que se dan en la administración, de la misma forma se hace necesario que logre consolidar sus competencias y habilidades dentro de la gestión de la institución.

Arroyo (2012) señala que, existen múltiples procesos de desarrollo de habilidades directivas o gerenciales, las cuales a medida que los trabajadores laboran con más empoderamiento, su actividad obtendrá una mayor autonomía e independencia en la manera que ejerce sus labores.

En cualquier organización o institución pública como privada es necesario contar con directivos o gerentes que tengan empoderamiento, en donde se haga visible el desenvolvimiento de sus habilidades directivas con propuestas innovadoras y auténticas, lo que dará pie a que el personal a su cargo visualice su papel de líder y autonomía en el desarrollo óptimo de la gestión que está desarrollando.

En el desarrollo de optimizar el diseño del manejo de una institución se hace necesario la búsqueda de nuevos líderes, por lo cual Arroyo establece a tres clases de directivos o gerentes que reúnen algunas características en el desarrollo de la administración de una organización, el primero es el gerente o directivo tradicional, el cual dirige de manera auténtica y con la finalidad de lograr que sus empleados realicen las actividades establecidas; el segundo, es el gerente participativo o democrático quien busca relacionar al personal y conlleva a reforzar las relaciones internas y finalmente se encuentra el gerente o directivo empoderado, quien busca que el personal que tiene a cargo realice las actividades para brindar satisfacción de

las necesidades del cliente orientando sus actividades una relación directa de trabajo colectivo.

En la presente investigación es relevante destacar que los gerentes o directivos tengan determinadas habilidades ,las cuales estimulen transformaciones positivas en el centro laboral que se desempeñen y con ello puedan afrontar retos en beneficio de la organización ,es por ello que, el desarrollo de las habilidades gerenciales aparece como un conjunto de estrategias dentro de la gestión ,lo cual conducirá a incrementar el desempeño en la búsqueda del logro de los objetivos comunes entre la institución y los empleados.

Se hace necesario considerar como nuevos retos para los directivos, desarrollar habilidades que motiven al personal bajo su cargo con la finalidad del logro de los objetivos planteados por la entidad, por lo cual, el gerente o directivo debe hacer uso de técnicas, métodos, principios y procesos administrativos como elementos esenciales en las labores que realiza, así mismo debe involucrar elementos de peso a beneficio del trabajador y de la institución.

PARTE 2

LA IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

El gerente público de cualquier entidad estatal que represente tiene que tener distintas características que guíen a una gestión administrativa a lograr los objetivos propuestos por la institución, por ello a diario tienden a mejorar a través de sus decisiones las riendas económicas, políticas y sociales de un contexto determinado, lo cual por medio de estrategias, se genera gran importancia en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Para tal efecto, se puede determinar que el perfil de un gerente público tiene que tener necesariamente el desarrollo de habilidades gerenciales, ya que son los principales atributos para manejar un conflicto administrativo adecuadamente, así mismo permite tomar decisiones razonables de manera eficiencia y eficaz en beneficio común.

Según Polanco (2016) la gerencia pública debe ser el modelo actual que toda institución pública debe seguir, ya que genera distintos panoramas para satisfacer las necesidades básicas de la población, es decir reúne los requisitos desde los recursos humanos hasta la gestión a realizar enfocada en resultados, por tanto puede ser muy efectiva y fructífera para la administración con visión a futuro y enfoque hacia el desarrollo, no obstante quienes implementan y generan todo lo descrito son los gerentes públicos especialistas en la materia, lo cual se recomienda evidencia y direccionar todo acto administrativo hacia la modernización y asumir un liderazgo propio que conlleva a tener habilidades gerenciales propias.

La Nueva Gerencia Pública y el Gerente.

El gerente público permite desarrollar nuevos enfoques dentro de una gestión administrativa, lo cual encuentra elementos sustanciales para mejorar el aspecto burocrático y los problemas que se presenten, por lo que hace uso de la nueva gerencia pública, cuyo enfoque se basa en generar nuevas soluciones eficaces, eficientes y en base a resultados para lograr el éxito en una organización.

La nueva gerencia pública según Cabrero (2000) permite encontrar a través de los recursos humanos los problemas que se suscitan para afrontarlos con raciocinio y habilidades, es decir los gerentes públicos son las personas que tienen que tener principios de eficacia, eficiencia y organización para conseguir el adecuado funcionamiento de una organización, por ello se tiene que evidenciar procesos adecuados de selección de personal para restablecer y cumplir con las metas establecidas como corresponde.

Se puede evidenciar que la gerencia pública es un enfoque novedoso privado que pretende incorporarse al aspecto público, pues tiende a mostrar resultados eficientes en cuanto a la forma de ejercer los aspectos socioeconómicos de una localidad como el adecuado manejo de los recursos estatales, lo cual su principal aporte proviene de los mismos gerentes que conducen una administración, por ello se debe contar con un personal tanto encargado como de selección adecuado para transformar todos los males que aquejan a una administración como la sociedad en conjunto. De la misma forma la gerencia pública evidencia un cambio radical en las estructuras y procesos de la gestión pública a realizar en distintas áreas, por lo cual su importancia amerita a ser implementada por distintos órganos en un estado.

Griffin (2011) señala que la gerencia pública a través de los buenos manejos administrativos se puede implementar en el aparato público, pues busca en todo momento crear una gestión en base a la eficiencia como eficacia, es decir, se busca implementar cambios radicales en el sistema burocráticos que se implementan día a día en las entidades gubernamentales, para lo cual es importante que tengan adecuados recursos humanos como las herramientas para que puedan lograr todo objetivo planteado.

Se debe determina que el gerente público debe poseer aptitudes de adaptación, conformación, asociación y competencia en el cargo que debe ejercer, para lo cual es el profesional requerido para afrontar los cambios y problemas que se presentan en un momento determinado, por lo que desarrollo equitativo y sostenible del personal y la administración que tiene a cargo sea favorable y de calidad.

Parrales & Muñoz (2019) refieren que las habilidades de un gerente público tienen que ser fundamentales para desarrollar el adecuado proceso de las decisiones públicas como del manejo de recursos del estado, por ello se requiere de una total transparencia de la ejecución que va a realizar, es decir rendir cuentas a través de resultados obtenidos en todo proceso, plan, acción, etc.

En ese sentido los gerentes públicos son los encargados de verificar y ejecutar el adecuado proceso de una correcta administración, desde la comodidad de un empleado hasta la resolución de un problema que impide el proceso adecuado de gestión, por ello siempre se apunta a un profesional con habilidades directivas, que ejerzan liderazgo, adaptación al medio, oportunidad de cambio, visión hacia el futuro y con fomento de participación ciudadana para conllevar todo propósito al cumplimiento de la responsabilidad social.

Las habilidades Gerenciales en la gestión Municipal

En la actualidad, las habilidades de los gerentes públicos tienden a caracterizarse como personales, sociales y directivas, las cuales inciden en una buena gestión pública a realizar, lo cual todo ello va a conllevar a que el personal tome buenas decisiones y apueste por formar una verdadera administración en beneficio de la sociedad.

Las habilidades gerenciales permiten que el personal de confianza lidere todos los procesos administrativos a desarrollar, especialmente lo relacionado a la ejecución de estrategias y políticas institucionales como el desarrollo y potencialidad de recursos humanos, pues todo ello es determinante para la transformación y consecución de metas organizacionales.

En el VII congreso de Administración Pública para el desarrollo, se determinó que el problema del sector público es el tema de no contar con buenos recursos para liderar una verdadera gestión de cambio, y ello se evidencia en que no se producen los nuevos perfiles de los directivos en base a la nueva gerencia a desarrollar, que realicen todo acto en base a la eficiencia, eficacia, innovación y productividad.

Respecto a lo descrito, la práctica gerencial por parte del personal es fundamental, así como el implemento de políticas para su propio desarrollo, ya que estos profesionales son los llamados a fomentar la nueva gerencia pública entre todos los colaboradores así como el encuentro de líderes que empleen mecanismos que eliminen toda barrera burocrática y sin barreras de gestión.

Se puede detallar entonces, que las habilidades gerenciales toman el rumbo de una administración con la toma de decisiones adecuada por parte de los funcionarios

públicos, quienes deberían poseer un adecuado perfil profesional y personal para lograr siempre lo propuesto.

A continuación, la autora plantea una descripción sobre los aspectos gerenciales que se deben desarrollar en el campo de la gestión municipal, permitiendo que todo personal debe tener en cuenta que labora en servicio de la comunidad y siempre tiene que tener características que conduzcan a la organización hacia el éxito y con ello se explicará lo referente a la toma de decisiones.

- Tras el desarrollo de la nueva gerencia pública en la administración local se debe proponer soluciones técnicas a los problemas que se presenten e impidan el tema de la productividad, eficacia y eficiencia dentro de la organización, por lo que se requiere el compromiso y esfuerzo por parte de los recursos humanos.
- Se debe generar e implantar la concepción de la gestión pública por resultados, es decir, al interior de las municipalidades deben guiar las cabezas de distintas áreas a la consecución de metas trazadas en un tiempo definido, con el objetivo de hacerla guía y modelo para obtener nuevas oportunidades y lograr el bien común a nivel general.
- Se debe tener en cuenta que la administración que se desarrolla al interior de las instituciones deben necesariamente orientarse hacia el ciudadano, ya que éstos pueden tener la decisión de formar parte de la construcción de políticas públicas y velar por el desarrollo local a donde pertenecen.
- Se debe generar con urgencia el enfoque de la descentralización de la toma de decisiones como de la responsabilidad misma en la entidad

superior, es decir que las políticas a desarrollarse sean en consenso alejado en todo momento de cuestiones personales y políticas en la organización, de la misma forma la responsabilidad de llevar al éxito a la institución es de todos los que laboran por lo que se debe generar el apoyo mutuo, compañerismo, buena comunicación interna y delegación de funciones específicas entre los recursos humanos.

- Se debe profesionalizar también el tema del manejo gerencial en los puestos públicos, es decir el personal de confianza debe poseer las habilidades necesarias para manejar correctamente una administración, ya que a partir de su criterio se va a implementar acciones en beneficio social.
- Por último, se debe establecer siempre la rendición de cuentas hacia la sociedad, con el objetivo de garantizar la transparencia y la ética en las funciones a desempeñar, por lo que el nivel de satisfacción del ciudadano sería una de las mediciones para medir la capacidad administrativa de los gerentes públicos.

El desarrollo de las habilidades Gerenciales en la Pandemia COVID-19

El panorama del COVID-19 en los tiempos actuales ha generado distintas formas de ejercer el aspecto laboral en casi todas las entidades, ya que el tema de la virtualidad ha implantado nuevos modelos y guías para responder las necesidades sociales que padece la población, en ese sentido el trabajo remoto y la crisis emotiva que pasan distintos gerentes públicos los ha forzado a incorporar nuevas habilidades

para conseguir los resultados esperados, por el contrario son algunas personas que han visto interrumpir su forma de trabajo institucionalizada, padeciendo de estrés, desmotivación y liderazgo.

Se puede detallar que según Carreras (2020) la pandemia COVID-19, ha causado que las entidades gubernamentales forjen nuevos estilos laborales para su funcionamiento, evolucionando en todo momento la forma, fondo y expectativas de los recursos humanos respecto a las funciones nuevas que tomaría, por ello el tema de la toma de decisiones fue fundamental para afrontar los nuevos cambios laborales.

Es así que la contratación en este panorama descrito debería ser prioridad en las entidades públicas, puesto que son los propios recursos humanos quienes llevarían las riendas de la administración de los recursos de una sociedad, es así que la flexibilidad, el manejo del internet, la tecnología y las habilidades comunicativas son las principales habilidades que debería tener un gerente público para lograr lo propuesto institucionalmente.

Si se detalla cuáles son las principales habilidades que deben ser aplicadas por un gerente público en las instituciones públicas durante la pandemia COVID-19, se presentan a continuación:

Adaptación al cambio: En medida que se ha generado nuevos contextos donde los empleados no pueden reunirse ni trabajar presencialmente, se desarrolló el panorama de la virtualidad, por ello los gerentes públicos como todos los recursos humanos que laboran en una entidad deben adaptarse al cambio de la tecnología, el manejo del internet y distintos programas tecnológicos a emplear.

Manejo tecnológico: Tras el nuevo panorama del COVID-19, distintas entidades gubernamentales para no generar su expansión, apostaron por la modernización y el

cambio del desempeño en los trabajadores, es decir, todo trabajador y sobre todo las cabezas de áreas, debían tener conocimiento y manejo de la tecnología, con el objetivo de acelerar la transformación digital.

Liderazgo: Tras los efectos que deja la pandemia COVID-19, distintas entidades gubernamentales comenzaron a sufrir diversos cambios estructurales como emotivos por parte de los recursos humanos, los cuales presentaban debilidad, estrés, miedo y distintas posturas negativas a la hora de ejercer adecuadamente su función, por lo cual el liderazgo es pieza clave para conducir y guiar correctamente a un grupo humano hacia el éxito.

Inteligencia Emocional: Uno de los aspectos más trágicos que ha dejado esta pandemia y sigue dejando es la negatividad sobre las emociones de los trabajadores como del jefe superior a cargo, se refleja que cada día las personas laboran como comportamientos distantes, estresantes y sin sentir empatía por protegerse así mismo, de la misma manera la comunicación interna se ha dejado de lado ocasionando en múltiples ocasiones que no se realice un trabajo en conjunto para lograr los objetivos propuestos, por ello se requiere de un gerente público que tenga una inteligencia emocional positiva, que tenga la capacidad de asegurar, darle la confianza y controlar sus emociones frente a este contexto, de la misma manera sentir empatía por aquellas personas que no manejan la tecnología o tienen un problema laboral, solo así se lograra conseguir las metas institucionales.

Habilidades de Comunicación: Se detalla que durante el desarrollo de la pandemia, la comunicación se ha visto bastante afectada en el entorno de las entidades gubernamentales, ello se evidencia cuando los jefes de áreas sobrecargan en la parte laboral a los empleados sin ninguna plena comunicación, de la misma forma cuando

los empleados no saben emplear un medio tecnológicos, o cuando se genera un conflicto entre áreas administrativas por el incumplimiento de requerimientos laborales, por ello los gerentes públicos tienen que tener estrategias de contenido para generar una información tanto individual o colectiva, con la finalidad de lograr el trabajo en equipo.

Crítico y Novedoso: El tema de ser crítico se refiere a que un gerente público tiene que tener la capacidad para resolver los problemas que se presenten en la administración pública, en ese sentido no debe mezclar las emociones negativas que presente por el contexto donde se encuentra en la toma de decisiones que ejerza desde su función.

Respecto a la novedad, si bien es cierto estamos implementando el tema del gobierno electrónico para generar nuevos procesos laborales y detener este panorama de la pandemia, por ello se valora a un gerente que encuentre medios, herramientas o estrategias para desarrollar bien su trabajo, por ello su nivel de creatividad es impórtate para intentar resolver una problemática y sobre todo se recomienda que lo realice y practique con el conjunto humano que tiene a cargo.

Si bien se detalla, la pandemia COVID-19, ha generado distintos panoramas que han ido en contra del trabajo habitual, por lo que las personas mayores y sobre todo nombradas tienen problemas a la hora de adaptarse al cambio tecnológico, por ello se tiene que contar con un personal adecuado para afrontar esos problemas descritos, es así que los gerentes públicos tienen que comprender, diseñar, fomentar todo tipo de habilidades positivas para llevar a su equipo y a la propia institución a cargo al éxito, de la misma forma se tiene que contar con una persona líder que tenga pensamiento crítico, con enfoque gerencial para lograr todo lo propuesto

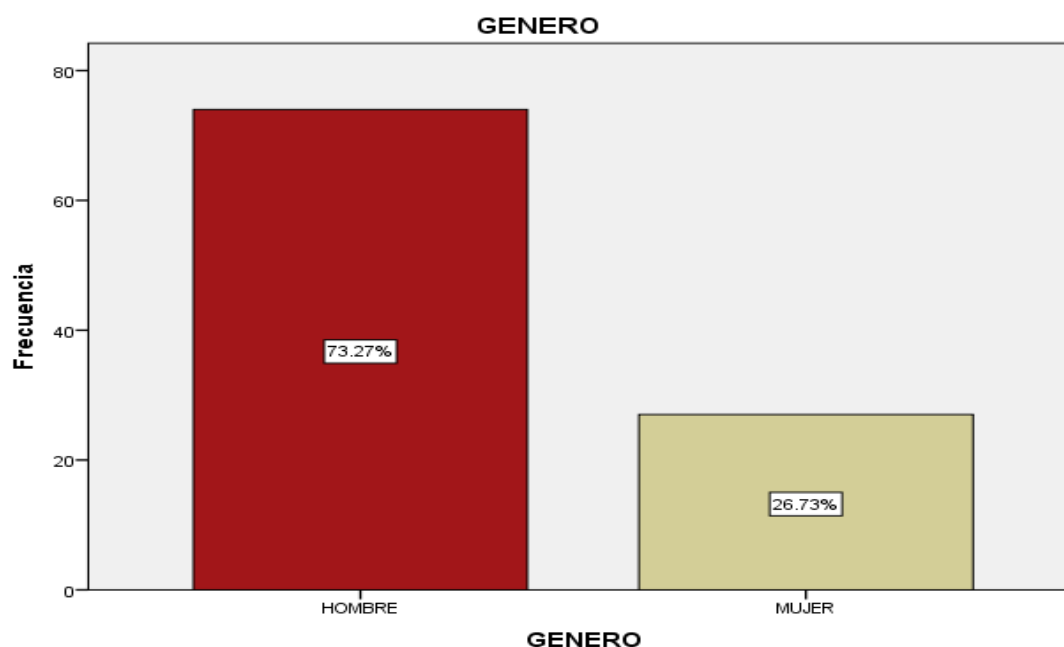
institucionalmente, con ello lograr satisfacer las urgencias que carece toda una población en común.

CAPITULO III. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

O.E.3. Tipos de habilidades Gerenciales se desarrollaron en la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020.

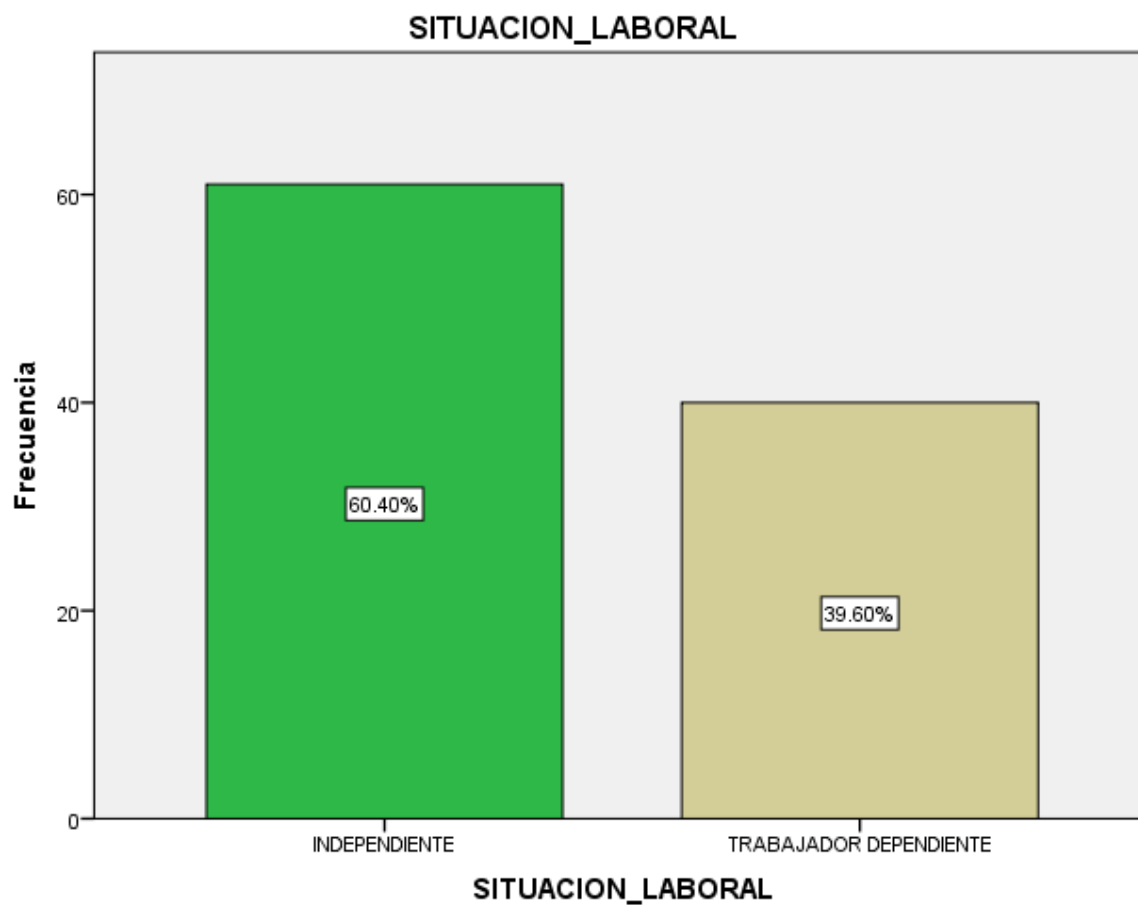
Para desarrollar el cuarto capítulo de la presente investigación, la autora aplicó el cuestionario como instrumento de investigación, lo cual cumple con el desarrollo de los resultados para corroborar posteriormente la hipótesis planteada.

SEXO	N	Porcentaje
Hombre	74	48.03%
Mujer	27	51.97%
Total	101	100.00%



Interpretación: En la tabla 1 y figura número 1, se detalló que el mayor porcentaje de los encuestados fueron mujeres con un 51.97% y el menor fueron hombres con un 48.03% total.

POSICIÓN LABORAL	N	Porcentaje
Dependiente	61	48.03%
Independiente	40	51.97%
Total	101	100.00%

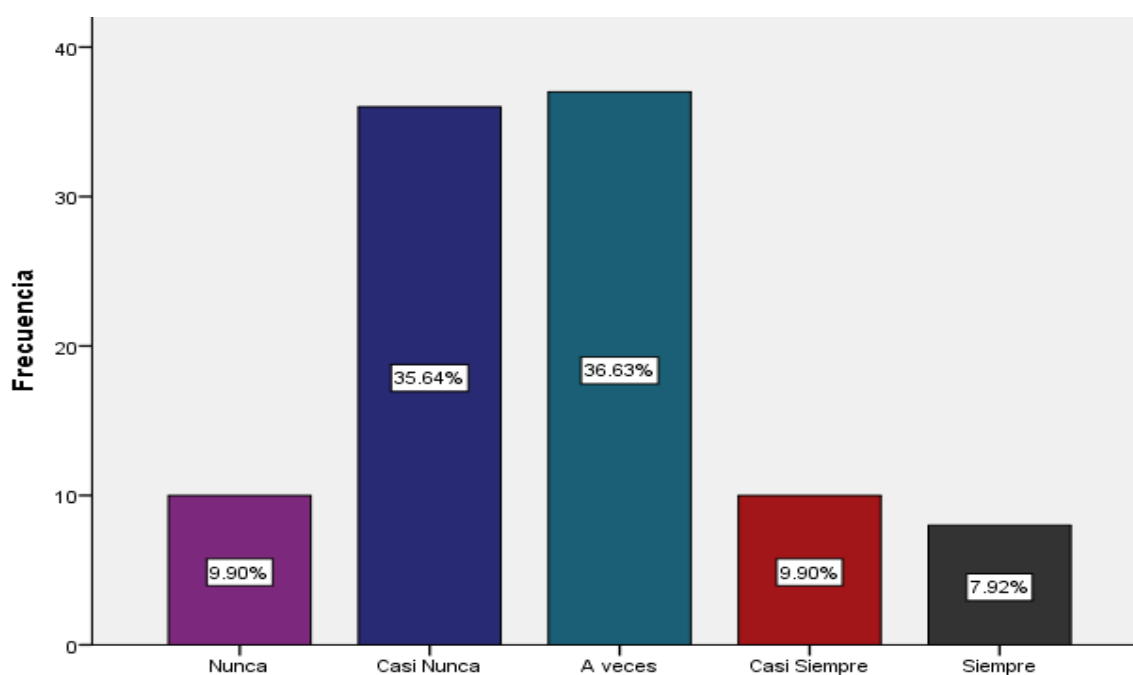


Interpretación: En la figura 2 y tabla número 2, se pudo detallar que el mayor porcentaje de situación laboral de los beneficiarios es trabajadores independientes con 51.97% y dependientes con un 48.03%.

Tabla 1

¿Con que frecuencia su jefe superior, toma las decisiones en conjunto con el personal a cargo?

ITEM 1	N	Porcentaje
Nunca	10	30.20%
Casi Nunca	36	22.80%
A veces	37	15.40%
Casi Siempre	10	16.10%
Siempre	8	15.40%
Total	101	100.00%

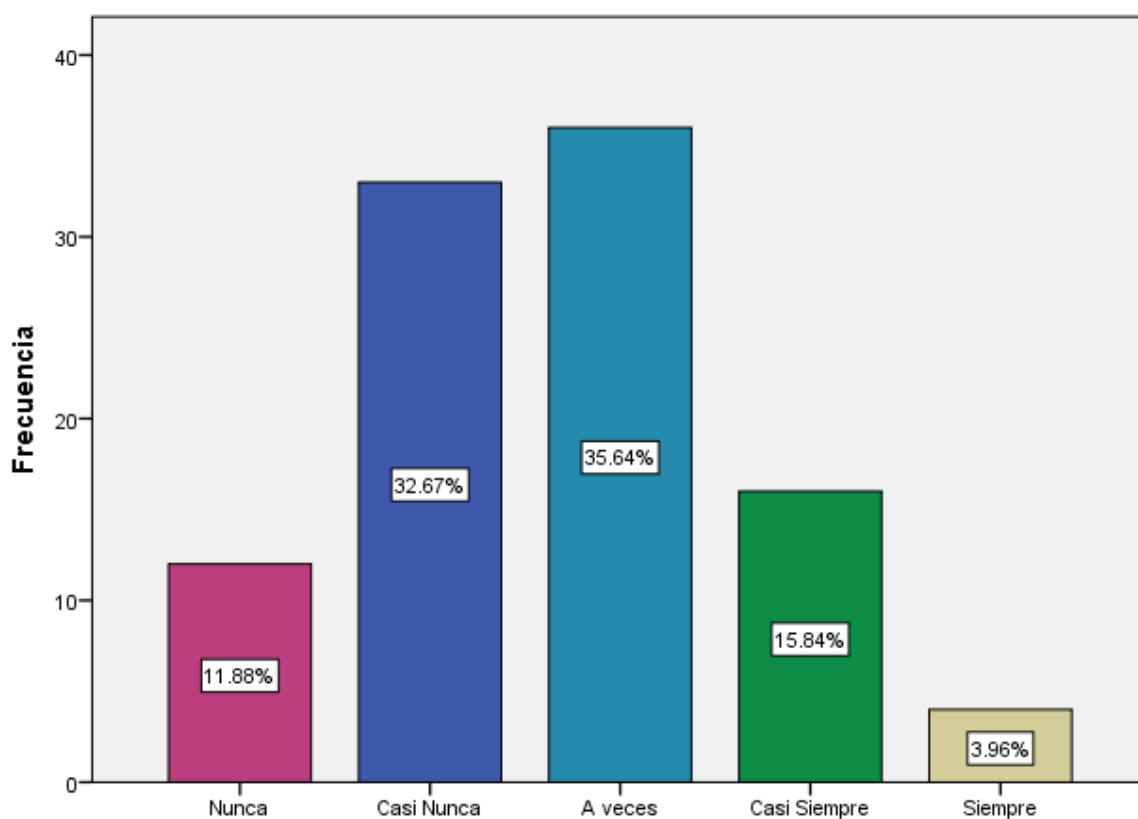


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre la toma de decisiones por parte de su jefe, se encuentra con el mayor porcentaje la opción nunca con un 30.20% , le sigue casi nunca con un 22.80%, casi siempre con un 16.10%, y finalmente con un menor porcentaje de 15.40% tanto casi siempre y siempre.

Tabla 2

¿Con qué frecuencia su jefe superior realiza cambios significativos en la gestión administrativa?

ITEM 1	N	Porcentaje
Nunca	12	11.88%
Casi Nunca	33	32.67%
A veces	36	35.64%
Casi Siempre	16	15.84%
Siempre	4	3.96%
Total	101	100.00%

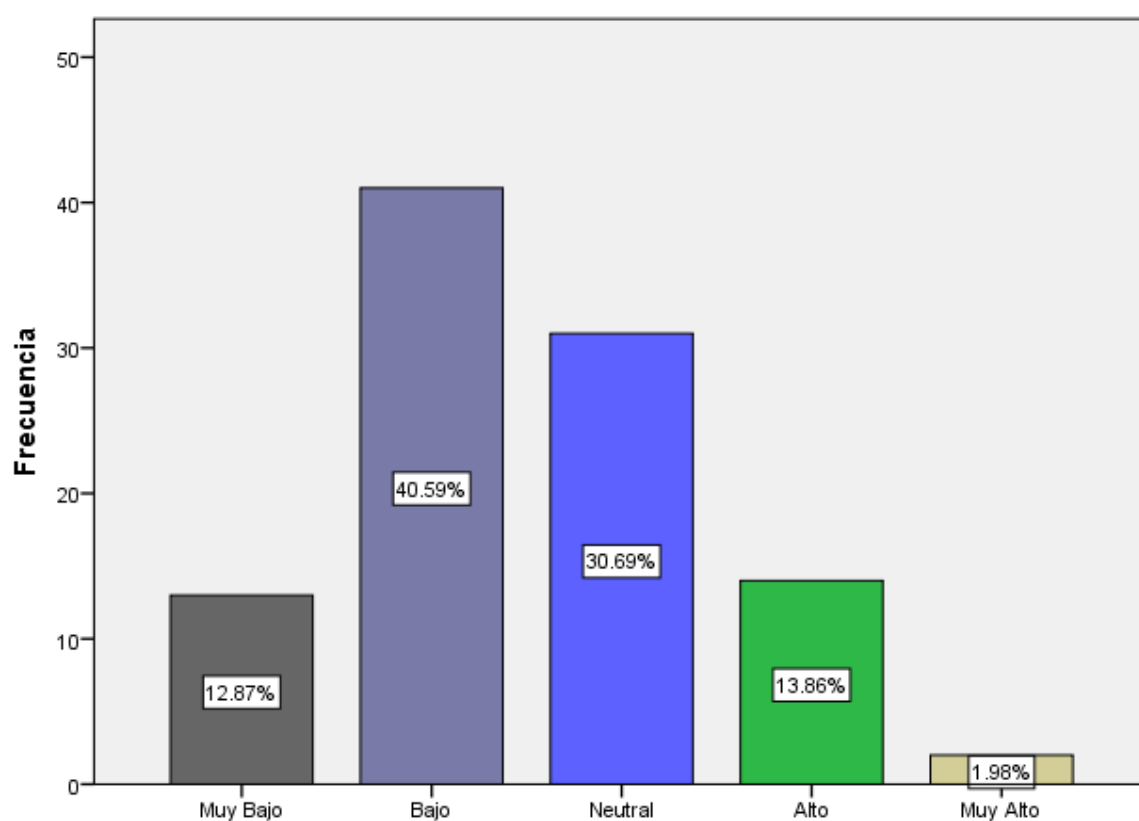


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre los cambios significativos que realiza su jefe, se encuentra con el mayor porcentaje la opción a veces con un 35.64%, le sigue casi nunca con un 32.67%, casi siempre con un 15.84%, nunca 11.88% y finalmente siempre con un menor porcentaje de 3.96%.

Tabla 3

¿En qué nivel muestra su jefe superior, un compromiso adecuado con la institución que representa?

ITEM 1	N	Porcentaje
Muy bajo	13	12.87%
Bajo	41	40.59%
Neutral	31	30.69%
Alto	14	13.86%
Muy Alto	2	1.98%
Total	101	100.00%

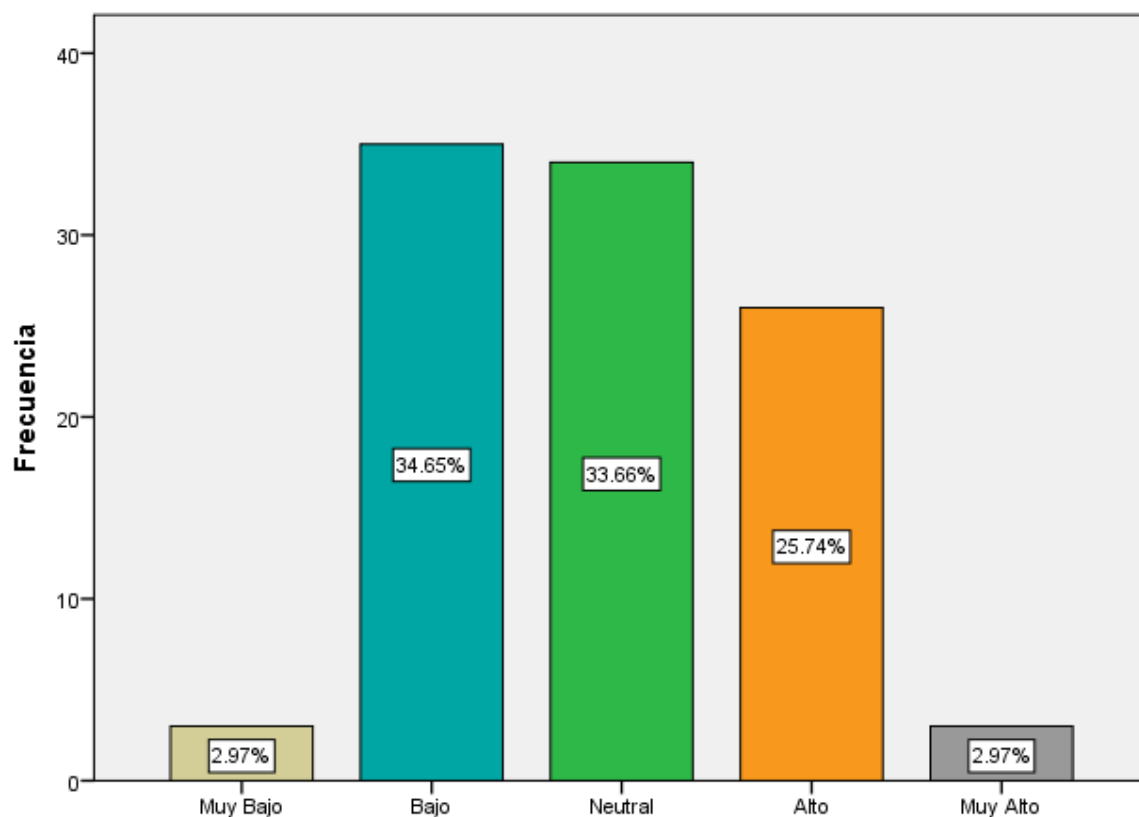


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre el compromiso con la institución que muestra su jefe, se encuentra con el mayor porcentaje la opción bajo con un 40.59%, le sigue neutral con un 30.69 %, alto con un 13.86%, muy bajo 12.87% y finalmente con un menor porcentaje de 1.98 % muy alto.

Tabla 4

¿En qué medida considera Ud., que su jefe superior emplea adecuadamente la tecnología adecuadamente?

ITEM 1	N	Porcentaje
Muy bajo	3	2.97%
Bajo	35	34.65 %
Neutral	34	33.66%
Alto	26	25.74%
Muy Alto	3	2.97%
Total	101	100.00%

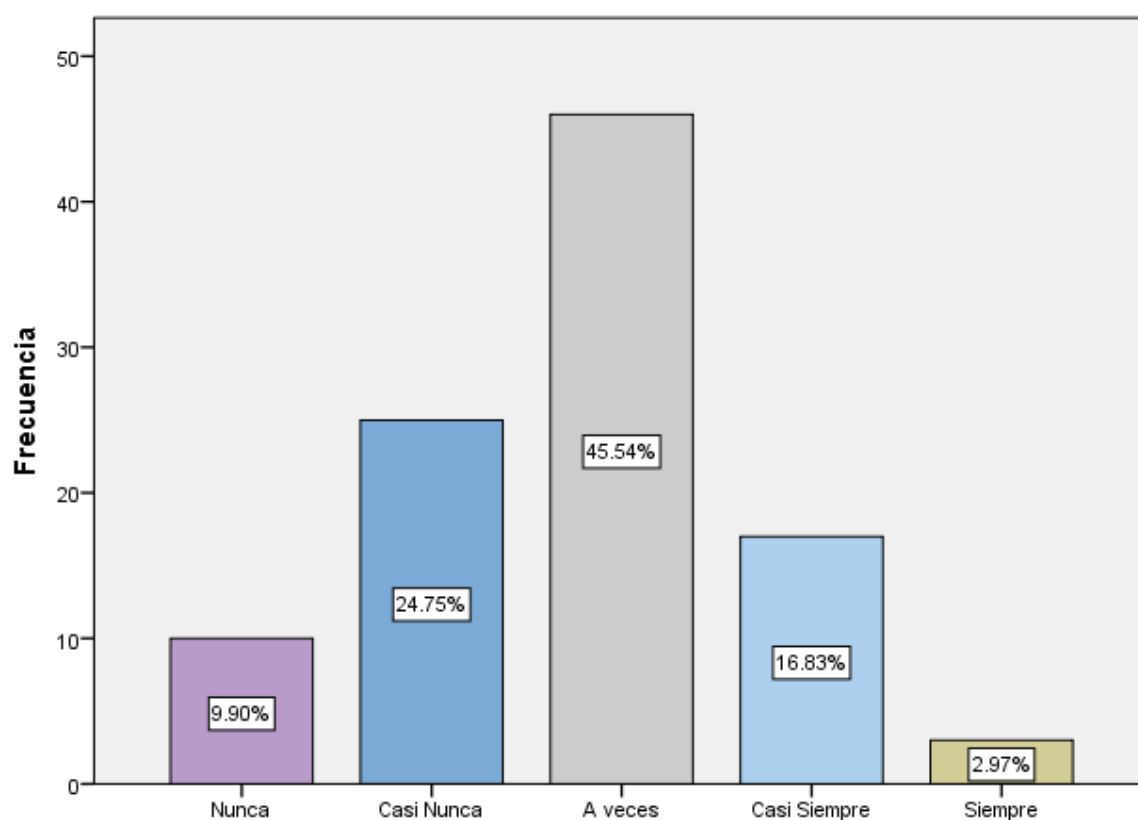


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre el uso de la tecnología que realiza su jefe, se encuentra con el mayor porcentaje la opción bajo con un 34.65%, le sigue neutral con un 33.66%, alto con un 25.74%, alto y muy alto con 2.97 %.

Tabla 5

¿Con qué frecuencia su jefe superior plantea soluciones innovadoras para resolver los problemas que se presentan en la institución?

ITEM 1	N	Porcentaje
Nunca	10	9.90%
Casi Nunca	25	24.75%
A veces	46	45.54%
Casi Siempre	17	16.83%
Siempre	3	2.97%
Total	101	100.00%

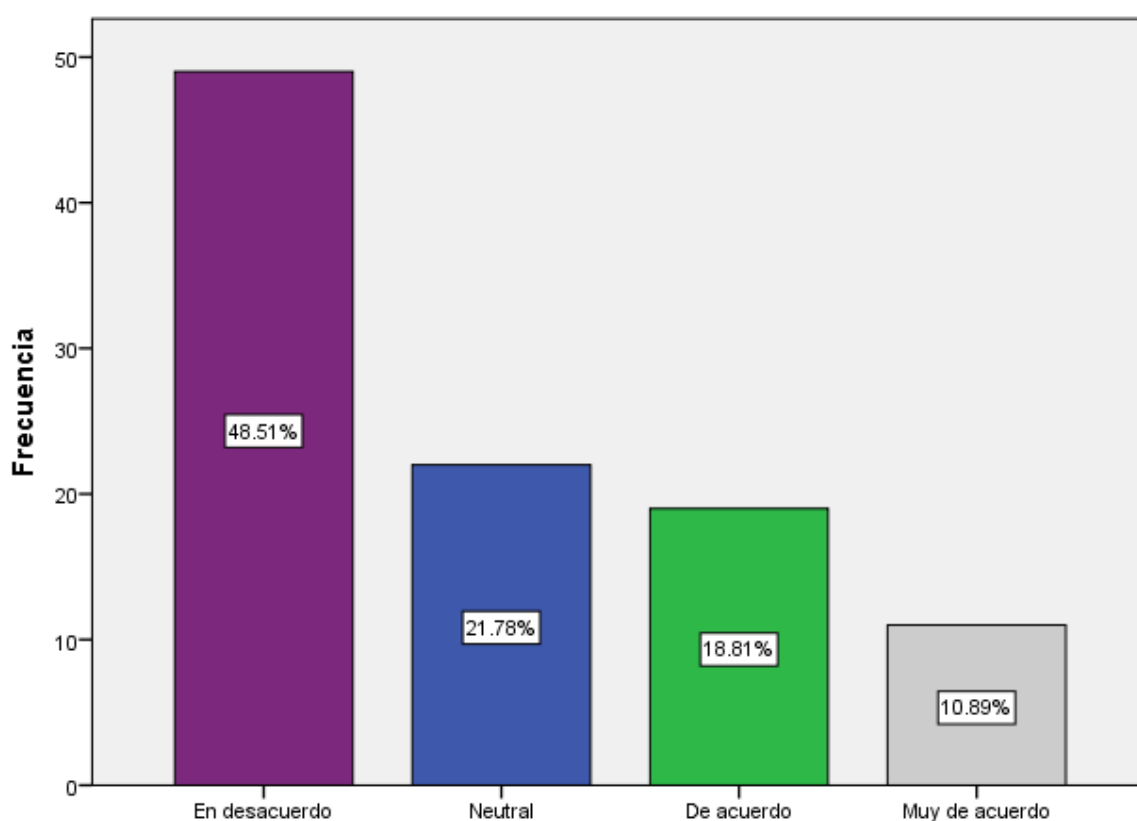


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre soluciones innovadoras que desarrolla su jefe, se encuentra con el mayor porcentaje la opción a veces con un 45.54%, le sigue casi nunca con un 24.75%, casi siempre con un 16.83% y finalmente con un menor porcentaje de 2.97% de siempre.

Tabla 6

¿Considera Ud. que su jefe superior toma decisiones acertadas para enfrentar los problemas que se presentan en la administración?

ITEM 1	N	Porcentaje
En desacuerdo	49	48.51%
Neutral	22	21.78%
De acuerdo	19	18.81%
Muy de acuerdo	11	10.89%
Total	101	100.00%

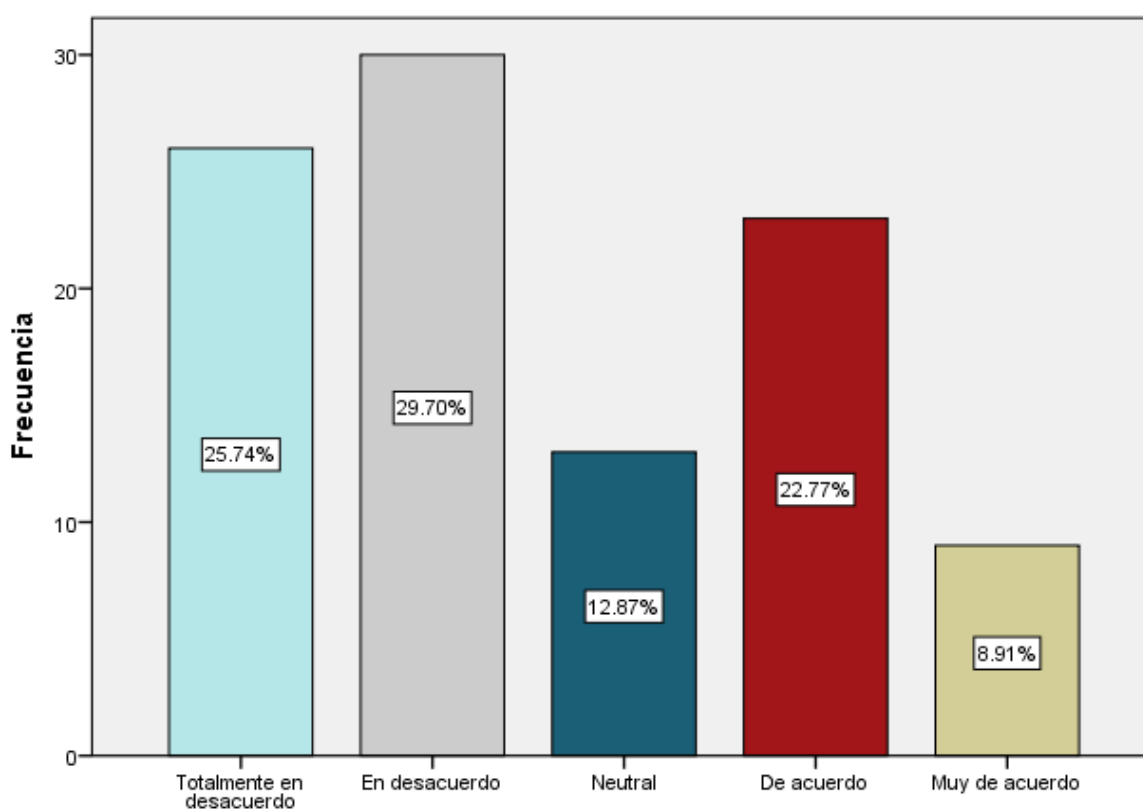


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre los las decisiones acertadas que tiene su jefe, se encuentra con el mayor porcentaje la opción totalmente en desacuerdo con un 48.51%, le sigue neutral con un 21.78%, de acuerdo con un 18.81% y finalmente con un menor porcentaje de 10.89% muy de acuerdo.

Tabla 7

¿Considera Ud. que su jefe superior comparte su preocupación con sus empleados e intentan resolver la problemática presente?

ITEM 1	N	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	25.74%
En desacuerdo	30	29.70%
Neutral	13	12.87%
De acuerdo	23	22.77%
Muy de acuerdo	9	8.91%
Total	101	100.00%

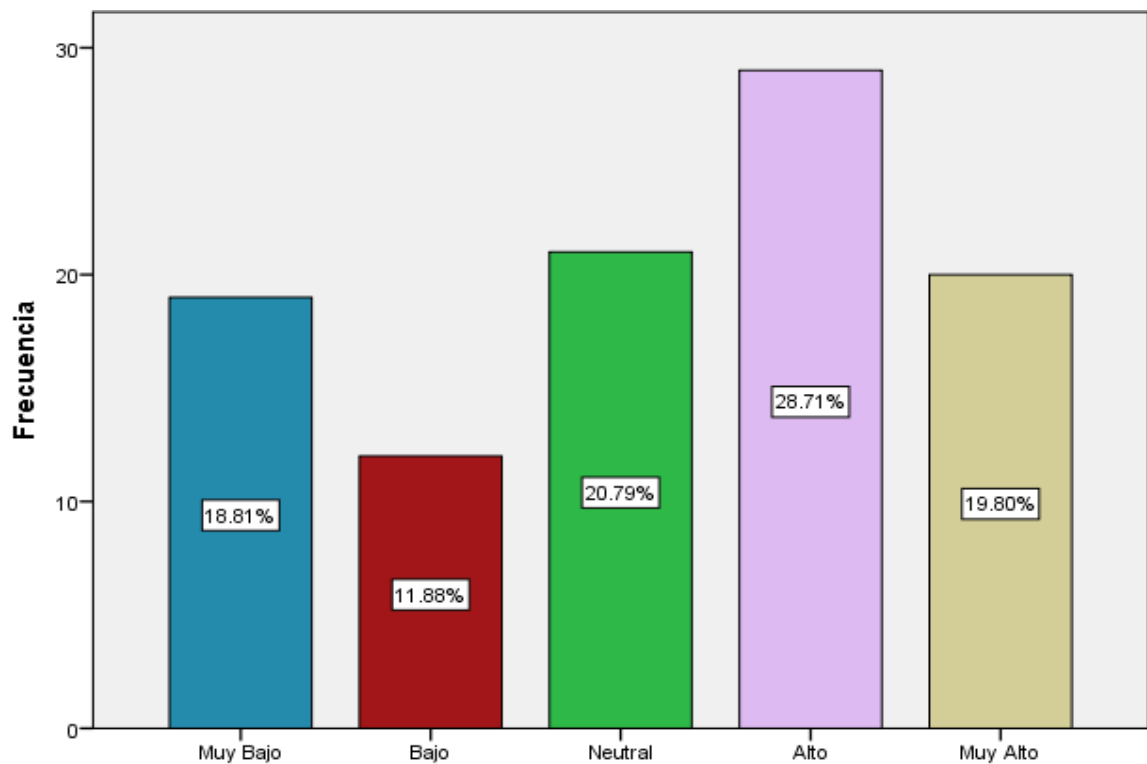


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre si jefe comparte sus preocupaciones, se encuentra con el mayor porcentaje la opción en desacuerdo con un 29.70%, le sigue totalmente en desacuerdo con un 25.74%, de acuerdo con un 22.77%, neutral 12.87% y finalmente con un menor porcentaje de muy de acuerdo con 8.91%.

Tabla 8

¿En qué medida, el trato y la toma de decisiones puede generar estrés en el desempeño que realiza?

ITEM 1	N	Porcentaje
Muy bajo	19	18.81%
Bajo	12	11.88%
Neutral	21	20.79%
Alto	29	28.71%
Muy Alto	20	19.80%
Total	101	100.00%

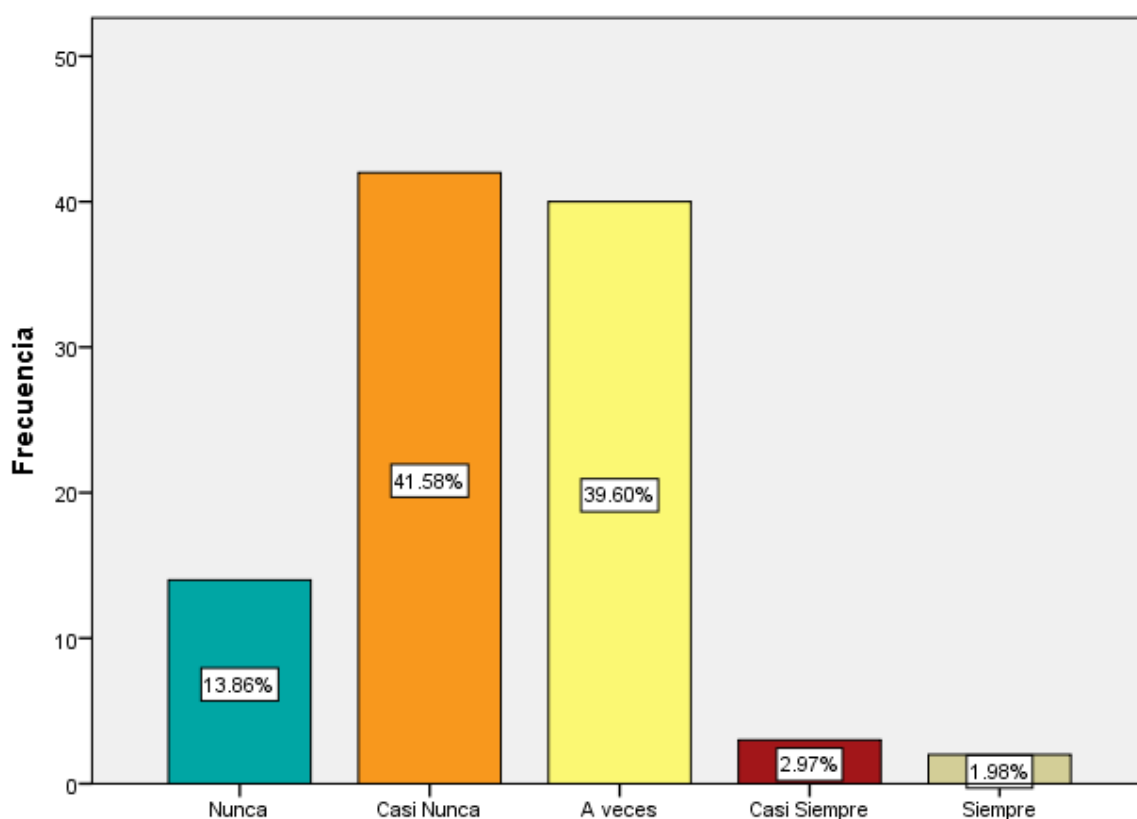


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre el estrés que causa el desempeño electoral, se encuentra con el mayor porcentaje la opción alto con un 28.71%, le sigue neutral con un 20.79%, muy alto con un 19.80%, muy bajo 18.81% y finalmente con un menor porcentaje de 11.88% de nivel bajo.

Tabla 9

¿Con que frecuencia emplea su jefe superior, una buena comunicación con sus empleados?

ITEM 1	N	Porcentaje
Nunca	14	13.86%
Casi Nunca	42	41.58%
A veces	40	39.60%
Casi Siempre	3	2.97%
Siempre	2	1.98%
Total	101	100.00%

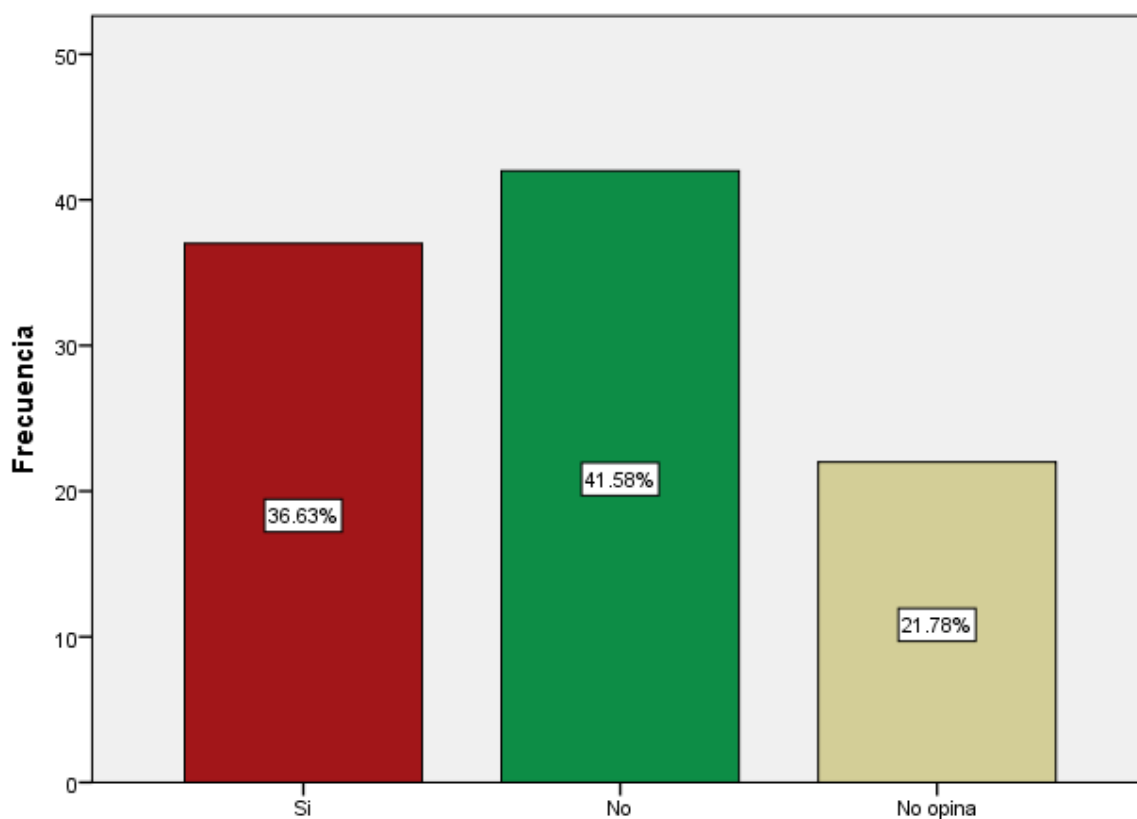


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre la adecuada comunicación que tiene con su jefe, se encuentra con el mayor porcentaje la opción casi nunca con un 41.58%, le sigue a veces con un 39.60%, nunca con un 13.86%, casi siempre con un 1.98% y finalmente siempre con un menor porcentaje de 1.98%.

Tabla 10

¿Considera Ud. que su jefe superior tiene la capacidad necesaria para enfrentar problemas en la administración que realiza?

ITEM 1	N	Porcentaje
Si	37	36.63%
No	42	41.58%
No opina	22	21.78%
Total	101	100.00%

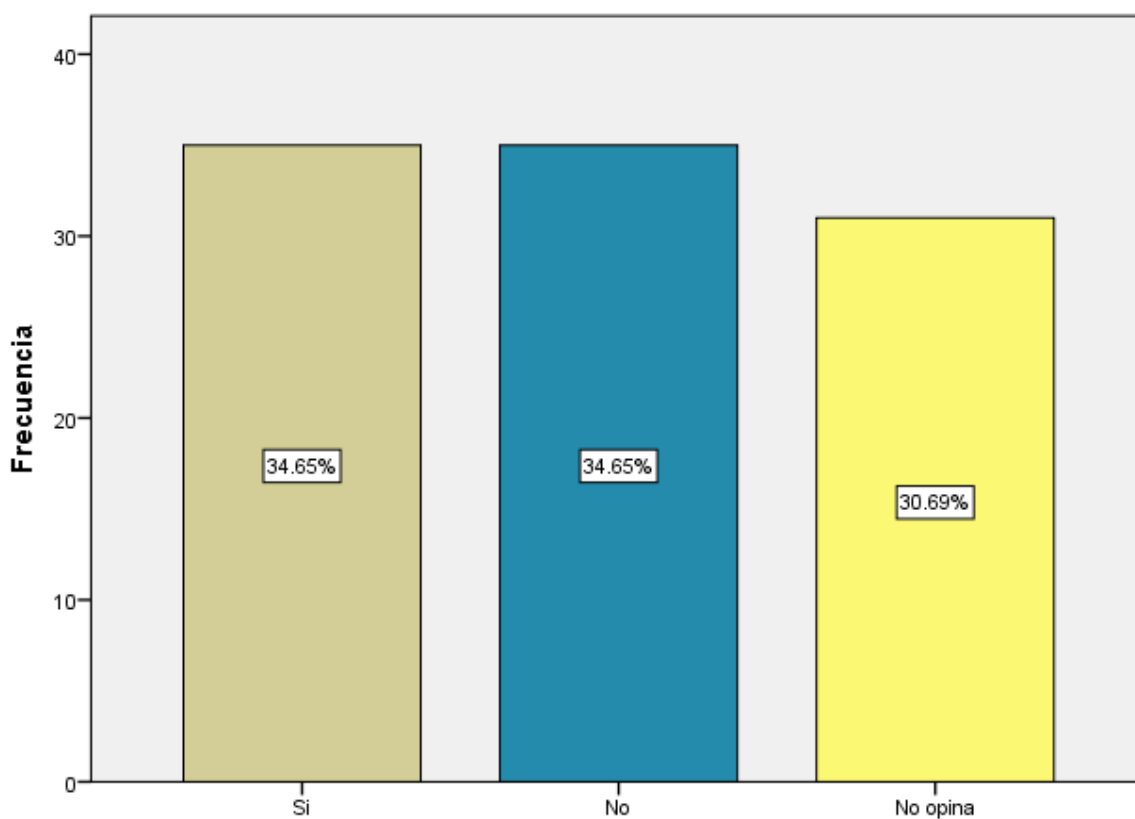


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre la capacidad de su jefe para resolver problemas, se encuentra con el mayor porcentaje la opción No con un 41.58%, le sigue si cuentan con la capacidad con un 36.63% y finalmente con un menor porcentaje no opinan con un 21.78%.

Tabla 11

¿Considera Ud. que su jefe superior tiene la habilidad necesaria para enfrentar problemas en la administración que realiza?

ITEM 1	N	Porcentaje
Si	35	34.65%
No	35	34.65%
No opina	31	30.79%
Total	101	100.00%

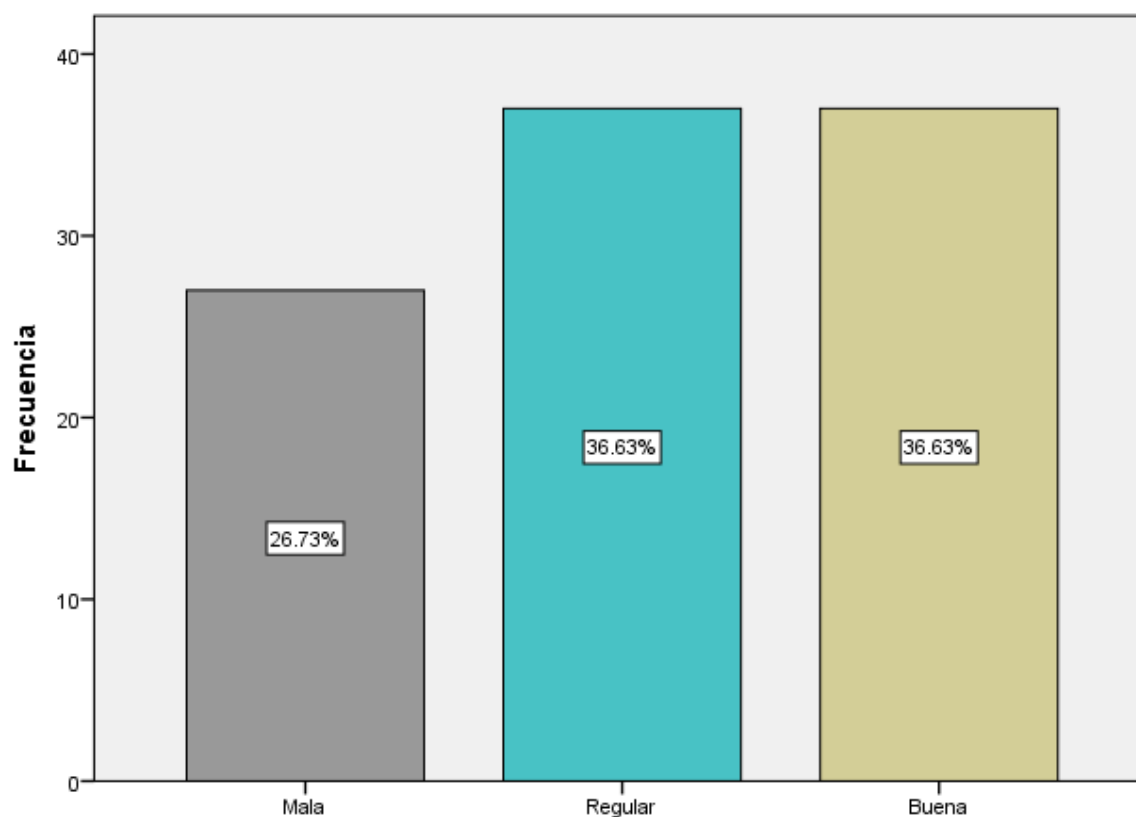


Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre las habilidades de su jefe para enfrentar problemas en la administración, se encuentra con el mayor porcentaje la opción de no considerar que su jefe cuente con habilidades para la solución de problemas administrativos con un 34.65% y finalmente no opinan no precisan con un menor porcentaje de 30.69%.

Tabla 12

¿Cuál es su percepción sobre los resultados que ha logrado su jefe superior en el cargo que se le encomienda?

ITEM 1	N	Porcentaje
Si	27	26.73%
No	37	36.63%
No opina	37	36.63%
Total	101	100.00%



Interpretación: Se detalla que de los encuestados, respecto a la opinión sobre los resultados que desarrolló su jefe, se encuentra con el mayor porcentaje la opción de un 36.63% de no considerar que su jefe ha logrado resultados y no opinar, seguido de un 26.73% que considera que si se ha logrado resultados favorables por parte del jefe de área.

CAPITULO IV. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

O.E.4. Estrategias para mejorar las habilidades Gerenciales de los funcionarios Públicos en el Distrito de La Victoria, respecto a la Pandemia Covid-19.

Respecto al objetivo número 4, la investigadora ha generado ciertas estrategias en base a los resultados que se muestran en el capítulo anterior, por lo que tiene como finalidad principal fortalecer los estilos de liderazgo, riesgo al cambio, la empatía y el nivel de resolución de problemas, ya que son las dimensiones que más se han empleado en la pandemia del covid-19 en las instituciones públicas.

Estrategia N° 01:

En la municipalidad distrital de la victoria, se ha generado distintos estilos de liderazgo, debido a que todo el personal no evidencia un solo panorama, en ese sentido se tiene que reforzar las cualidades de los gerentes a través de las siguientes acciones:



Estrategia N° 02:

En la municipalidad distrital de la victoria, se ha determinado que durante la pandemia covid-19 no se ha evidenciado avances de habilidades tecnológica en los gerentes municipales, de la misma manera no se ha elaborado estrategias y por último todo ello afectado en la toma de decisiones correctas, por lo cual es importante tomar los siguientes actos.

HABILIDADES TECNOLÓGICAS	PLANEAMIENTO	TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none">• Equipos digitales adecuados.• Comunicación diaria con un asesor.• Seguimiento de los informes emitidos por el personal de cada área.• Actualización de los sistemas de información de la entidad municipal	<ul style="list-style-type: none">• Plan de estrategias enfocadas en el personal administrativo.• Capacitación constante a todo el personal administrativo.• Realización de talleres de informática• Realización de talleres de inteligencia emocional.• Realización de grupos de prevención contra la covid-19.	<ul style="list-style-type: none">• Decisiones acertadas.• Decisiones empáticas• Manejo de grupo• Manejo de habilidades digitales

Estrategia N° 03:

En la municipalidad distrital de la victoria, se ha evidenciado que una de las problemáticas existentes es la falta de empatía de los gerentes hacia sus trabajadores, más aún en el contexto de la pandemia covid-19, lo cual uno de los puntos es el exceso de trabajo, liderándose de ello, el estrés y miedo constante, por lo cual se sugiere lo siguiente.

CALIDAD DE VIDA	ESTRES	COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Realización de talleres de inteligencia y habilidades emocionales en el personal como gerente.• Realización de talleres de organización del tiempo remoto.• Realización de talleres de actividad física y mental en los empleados como gerentes.	<ul style="list-style-type: none">• Plan de estrategias basadas en relaciones interpersonales• Capacitación constante para reforzar el desarrollo personal de cada empleado.• Realización de agendas de tareas, organizando tiempo y entrega.• Premiación al empleado por su trabajo.• Establecimiento de un tiempo de descanso para el empleado del mes.	<ul style="list-style-type: none">• Relaciones extrapersonales.• Zoom, mets y otros medios para establecer una conexión constante con el empleado• Manejo de grupo

Estrategia N° 04:

En la municipalidad distrital de la victoria, se generaliza que durante la pandemia covid-19, se han tenido problema a la hora de resolver problemas de índole administrativo, ya que la falta de implementación de estrategias tecnológicas ha generado burocracia, insatisfacción de demandas sociales, entre otros, por lo que se sugiere:



CAPACIDAD

- Aplicar mecanismos de planificación estratégica en la entidad municipal.
- Reforzar la administración y relación entre áreas administrativas.
- Aumentar la inversión en recursos logísticos tecnológicos, con la finalidad de desarrollar su empleabilidad y provecho en respuesta de la burocracia.



HABILIDAD

- Adoptar un enfoque de modernización de la gestión pública.
- Reforzar las habilidades de los recursos humanos.
- Selección de puestos y perfiles de los empleados.
- Manejo de recompensas por logros adquiridos.

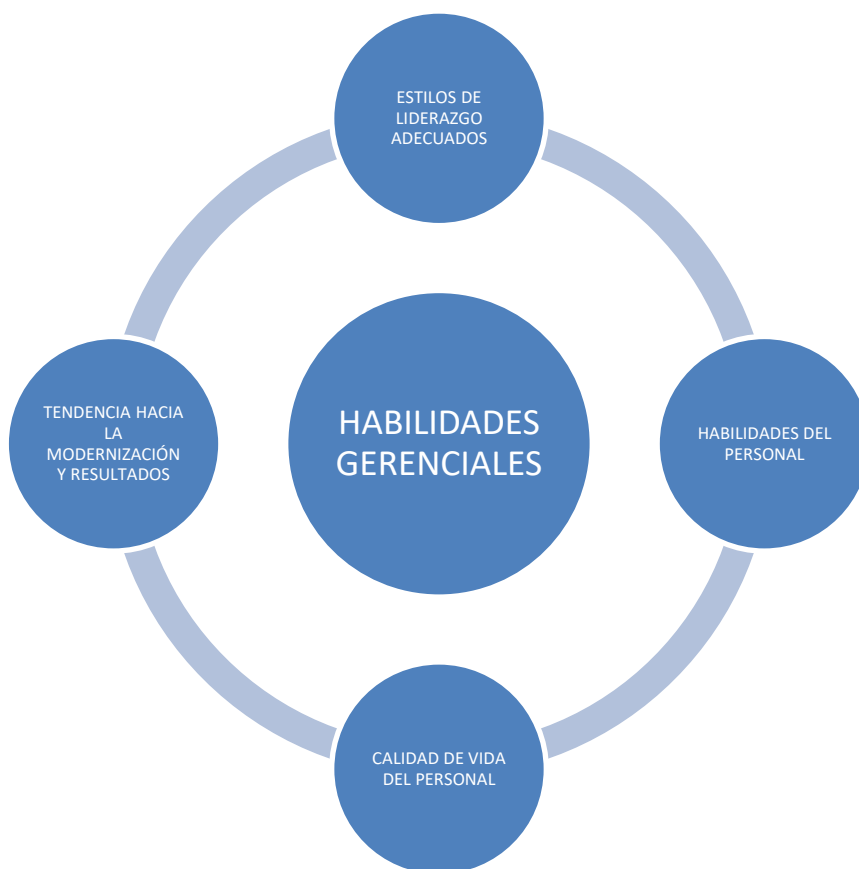


RESULTADOS

- Gestión pública por resultados
- Evaluación del gerente como del personal.
- Sanciones al no llegar al objetivo determinado.

Productos:

Con las presentes estrategias descritas en líneas anteriores, se tiene como fundamento mejorar en todo sentido las habilidades gerenciales de los gerentes municipales de la municipalidad distrital de la victoria, así mismo mejorar su relación con el personal, ya que depende de ellos como se realiza toda la administración pública hacia los ciudadanos, dando un enfoque por resultados, modernización y satisfacción laboral.



CAPITULO V: DISCUSION Y CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS

5.1. Discusión de Resultados

En el presente capítulo, la indagadora a través de la aplicación del cuestionario y los resultados obtenidos por la opinión de los encuestados, acepta la hipótesis planteada en la investigación, la cual detalla que sí existe un nivel bajo respecto al desarrollo de las Habilidades Gerenciales de los funcionarios Públicos durante la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020.

En esa línea de estudio, a través del detalle de los resultados relacionados al primer objetivo específico planteado en el trabajo científico: Analizar el fundamento teórico de las habilidades gerenciales basado en la teoría de Elton Mayo, se determina que es necesario prestarle atención al empleado, dejar de lado la monotonía o rutina, incitar la motivación, el trabajo colectivo y el manejo de herramientas informáticas, ya que eran indicadores de suma importancia y de beneficio para la producción de las entidades públicas como privadas.

Tras los resultados objetivos del primer objetivo específico de la investigación, guardan una relación significativa con lo que refiere Guarnizo (2018) donde detalla que el manejo de habilidades gerenciales son algo esencial dentro de una organización, pues se destacan en la toma de decisiones como el manejo de un área en específico, ya que son el eje central para lograr metas propuestas, de la misma manera guarda cohesión con que definen Cristancho & Rojas (2015), donde puntualizan que las habilidades gerenciales son una herramienta fundamental dentro de la gestión pública, ya que de ellas depende el éxito o fracaso de la dirección de una institución, por lo que se requiere de un conjunto de recursos humanos que tengan aptitudes y

conocimientos previos del puesto que ocuparan en una determinada entidad, cosa que usualmente no sucede.

Por otro lado, a través del detalle de los resultados relacionados al segundo objetivo específico planteado en el trabajo científico: Describir la importancia de las habilidades Gerenciales en la Gestión Municipal de las entidades Locales., se tiene como principal resultado que las habilidades gerenciales son muy importantes porque permiten que el personal de confianza lidere todos los procesos administrativos a desarrollar, especialmente lo relacionado a la ejecución de estrategias y políticas institucionales, como el desarrollo y potencialidad de recursos humanos, pues todo ello es determinante para la transformación y consecución de metas organizacionales.

Tras los resultados objetivos del segundo objetivo específico de la investigación, guardan una relación significativa con lo que refiere Reyes (2015), ya que detalla que las habilidades gerenciales tienen un nivel alto de relación con el desarrollo organización de la entidad de estudio, lo que conlleva que depende exclusivamente de los gerentes públicos el correcto manejo administrativo de sus áreas correspondientes para garantizar el éxito total de la organización, así mismo con lo que refiere García (2017), donde concluye que depende exclusivamente de las habilidades gerenciales que tengan los funcionarios públicos, para hacer una buena gestión en un área administrativa determinada, ya que ellos toman las decisiones y ejecución de los recursos del estado para beneficio común.

Finalmente a través del detalle de los resultados relacionados al tercer objetivo específico planteado en el trabajo científico: Identificar qué tipos de habilidades

Gerenciales se desarrollaron en la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020., se determina que según la dimensión liderazgo, se detalla que de los encuestados, el 53 % determina respecto al tipo democrático, el gerente de área casi nunca toma en consideración las opiniones de sus empleados, el 68.31 % según el tipo transformacional, el jefe de área no realiza cambios significativos en su área y finalmente un 71 % determina que su jefe no tiene un compromiso adecuado con la gestión administrativa correspondiente. De la misma manera se detalla que de los encuestados, el 34.65 % determina que respecto al uso de la tecnología, el gerente de área tiene un bajo nivel, el 45.55 % respecto a la creación de ideas innovadoras determina que el jefe de área no las genera y finalmente un 49.5 % determina que su jefe no genera decisiones acertadas en un momento complicado. Consecuentemente se determina que de los encuestados, el 55.44 % respecto al uso empatía por parte del gerente de área, no comparte las preocupaciones de los empleados, el 48.80 % refiere que en base al estrés que genera las tareas administrativas, el jefe no tiene consideración sobre ello y finalmente un 41.58 % determina que su superior no ejerce una comunicación adecuada para resolver problemas internos que padece el empleado. Por ultimo los encuestados, el 41.58 % expresa que su jefe no cuenta con capacidades inmediatas para resolver problemas tecnológicos, el 34.65 % concluye que no resuelve problemas administrativos y finalmente un 36.63 % opina que su jefe no ha logrado resultados esperados en la administración,

En conclusión, en referencia a los resultados mostrados en párrafos antes descritos y su paralelo con los trabajos previos relativos al tema, se determina que en opinión de los administrativos de la municipalidad distrital de la victoria, existe un bajo

nivel respecto al desarrollo de las Habilidades Gerenciales de los funcionarios Públicos durante la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria, 2020, lo que comprueba la hipótesis planteada por el criterio de la investigadora.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

1. Acorde a los resultados descritos, se determina que existió un nivel bajo de desarrollo de las Habilidades Gerenciales de los funcionarios Públicos durante la Gestión Municipal del Distrito de La Victoria-2020, a causa de la pandemia COVID-19 y el empleo de los entornos virtuales.
2. Según el fundamento del reconocido autor en gestión pública, Elton Mayo, es importante en una gestión municipal la atención del requerimiento de los administrativos, además en un panorama complicado donde juega el rol psicológico, es importante la motivación, el trabajo en equipo y recursos humanos que empleen adecuadamente las herramientas informáticas.
3. Según la opinión de los encuestado, se determina que es muy importante el desarrollo de habilidades gerenciales en una gestión municipal, ya que se parte desde el rol del líder en los procesos administrativos, el empleo de estrategias por parte de los jefes de áreas, la potencialidad de los recursos humanos y la consecución de metas a nivel organizacional.
4. Se determina que en la gestión municipal del distrito de la victoria se carió y desarrolló las siguientes habilidades gerenciales: El 53 % determina que hay lideres democráticos, ya que en su mayoría, existen funcionarios que no toman en cuenta la opinión del empleado ni mucho menos tiene un compromiso con la institución, ni realiza cambios significativos. De la misma manera según la dimensión adaptación al cambio, solamente un 34.65% maneja la tecnología, un 45.55% tiene ideas innovadoras y un 49.5% no toma decisiones acertadas en momentos complicados. Respecto a la dimensión empatía, según el 48% de empleados siente estrés en su centro laboral, un 42% determina que no hay preocupación por los

trabajadores, mucho menos una comunicación acertada. Finalmente, un 41.5% concluye que la gran parte de funcionarios no resuelven problemas administrativos y un 37% no ha logrado los cambios esperados en la administración.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las autoridades políticas emplear las estrategias desarrolladas por la investigadora para mejorar el desarrollo de habilidades gerenciales en la Municipalidad Distrital de la Victoria.
2. Se recomienda a los funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de la Victoria, leer el fundamento teórico del autor Eltón Mayo, fundamentado en el marco teórico de la presente investigación para nutrir sus conocimientos sobre la importancia de las habilidades gerenciales en el sector público.
3. Se recomienda al gerente de recursos humanos tomar en cuenta la importancia de las habilidades gerenciales en su gestión municipal, ya que a partir de ello se consiguen buenos resultados y la consecución de metas propuestas por la entidad.
4. Se recomienda a la autoridad máxima difundir la presente investigación, así como validar las estrategias gerenciales propuestas por la autoridad para potencializar las habilidades de los funcionarios públicos en el contexto de la COVID-19 que aún perdura hasta la actualidad.

REFERENCIAS

- Benitez, J. (2020). *Habilidades en tiempos de Pandemia*. Obtenido de Biblioteca Virtual APP: <https://aap.org.pe/biblioteca/felicidad-y-habilidades-gerenciales-en-tiempos-de-pandemia/>
- Cabrero, E. (2000). *Gerencia pública municipal: conceptos básicos y estudios de caso*. Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Carreras, A. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Prespectiva Empresarial: Recuperado a partir de:*<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/119>.
- Chalcco , M. (2017). *Habilidades gerenciales y el desempeño laboral en la gerencia de administración y finanzas de la Municipalidad Provincial de Tambopata, año 2017. [Tesis de licenciatura]*. Universidad Andina del Cusco. Recuperado a partir de:<http://repositorio.uandina.edu.pe/handle/UAC/941>.
- Cristancho, B., & Rojas, A. (2015). *El desarrollo eficiente de las Habilidades Gerenciales como Herramienta de gestión [Tesis de licenciatura]*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado a partir de:<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6896/CristanchoVale-roBlanca2015.pdf;jsessionid=583916FC0E19F956D83F50EA98EA3B23?sequence=2>.
- Díaz, J. (2019). *Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015 [Tesis de posgrado]*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado a partir de:<https://hdl.handle.net/20.500.12692/30576>.
- ESAN. (2020). *¿Cómo desarrollar las habilidades de liderazgo gerencial en épocas de crisis?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/08/como-desarrollar-las-habilidades-de-liderazgo-gerencial-en-epocas-de-crisis/>

- García , E. (2018). *Habilidades gerenciales de los directivos y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco 2016 [Tesis de licenciatura]*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Recuperado a partir de: <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/2776>.
- García , S. (2017). *Gestión del cambio en las organizaciones públicas [Tesis de grado]*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado a partir de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=152208>.
- Gómez, J. (2006). Aproximación a una sociología de la gerencia, gerencia pública y compromiso social . *Revista Gestión y políticas públicas, Centro de investigación y Docencia Económicas Red de revistas científicas de América Latina y del Caribe, REDALYC, Volumen XV Número 1. Recuperado a partir de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v15n1/1405-1079-gpp-15-01>*.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior [tesis de licenciatura]*. Universidad Técnica de Ambato. Recuperado a partir de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27075/1/15%20GTH.pdf>.
- Harmón, M., & Mayer, R. (1999). *Teoría de la Organización para la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Huaylupo, J. (2011). La burocracia y sus críticos del que hacer estatal. *Ciencias Económicas No. 2. Recuperado a partir de: www.revistas.urac.pe*.
- Huilca, N. (2019). *Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015 [Tesis de posgrado]*. Universidad Cesar Vallejo.
- Jaén, P., & Cortés, A. (2020). Liderazgo en tiempo de Crisis Sanitaria. *Metas Enferm. N°01, P.12-14. Recuperado a partir*

de:https://www.researchgate.net/publication/342604788_Liderazgo_en_tiempos_de_crisis_sanitaria_por_covid_19.

Kral, F. (2017). *Habilidades gerenciales e inteligencia emocional aplicadas a la gestión empresarial [Artículo Científico]*. Universidad de Sevilla. Recuperado a partir de:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5491267>.

Kruse, K. (2013). ¿Qué es el liderazgo? *Revista de Negocios*, N° 05, pag. 30-32. Recuperado a partir de:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4430102>.

Morejón, M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, vol. XIV, núm. 25. Recuperado a partir de:<https://www.redalyc.org/pdf/960/96049292007.pdf>.

Ormazábal, F. (2012). El liderazgo en la empresa. Liderazgo situacional. *Revista de Psicología social*, vol 03, N° 01. Recuperado a partir de:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=14466>.

Otárola, M. (2016). *Habilidades gerenciales del director en el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas de la RED 21, Comas, 2015 [Tesis de posgrado]*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado a partir de:<https://hdl.handle.net/20.500.12692/7642>.

Pantigozo, M. (2016). *La gerencia efectiva y su influencia en la optimización de recursos de la municipalidad provincial de Abancay, 2010 [Tesis de Licenciatura]*. Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Recuperado a partir de:<http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/301>.

Parrales, M., & Muñoz, L. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO: Vol. 3 Núm. 3 ESP (2019)*. Recuperado a partir de:<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/633>.

Pinkstaff, M. (1983). *Cómo desarrollar sus habilidades gerenciales*. España.: Emalsa.

- Polanco , C. (2016). *La organización de la empresa política: la gerencia pública regional*. Universidad de Ibagué. Recuperado a partir de:https://elibro.net/es/lc/uladech/titulos/70174?as_all=gerencia__p%C3%BAblica&as_all_op=unaccent__icontains&prev=as.
- Reyes, K. (2015). *Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional [tesis de licenciatura]*. Universidad Rafael Landívar. Recuperado a partir de:<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>.
- Sampieri, H. (2016). *Metodología de la Investigación Científica*. 6° edición. Mc Graw Hil.
- Vargas , J. (2009). Ética, Corrupción y Burocracia. *PERSPECTIVAS*, núm. 24, pp. 209-226. Recuperado a partir de:<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160011.pdf>.
- Vizueta, S. (2017). Juegos gerenciales como herramienta para el perfeccionamiento de las habilidades profesionales. *Dominio de las Ciencias*, Vol. 3, N°. 2, págs. 86-104. Recuperado a partir de:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889722>.
- Vizueta, S. (2017). Juegos gerenciales como herramienta para el perfeccionamiento de las habilidades profesionales. *Dominio de las Ciencias*, ISSN-e 2477-8818, Vol. 3, N°. 2. Recuperado a partir de:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889722>.