

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades
de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2021**

TESIS

Para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública

Autor: Br. Bayona Ramírez, José Alberto

Tumbes, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades
de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2021**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Edwin Alberto Ubillus Agurto (Presidente)

Dr. José Viterbo Álamo Barreto (Secretario)

Mg. Antonio Alberto Ruiz Montealegre (Vocal)

Tumbes, 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades
de San Juan de la Virgen y San Jacinto, Tumbes, 2021**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido
y forma**

Br. Bayona Ramírez, José Alberto (Autor)

Dr. Luy Navarrete, Wayky Alfredo (Asesor)

ORCID 0000-0003-0334-2498

Tumbes, 2023

Copia del Acta de Sustentación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

Licenciada

Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD

ESCUELA DE POSGRADO

Tumbes – Perú

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

En Tumbes, siendo las 11 horas del 22 de diciembre del dos mil veintidós, se reunieron mediante la modalidad virtual por la plataforma ZOOM, los miembros del jurado conformado con la Resolución N° 377-2021/UNTUMBES-EPG-D, del 09 de diciembre de 2021: Dr. Edwin Alberto Ubillus Agurto (presidente), Dr. José Viterbo Álamo Barreto (secretario), Mg. Antonio Alberto Ruiz Montealegre (miembro), para proceder al acto de sustentación y defensa de la tesis titulada: "Diferencias en las habilidades directivas de las municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2021" presentada por José Alberto Bayona Ramírez para optar el grado académico de maestro en gestión pública. Actuó en la condición de asesor, el Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete

Concluido el acto de sustentación y defensa, absueltas las preguntas formuladas y efectuadas las correspondientes observaciones, el jurado calificador decidió declarar: **APROBADA** la tesis, por unanimidad con el calificativo de **BUENA**, en conformidad con lo normado en el artículo 91. del Reglamento de Tesis para Pregrado y Posgrado de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 12 horas con veinte minutos, se dio por concluido el indicado acto académico y en expresión de conformidad se procedió a la suscripción de la presente acta.

Tumbes, 22 de diciembre de 2022.

DR. Edwin Alberto Ubillus Agurto
DNI N° 02875229
ORCID N° 0000-0003-2917-9959
(PRESIDENTE)

Dr. José Viterbo Álamo Barreto
DNI N° 41057014
ORCID N° 0000-0003-4459-1765
(SECRETARIO)

Mg. Antonio Alberto Ruiz Montealegre
DNI N° 08887528
ORCID N° 0000-0001-5367-4963
(MIEMBRO)

Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete
DNI N° 03585602
ORCID N° 0000-0003-0334-2498
(ASESOR)

Diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2021

por Br. José Alberto Bayona Ramírez

Fecha de entrega: 04-feb-2023 08:25p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2006381253

Nombre del archivo: Tesis_Bayona_Ram_rez,_Jos_Alberto_Maestro_Gesti_n_Pública.docx (1.33M)

Total de palabras: 12497

Total de caracteres: 69718



Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete
Código ORCID 0000-0003-0334-2498

Diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%	15%	2%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	www.lareferencia.info Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	1%
4	docplayer.es Fuente de Internet	1%
5	repositorio.minedu.gob.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	1%



Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete
Código ORCID 0000-0003-0334-2498

9	catalogo.unicatolica.edu.co Fuente de Internet	1 %
10	doku.pub Fuente de Internet	<1 %
11	www.munisanjuandelavirgen.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
12	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1 %
15	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	munisanjuandelavirgen.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac Trabajo del estudiante	<1 %
19	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %



Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete
Código ORCID 0000-0003-0334-2498

20	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
21	digibug.ugr.es Fuente de Internet	<1 %
22	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
23	archive.org Fuente de Internet	<1 %
24	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	www.web.facpya.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Dr. Wayky Alfredo Luy Navarrete
Código ORCID 0000-0003-0334-2498

Dedicatoria

A Jehová mi DIOS, por darme la bendición de poder terminar mis estudios de pos grado. A mi esposa Eliana Gracias Acosta por apoyarme y darme el impulso de esforzarme y ser valiente. A mi hijo Zion Eleazar decirle que NO HAY NADA IMPOSIBLE PARA DIOS.

Agradecimiento

Mi agradecimiento a mi asesor Dr. Wuaky Luy Navarrete por su valioso apoyo en la ejecución de este trabajo. A la Universidad Nacional de Tumbes por formar profesional mediante los distintos grados y títulos académicos y a cada uno de los docentes que me impartieron los conocimientos y valores durante mi formación académica en la Escuela de Posgrado.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I.....	16
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO II.....	22
II.REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	22
2.1 Bases teórico-científicas.....	22
2.2 Antecedentes	29
2.3 Definición de términos básicos	34
CAPÍTULO III.....	36
III.METODOLOGÍA	36
3.1 Hipótesis.....	36
3.2 Método.....	36
3.3 Población, muestra y muestreo.....	37
3.3 Técnicas e instrumentos	38
3.4 Procesamiento y análisis	40
3.5 Variables y Operacionalización	41
CAPÍTULO IV	44
IV.RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1 Resultados	44
4.2 Discusión.....	51
CAPÍTULO V	53
V.CONCLUSIONES.....	53
CAPÍTULO VI	54
VI.RECOMENDACIONES.....	54
CAPÍTULO VII	55
VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
CAPÍTULO VIII	59
VIII.ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Alfa de Cronbach.....	40
Tabla 2 Habilidades Directivas.....	43
Tabla 3 Diferencia de medias de las Habilidades Directivas	44
Tabla 4 Rangos promedio entre Municipalidades.....	45
Tabla 5 Estadísticos de contraste Habilidades Directivas	45
Tabla 6 Diferencia de medias de las Habilidades Personales	46
Tabla 7 Rangos promedio de Habilidades Personales	47
Tabla 8 Estadísticos de contraste Habilidades Personales	47
Tabla 9 Diferencia de medias de las Habilidades Interpersonales.....	47
Tabla 10 Rangos promedio de Habilidades Interpersonales	48
Tabla 11 Estadísticos de contraste	49
Tabla 12 Diferencia de medias de las Habilidades Grupales.....	49
Tabla 13 Rangos promedio de Habilidades Grupales	50
Tabla 14 Estadísticos de contraste	50

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
Anexo 1: Encuesta Aplicada	59
Anexo 2: Matriz de Consistencia	62
Anexo 3: Matriz De Operacionalización.....	63
Anexo 4: Prueba de Wilcoxon de U de U de U de Mann Whitney	64

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar las diferencias de las habilidades directivas en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. Fue de tipo aplicada, transversal, cuantitativa, descriptiva, no experimental, con una población y muestra de 18 funcionarios y directivos de ambas municipalidades, se aplicó una encuesta compuesta por 40 preguntas en escala de Likert, y se procesó mediante la prueba de U Mann Whitney para poblaciones no paramétricas. La variable analizó las habilidades directivas compuesta por la dimensión sobre las habilidades personales, habilidades interpersonales y las habilidades grupales. Los resultados obtenidos fueron la existencia de diferencias mínimas de las habilidades con significación bilateral bastante alta, mayor a p valor estimado de 0,05 para todos los casos, aun cuando las medianas en un caso fueran iguales, aceptando la hipótesis de trabajo sobre la existencia de diferencias mínimas entre las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales para ambas municipalidades. La investigación concluye con la evidencia de que existieron diferencias mínimas entre las habilidades directivas de ambas municipalidades con significación bilateral alta de acuerdo con los resultados de la prueba U de Mann Whitney.

Palabras clave: Habilidades directivas, habilidades grupales, habilidades interpersonales, habilidades grupales

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the differences in management skills in the Municipalities of San Juan de la Virgen and San Jacinto, 2022. It was of an applied, cross-sectional, quantitative, descriptive, non-experimental type, with a population and sample of 18 officials and directors of both municipalities, a survey composed of 40 questions on a Likert scale was applied, and it was processed using the U Mann Whitney test for non-parametric populations. The variable analyzed the management skills composed of the dimensions on personal skills, interpersonal skills and group skills. The results obtained were the existence of minimal differences in skills with fairly high bilateral significance, greater than the estimated p value of 0.05 for all cases, even when the medians in one case were the same, accepting the working hypothesis on the existence of minimal differences between managerial, personal, interpersonal and group skills for both municipalities. The investigation concludes with the evidence that there were minimal differences between the management skills of both municipalities with high bilateral significance according to the results of the Mann Whitney U test.

Keywords: Management skills, group skills, interpersonal skills, group skills

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de habilidades es un factor clave para la productividad, el crecimiento y el desarrollo de los países. A pesar de las mejoras económicas y de bienestar de los últimos años en el Perú, el país aún enfrenta importantes retos en términos del nivel de habilidades de las personas. Las deficiencias en capital humano perpetúan los problemas de desigualdad y pobreza que sufren algunos grupos de la población y limitan las posibilidades de un crecimiento económico sostenido. (OECD, 2012)

Las habilidades se han convertido en la moneda mundial de las economías del siglo XXI.

Las habilidades directivas en referencia podemos afirmar que ellas forman parte de un aspecto fundamental en las organizaciones públicas y privadas, podemos manifestar que la información individual que se obtiene permite consolidarlo y posicionarlo en las organizaciones ya sean públicas y privadas, ya que la dinámica en los sectores laborales exige mejoras en los procesos internos y externos dentro de sus mismas áreas. Podemos manifestar que las instituciones quieren contar con gerentes con niveles adecuados en habilidades gerenciales.

El personal que conforma las municipalidades posee diferentes habilidades de liderazgo, habilidades en grupo, formación de equipo, mejora en su calidad de habilidades y conocimientos. Bajo ese contexto el maestrante se ha propuesto el tema de estudio denominado, Diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Según Serrano, (2017)

Manifiesta en su investigación el desarrollo de una organización se evidencia en el manejo de las habilidades de sus directivos. Que las competencias directivas desde una visión aristotélica, se pueden identificar tres campos a saber: los aspectos prácticos, teóricos y técnicos, los cuales son inseparables del conocimiento de la materia y el dominio de la tarea a la cual se le denomina tarea específica. Se entiende, asimismo, que en esta línea de pensamiento se pueden proporcionar algunas pautas para elevar las competencias directivas a la categoría de virtud, en referencia de apoyar a los directivos para el logro de las metas y objetivos comunes. Este análisis se sustenta en la reflexión acerca de dos propuestas o puntos de vista importantes como lo son: la psicología positivista y la antropología filosófica.

Los objetivos que en esta experiencia se pretende ganar es circunscribir si existe diferencias en las habilidades directivas, personales, interpersonales y grupales en las municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, utilizando un enfoque cuantitativo, descriptivo comparativo comparando estadísticamente dos gobiernos locales en un solo momento.

En las instituciones públicas y privadas las decisiones son tomadas por el personal las cuales dirigen la gestión con sus habilidades directivas.

En las instituciones públicas y privadas las decisiones relevantes son tomadas por los gerentes o directivos las cuales son relevantes para la gestión, dichas habilidades posibilitan trazar objetivos y metas, así como ayudar a mejorar el orden y aprendizaje de la organización, gestionando adecuadamente las actividades de los colaboradores de la organización.

“En el acontecimiento peruano, y en alusión a las tareas públicas y gobiernos locales, el adecuado desarrollo y eficaz funcionamiento de las experiencias gerenciales, es importante para que se puedan recabar mejores liderazgos, y al mismo plazo una coherente toma de potencias y un tráfico fastidioso de todos los arbitrios vacantes para las fundaciones.

En esta línea de pensamiento, Conrado, (2012) afirma:

En la actualidad algunas empresas posiblemente gestionen en forma adecuada, pero que es más relevante gestionar y liderar bien. Esto significa que liderar bien se convierte en un intangible que hasta cierto punto es casi volátil, en tanto que los directores deben tener un alto desarrollo y control de sus emociones, porque de hecho que las habilidades directivas están asociadas a la inteligencia emocional.

Se han presentado casos en algunas organizaciones del estado que los gerentes o funcionarios tomen cargos muy importantes por consigna o cercanía política, avalados por los gobernadores regionales o alcaldes, cuando estos últimos están en campaña electoral. Esto nos muestra que los puestos o cargos son tomados por personas que no cuentan con la experiencia, competencias que exige el puesto, en muchas casas no cumple con el perfil técnico necesario la cual se encuentra normado por la contraloría general de la república. En ese sentido, profesionalmente se contratan a personas que no tienen experiencia acumulada, ni tampoco las competencias que exigen los puestos de trabajo. Esto es el caso particular, de dos gobiernos locales de San Juan de la Virgen y San Jacinto.

Este desorden se da en la ejecución de las tareas, es notoria la estrategia política de los gobernadores y alcaldes de acelerar las ejecuciones de actividades y obras de impacto cuando están por culminar su periodo de gobierno.

De acuerdo con la situación problemática planteamos el problema general: ¿Cuáles son las diferencias de las habilidades directivas en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022? Con los problemas específicos: 1. ¿Cuáles son las diferencias de las habilidades personales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. 2. ¿Cuáles son las diferencias de las habilidades interpersonales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022? 3. ¿Cuáles son las diferencias de las habilidades grupales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022?

Desde el punto de vista teórico este estudio tiene como objetivo contribuir al

concepto de la variable en estudio. Para ello se han consultado tesis, artículos científicos los cuales han proporcionado la exposición necesaria sobre a las habilidades directivas. Asimismo, se espera que las futuras experiencias sobre esta variable en estudio puedan contribuir a otras investigaciones a tener en cuenta en algunos aspectos de la medición de las habilidades directivas.

Toda la investigación refleja cómo el capital humano obligatorio o gerencial se está volviendo cada vez más importante en las instituciones públicas, especialmente en los municipios, como determinante del desarrollo sustentable y sustentable. Desde este punto de vista, el problema se resuelve y proporciona un modelo para este tipo particular de personas en la organización municipal, y ayuda a mejorar en mayor medida la calidad de su gestión y el desarrollo de las actividades. Las actividades de los funcionarios públicos están al nivel de su liderazgo, su carrera, su pensamiento estratégico y su labor de gestión. Para ello, el gobierno de la ciudad realizó un análisis integral pero no exhaustivo de la gestión del conocimiento (gestión del capital humano) para resaltar los aspectos más relevantes.

Se busca incrementar la comprensión y el reconocimiento de las condiciones del gobierno municipal en estudio, para que se puedan implementar medidas de mejora incremental en este tema, para que los cuadros de gestión actual y potenciales tengan la capacidad de producir una mejor transformación y el gobierno municipal y las comunidades a las que sirve Estrategia de desarrollo. No se trata de mostrar que todo lo que ha hecho la ciudad está mal o es inútil, sino de orientar adecuadamente este esfuerzo en el campo del desarrollo humano.

Por otro lado, como razón económica, se espera que las estrategias y métodos utilizados en este estudio se utilicen como referencias en otras encuestas similares, para conformar un modelo económico de cómo las diferencias en las habilidades de gestión afectan a los municipios departamentales. Tumbes. De igual forma, otro aspecto desde el punto de vista económico es ayudar a resolver parcialmente el problema, porque se puede mejorar el proceso y la selección de directores y gerentes se aleja de factores políticos en base a la formación profesional adecuada y la toma de decisiones levemente modificadas. Además, las técnicas, procedimientos y herramientas utilizadas en este estudio se pueden aplicar a otras

investigaciones similares. Cabe mencionar que teniendo en cuenta la buena calidad de gestión que debe tener el personal, les ayudará a conocer la imagen de la ciudad en la que se ubican.

Como razón social, prestamos atención a la formación de habilidades gerenciales basadas en el conocimiento administrativo, considerando que la teoría de la gestión del aprendizaje y del conocimiento aún es poco implementada en las instituciones públicas peruanas, y porque tiene una fuerte vinculación con las estrategias y metas de desarrollo. Por otro lado, también debemos saber que el conocimiento del capital humano tiene importantes componentes psicológicos y sociológicos. Aquí se combinan la estrategia institucional del gobierno municipal y el capital humano, tomando en cuenta la importancia del conocimiento de cada persona en un puesto rector o directivo, por un lado, y el desarrollo de los diversos departamentos de Tumbes por otro. Esto permite modelar la propuesta de esta ciudad en particular en el campo del capital humano desde una perspectiva estratégica significativa. El término "gestión del capital humano se utiliza para referirse a todos aquellos que son responsables de los recursos humanos y son responsables de los recursos que requieren desempeño y resultados.

En el desarrollo de la investigación, se emplearán métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos de investigación que han sido validados por estudiosos que han verificado su validez y confiabilidad en otras investigaciones. En este enfoque se aplicarán los métodos cuantitativo y analítico que permitirán dar respuesta al problema. La recolección de la información se hará mediante cuestionarios validándose su confiabilidad con coeficiente Alfa de Cronbach. En el procesamiento de la información se empleará el Programa SPSS. Este procedimiento metodológico nos conducirá a la contrastación de la hipótesis de la investigación. Asimismo, será de un gran aporte para el estudio de problemas similares, y de aplicación posterior por otros investigadores.

La investigación nos llevó a plantear como objetivo general: Determinar las diferencias de las habilidades directivas en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. Como objetivos específicos: 1. "Determinar las diferencias de las habilidades personales en las Municipalidades de San Juan de

la Virgen y San Jacinto, 2022. 2. Determinar las diferencias de las habilidades interpersonales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. 3. Determinar las diferencias de las habilidades grupales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

CAPÍTULO II

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Bases teórico-científicas

Habilidades directivas

Según Whetten y Cameron, (2011) manifiesta:

Refiriéndose a las habilidades directivas esenciales precisaron que existen investigaciones que han identificado las habilidades que tienen predominancia por ejemplo en los funcionarios y directivos que se muestran eficaces en la organización. Las evidencias indican que los funcionarios y directivos eficaces son aquellos que demuestran tener un mejor estilo de vida, una economía familiar y personal estable y salud saludable.

Un enfoque para el desarrollo de habilidades directivas

Whetten y Cameron, (2011) afirmaron que:

El éxito en la administración de una empresa implica el desarrollo de habilidades que están más allá de las habilidades por ejemplo los oficios (de soldar, o un deporte en específico), y mucho más. En donde involucra además del conocimiento básico, también el conocimiento complejo de la persona que le permita interactuar adecuadamente con su entorno laboral.

Asimismo, Whetten y Cameron (2011), mencionar lo siguiente:

Las habilidades personales con indicadores como por ejemplo el autoconocimiento, la dirección o manejo del estrés personal, la resolución metódica e innovadora de problemas. Asimismo, como segunda dimensión

se tienen las Habilidades interpersonales, con indicadores como: la determinación de relaciones interpersonales con un cargado componente de comunicación y cierto nivel de apoyo a los problemas de los trabajadores, la influencia que se debe ir ganando con los colaboradores, la motivación intrínseca y extrínseca con altos niveles, el manejo adecuado de los conflictos y otros aspectos que son inherentes a las habilidades gerenciales como la delegación de responsabilidades y la formación y monitoreo de eficientes equipos de trabajo.

Por otra parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 5), sostienen que:

Las habilidades presentan en la práctica una importancia relativa y que pueden asumir, según el contexto ciertos niveles dentro de la organización. En ese sentido, por ejemplo, las habilidades técnicas se constituyen en aspectos de singular relevancia para los funcionarios y demás colaboradores de la organización. Asimismo, existe cierta asociación de estas habilidades, con las habilidades humanas, que permiten que se interactúe dentro y fuera del trabajo laboral. Es decir, de acuerdo con las necesidades operativas se van haciendo más trascendentes para ciertos grupos de trabajadores y para las personas que de alguna manera ejercen cargos y niveles de decisión dentro de la organización.

Herramientas de la comunicación interpersonal

En su investigación de Puchol, (2018) manifestó que:

La comunicación interpersonal, implica como dar órdenes como parte de la comunicación descendente tiene algunos problemas que se evidencian en las ordenes mal dadas siendo una de sus causas el olvido y la mala interpretación. Sobre el contacto precisaron que se debe asegurar que la otra persona está prestando atención, y que se debe elegir el momento oportuno para darle la orden. En ese sentido se le debe precisar: qué es lo que se tiene que hacer, en qué momento hay que hacerlo, donde se debe de hacer, con que herramientas o elementos se tienen que realizar, porque se tiene que

realizar o hacer, y finalmente como hacer la evaluación para presentar los resultados de la gestión. Asimismo, indicaron que se debe asegurar que el colaborador ha entendido, para ello es necesario que en algunos casos que el mismo, interprete o repita con sus propias palabras, porque muchas veces un sí o un de acuerdo no es suficiente. Es necesario, por lo tanto, ciertos refuerzos para evitar órdenes y contraórdenes que en el fondo equivalen a desorden.

Técnicas de escucha

En este sentido, Puchol, et al (2010), afirmaron que:

Se puede acceder a una escucha más activa, que permita entender mejor los mensajes que se reciben, motivar al interlocutor para que continúen enviando mensajes o hablando y también detectar el momento preciso para cortar. Esta estrategia, permite neutralizar posibles conductas agresivas, y promover con el interlocutor el establecimiento de relaciones positivas.

Importancia de la variable habilidades directivas

En referencia a las habilidades directivas, Duarte (2013):

Indica que su importancia radica en el hecho de que se estimulen en los individuos su desarrollo de Habilidades humanas centradas fundamentalmente en el trabajo en equipo, asociado a un monitoreo y direcciones eficaces. Estas habilidades que se evidencian en los directivos son un buen indicador para poner en práctica la capacidad de liderazgo con una de las herramientas para la comunicación y el trabajo en equipo.

Asimismo, Coach, (2016) sostiene que:

Las características de las habilidades directivas en la práctica forman un conjunto de acciones y actitudes que conducen a resultados en la empresa. Sostiene además que es necesario la retroalimentación permanente

mediante procesos debidamente estructurados. Y por último, indica que estas habilidades tienen que estar relacionadas unas a otras para lograr su eficacia.

Definiciones de la variable habilidades directivas

Chávez, De las Salas & Bozo, (2015) sostienen que.

Las habilidades directivas son entendidas como el saber hacer dentro del entorno laboral utilizando los recursos adecuados para desarrollar la creatividad e innovación. Esto implica en la práctica una adecuada distribución de los cuatro saberes, los mismos que se integran entre ellos, y se transforman para su utilización por los colaboradores o personas que son competentes. En este sentido, Amat (2007), citado por (Chávez et al., 2015), afirma que las habilidades directivas contienen una característica que subyace al individuo y que permiten el desarrollo de estándares de efectividad dentro del trabajo asumido y que se aplican en cualquier situación similar.

Boyatzis (1982), definió la habilidad directiva como:

Una característica que subyace al individuo y que de alguna manera está relacionada causalmente con su desempeño dentro de la organización o puesto de trabajo. Asimismo, indio que la posible diferencia entre las competencias que poseen los individuos son en la práctica las mínimas que deben poseer todos los funcionarios o directivos de la organización, lo que podría explicar los logros de metas y objetivos en forma sobresaliente del resto de los directivos.

Whetten y Cameron (2011), afirmaron que:

Las habilidades directivas son entendidas como destrezas, las cuales son necesarias para la propia vida de la persona y también para establecer adecuadas relaciones con los demás. Estas habilidades tienen que entrar en

un proceso de adaptación por los permanentes cambios en las sociedades y en el entorno.

Madrigal (2009), considera que:

La habilidad es el talento o ingenio que muestra el trabajador o colaborador en el contexto organizacional, que en el caso por ejemplo de los gerentes es medida en relación con la capacidad y aptitud para dirigir, administrar, negociar y resolver problemas. Asimismo, su capacidad para delegar responsabilidades al resto de trabajadores y colaboradores. Aquí es donde se evidencia el alto nivel de conocimientos que se debe poner en práctica en la realización de actividades y la planificación en beneficio de la organización.

Whetten y Cameron, 2005 citados por, Cetina et al. (2010), proponen que.

Para poder ocupar altos cargos en las empresas u organizaciones se necesita poseer ciertas habilidades como, por ejemplo: conocimiento del mercado y habilidades para poder competir en forma eficaz, así como el establecimiento de relaciones con otras organizaciones. Asimismo, se necesita cierta habilidad para mantener la jerarquía, el control y la estabilidad emocional.

Dimensiones de la variable habilidades directivas

Whetten & Cameron (2012), proponen tres habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales.

Dimensión habilidades personales

Whetten & Cameron, (2012) afirma. Se refieren al desarrollo de del autoconocimiento de la persona, asociados al manejo del estrés laboral y la solución creativa a los posibles problemas que se presentan.

Fajardo, (2009)

Cuando se refiere a las habilidades personales indica que éstas dependen de la capacidad de autoconocimiento que tiene el funcionario o directivo. Esto, está asociado con el entorno en el cual vive y trabaja el individuo. En ese sentido, podrá establecer por donde puede conducir o llevar a la organización que se le ha dado.

Dimensión habilidades interpersonales

Whetten & Cameron, (2012) precisaron que:

Este tipo de habilidades requieren un buen establecimiento de relaciones entre los individuos y una excelente comunicación, motivación y manejo de conflictos y su previsión en forma eficiente. Al respecto, (Benaiges, 2010) indicó que la persona debe ser auténtica, y debe respetar los derechos de los otros. Esto le da la opción de sentirse bien consigo mismo. Asimismo, se tiene que evidenciar en el gerente o ejecutivo, su espontaneidad y honestidad en los mensajes que emite, así como en el alto nivel de preocupación por los problemas de los demás. En esta misma dirección de pensamiento, (Tebbs, Napoli, Kilbride 1982), citados por (Domínguez, Silva, & Hernández, 1811) indicaron además que de la puesta en práctica de las habilidades interpersonales por parte del gerente y demás directivos de la organización, se tienen que evidencia que los mismos sean cada día mejores personas, y esto tiene que ver con su crecimiento personal. (Benaiges, 2010)

Por otro lado, Gordon y Gergen, (1968), sostienen que:

Cada persona tiene diferentes necesidades, las mismas que las puede resolver en forma satisfactoria, cuando interactúa con otros seres humanos. Es en este proceso en donde se presenta la aceptación social la cual tiene singular relevancia. Por estas razones, el flujo de la información y los estímulos sociales se convierten en reglas de vida y pueden convertirse en patrones de conducta.

Madrigal (2009), sostuvo que.

La capacidad de utilizar eficientemente los recursos disponibles, el establecimiento de relaciones adecuadas con el resto de los trabajadores o colaboradores, así como la demostración de eficacia en el desarrollo de tareas programadas. También, se necesita tener conocimiento o práctica, lo cual está asociado a la carrera profesional y la cualificación del trabajador. En este mismo sentido, Codina (2001) sostiene que estas habilidades ayudan al directivo a obtener mejores niveles de apoyo o ayuda en los procesos, colaboración y la obtención de mejores resultados.

Dimensión habilidades grupales

Whetten & Cameron, (2012) sostienen que.

Las tareas que se realizan en grupo requieren poner en práctica procesos de interacción. En este sentido, se espera que, al interior de cada grupo, se deleguen facultades y responsabilidades en la tarea común, en donde cada uno de los integrantes asuma determinados roles para el logro de los objetivos y metas comunes. Esta estrategia implica que el liderazgo sea genere un positivo congruente, es decir, que todos los esfuerzos que se realicen tienen que ser en función de las necesidades del grupo y de la institución a la cual se pertenece.

Fajardo (2009) afirma que.

Los directivos en relación con las habilidades grupales deben desarrollar sus habilidades en función al desarrollo del equipo de trabajo. Es fundamental en ese sentido, que los integrantes del equipo logren tener una motivación alta, para su desarrollo profesional y personal. Ello implica además que se puedan logra algunas técnicas de gestión de reuniones en donde prevalezca la creatividad y la innovación de sus integrantes.

Blasco y Bernabé (2013), sostiene que.

Estas habilidades se necesitan para concretar tareas asignadas a cada grupo de trabajo y que a su vez pueda garantizarse la calidad final del producto. También, hace hincapié en el proceso de interacción que debe haber entre los integrantes de cada grupo de trabajo, los cuales deben posibilitar consolidar la misión y visión de la organización

Serrano, (2017)

Refiriéndose a las competencias directivas afirmó que se contempla la competencia directiva desde la visión aristotélica. En donde se identifican tres campos del saber: teoría, práctica y técnica, los cuales son indispensables para el conocimiento y dominio de una tarea específica, y Proporcionan la pauta para justificar la elevación de la competencia directiva a categoría de virtud, apoyando al directivo en la orientación del trabajo de las personas hacia el logro de unos objetivos comunes. Esta reflexión está basada en la comparación de dos propuestas con origen diferente, pero con la misma identidad de propósito: una proveniente de la psicología positiva y otra de la antropología filosófica.

2.2 Antecedentes

2.2.1. Internacionales

Para Aguilar et al, (2018) en su tesis titulada:

Incidencia de la gestión pública para el desarrollo de capacidades en las Municipalidades de Alajuelita, Desamparados, Grecia, Heredia y Mora, en el abordaje de la gestión para la reducción del riesgo ante desastres, durante el periodo 2016-2017, para esto se plantea como objetivo general analizar la incidencia de la gestión pública para el desarrollo de capacidades en las municipalidades seleccionadas, durante el periodo de estudio. Para lograrlo, se incluye un primer objetivo específico, el cual consiste en identificar los elementos de la gestión pública a nivel municipal,

en las municipalidades mencionadas anteriormente, para ese mismo periodo. El resultado esperado son esos elementos y capacidades municipales mínimas que se requieren, para abordar la gestión de la reducción del riesgo de desastres. Aunado a lo anterior se plantea como segundo objetivo específico, determinar las brechas existentes entre la gestión para la reducción del riesgo ante desastres y las capacidades municipales. El fortalecimiento de capacidades en el talento humano de las municipalidades, a través de capacitaciones, formación y sensibilización, es indispensable para que la GRRD se interiorice e institucionalice de manera transversal en unidades y procesos que existen según la estructura municipal. El tema de la gobernabilidad y la gobernanza son aspectos que aún están pendientes a mejorar en el ámbito municipal. La participación ciudadana es fundamental.

Leyva, Espejel & Cavazos (2017), investigaron acerca de las habilidades gerenciales.

Este estudio fue con enfoque cuantitativo y concluyeron que las habilidades gerenciales son un aspecto muy influyente dentro de las Pymes, y que también influye en la competitividad de las empresas para su posicionamiento y supervivencia. Asimismo, (Naranjo & González, 2012) realizaron un estudio para indagar acerca de la caracterización de las habilidades gerenciales. Concluyeron que los líderes a los cuales se les evaluó, presentan un perfil de liderazgo un tanto relacional, dado que para comunicarse con los colaboradores hacen uso del lenguaje oral, siendo una de sus características importantes las habilidades de escuchar y observar. Asimismo, indican que ciertos comportamientos de los investigados muestran liderazgos reactivos asociados a niveles altos de estrés. También, García (2014) sostuvo que la mayor parte de los resultados que se evidencian demuestran que una predominancia a evaluar las competencias personales y que por lo tanto la empresa debe desarrollar su propio modelo de habilidades gerenciales en concordancia con una estrategia de 360°.

También, Gonzales, (2014) concluyo que.

Ciertas agencias de publicidad carecen de estrategias para la innovación para evidenciar la mejora en la gestión de la empresa y que se enmarque en la variable calidad, por lo tanto, el cumplimiento de las dimensiones componentes es relativamente bajo. Finalmente, Palamary (2012) afirmo que observaron varios tipos de trabajo dentro de las empresas publicitarias, en las cuales formaron equipos de trabajo para sus estrategias. Sin embargo, tienen que soportar cierta presión para la entrega de los productos lo cual muchas veces no les permite innovar.

Trabajos previos nacionales

Para Canahuire, et.al, (2022)

Con el título análisis de las habilidades gerenciales en las empresas panificadoras del Cusco, Perú, las habilidades Gerenciales son destrezas que poseen los jefes, gerentes y dueños de las empresas para dirigir y adquieren una gran relevancia en el crecimiento de las empresas, para lo cual la investigación tuvo como objetivo analizar las habilidades gerenciales en las empresas panificadoras de la ciudad del Cusco. La investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, diseño no experimental, cuya población de estudio fue de 79 gerentes de las empresas panificadoras, para la recopilación de datos se realizó una encuesta aplicando un cuestionario de 14 ítems con respuestas en la escala Likert. Los resultados muestran que el 69.6% de los gerentes tienen un nivel alto de habilidades gerenciales, el 16.5% de gerentes presenta un nivel medio y el 13.9% de gerentes tiene un nivel bajo de habilidades gerenciales. En conclusión, la mayoría de los gerentes de las empresas panificadoras tienen un nivel alto desarrollado de sus habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

Para Carlos, (2019) en su tesis de Maestría titulada:

Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017, el presente estudio tiene como propósito, determinar las diferencias significativas de las habilidades directivas en las municipalidades de Acobamba y Tarma. Para dar respuesta a la problemática que está asociada a esta variable. La metodología utilizada en este estudio se basa en la aplicación de los procedimientos del método científico como un aspecto general y unitario. Asimismo, para el análisis inferencial se aplicó el método hipotético deductivo. El tipo de estudio fue básico, porque se pretendió profundizar en el conocimiento de la variable habilidades directivas. El diseño fue descriptivo comparativo, no experimental y transversal. La población del estudio estuvo constituida por los gerentes de las municipalidades de Acobamba y Tarma. Se trabajó con dos muestras independientes e intencionadas. El muestreo fue no aleatorio, la técnica utilizada fue la encuesta y se aplicó un cuestionario con escala ordinal con 85 ítems. Para la validez de contenido se consideró el juicio de expertos. Para la fiabilidad del instrumento se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach. En referencia al objetivo general: determinar las diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2018, se concluye que existen diferencias significativas en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = $0,004 < 0.05$, U de Mann-Whitney = 29,500).

Para Carazas, (2019) con el título de la tesis doctoral:

Tiene como objetivo general la determinación del nivel de relación de las competencias gerenciales y los sistemas de apoyo en la gestión administrativa municipal además de describir como es el manejo de las competencias gerenciales y sistemas de apoyo dentro de dichas instituciones. Tiene como variable de estudio las competencias gerenciales, los sistemas de apoyo y la gestión administrativa. El tipo de investigación corresponde al tipo básico, longitudinal, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de alcance descriptivo correlacional, teniendo como

instrumentos de investigación las encuestas; las cuales se aplicaron a 213 directivos pertenecientes a las 8 municipalidades distritales de la Provincia del Cusco. Los resultados de investigación concluyen que existe una correlación positiva muy fuerte entre las competencias gerenciales y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, considerando el coeficiente de correlación al 0.901. Finalmente se afirma que existe una correlación positiva muy fuerte entre los sistemas de apoyo y la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia del Cusco, considerando el coeficiente de correlación al 0.998. Por lo tanto, se evidencia que el manejo de los sistemas de apoyo administrativo de los directivos tiene una relación directamente proporcional en la gestión administrativa de las Municipalidades Distritales de la Provincia de Cusco.

Rocío, Valdez y Caicay (2015), manifiesta que.

Los autores que estudiaron las habilidades gerenciales concluyeron que existen ciertos consensos en referencia a esta variable para generar valor agregado, pero al mismo tiempo el reto es mayor, puesto que en el mercado laboral está constituido por diferentes grupos de colaboradores que generacionalmente tienen perfiles diferentes y competencias diferenciadas unos a otros.

Asimismo, Marcillo (2014), concluyo que.

En referencia a la gestión del talento humano, se deben tener en cuenta a la persona, el enfoque administrativo que se ha implantado en la empresa, la tecnología que se está desarrollando y como una asociación natural el ambiente de trabajo. Estos aspectos ayudan en el fondo a pensar que se está dando una vida laboral adecuada dentro y fuera de la organización.

También, Lozano (2016), sostuvo que.

Se evidencia la existencia de la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral, lo cual se demuestra con el estadístico de Spearman ($Rho = 0.442^{**}$, Sg. Bilateral = $0.01 < 0.05$). Otro resultado, fue el de

Valderrama (2014), quien concluyo que se evidencia un manejo regular del talento humano dado que representa el 39% y la existencia de cierta confianza entre los jefes inmediatos que está representado por el 48%. Sostiene, además, que la comunicación efectiva es necesaria para conocer los sentimientos del colaborador y poderlo apoyar. También, Mugurez y Salvador (2015) concluyeron que el clima organizacional es satisfactorio resaltando entre sus componentes el autocontrol, el asertividad y la dirección aspectos relevantes para el cambio y que al mismo tiempo resultado influyentes las habilidades gerenciales.

2.3 Definición de términos básicos

Habilidades directivas. -

Precisaron que existen investigaciones que han identificado las habilidades que tienen predominancia por ejemplo en los funcionarios y directivos que se muestran eficaces en la organización. Las evidencias indican que los funcionarios y directivos eficaces son aquellos que demuestran tener un mejor estilo de vida, una economía familiar y personal estable y salud saludable. (Whetten & Cameron, 2012)

Habilidades personales. -

Indica que éstas dependen de la capacidad de autoconocimiento que tiene el funcionario o directivo. Esto, está asociado con el entorno en el cual vive y trabaja el individuo. En ese sentido, podrá establecer por donde puede conducir o llevar a la organización que se le ha dado. (Fajardo, 2009)

Habilidades interpersonales. -

Implica comandar órdenes como parte de la comunicación descendente tiene algunos problemas que se evidencian en las ordenes mal dadas siendo una de sus causas el olvido y la mala interpretación. (Puchol, y otros, 2018)

Habilidades grupales. -

Deben desarrollar sus habilidades en función al desarrollo del equipo de trabajo. Es fundamental en ese sentido, que los integrantes del equipo logren tener una motivación alta, para su desarrollo profesional y personal. Ello implica además que se puedan lograr algunas técnicas de gestión de reuniones en donde prevalezca la creatividad y la innovación de sus integrantes. (Fajardo, 2009)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis

Las diferencias en las habilidades directivas son directas y positivas en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Hipótesis específicas

1. Existen diferencias mínimas entre las habilidades personales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.
2. Existen diferencias mínimas entre las habilidades interpersonales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.
3. Existen diferencias mínimas entre las habilidades grupales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

3.2 Método

Aplicada, cuantitativa, descriptiva, transversal, no experimental.

Diseño de investigación

Esta investigación tiene enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es descriptivo comparativo porque se comparó estadísticamente dos gobiernos locales, y transversal porque el instrumento se aplicó en un solo momento. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). “Asimismo, se puede afirmar que

dicho estudio es no experimental, dado que el investigador no ha manipulado los datos de la variable de investigación.

Este estudio tiene como diseño el siguiente:

M1 O1 X
 

M2 O2 X
 

M1: Muestra del gobierno local de San Juan de la virgen.

M2: Muestra del gobierno local de San Jacinto.

X: variable de investigación

O1: Observación de la variable en el gobierno local de San Juan de la virgen.

O2: Observación de la variable en el gobierno local de San Jacinto.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

La población de este estudio estará constituida por funcionarios y directivos de dos gobiernos locales de las provincias de San Juan de la Virgen y San Jacinto.

Al respecto, Hernández, et al (2014), afirmaron que:

Se entiende por población al conjunto de individuos u objetos pertenecientes a un universo determinado, pero que tienen características que les son comunes

Para este caso la población serán los trabajadores de las Municipalidades, 18 funcionarios de la Municipalidad de San Juan de la Virgen y 18 funcionarios de la Municipalidad San Jacinto.

Muestra

Para la presente investigación La muestra se conoce como una parte de la población, la cual es representativa o significativa. Sus elementos deben tener o poseer las mismas propiedades o características del resto de la población, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para esta investigación la muestra será de 36 funcionarios o directivos distribuidos en ambos gobiernos locales elegidos aleatoriamente, según el cuadro de asignación de personas de ambas municipalidades.

Criterios de inclusión

Se consideraron para este estudio, a los funcionarios o directivos de dichos gobiernos locales que estaban presentes en el momento de recojo de los datos sobre las habilidades directivas.

Criterios de exclusión

No fueron considerados como parte de la muestra de estudio a los funcionarios y directivos que estaban ausentes en el momento de aplicación del cuestionario.

Muestreo

El muestreo es una técnica que permite determinar la muestra. Pero en este caso ha sido no aleatorio, dado que la muestra fue intencional por conveniencia de la investigación. Se procedió aplicar la encuesta al personal de las dos municipalidades en horario de oficina

3.3 Técnicas e instrumentos

Técnica.

Se utilizó la técnica de la encuesta. “la cual consiste en la aplicación de un cuestionario debidamente elaborado, en el cual las personas responden en un tiempo determinado” (Bernaes, 2010).

Instrumento

Se aplicó la técnica de encuesta y su instrumento un cuestionario compuesto por 40 preguntas en escala de Likert con cinco opciones: 1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A Veces, 4. Casi Siempre y 5. Siempre.

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: habilidades directivas

Universo de estudio: gobiernos locales de San Juan de la Virgen y San Jacinto.

Nivel de confianza 95.0%

Margen de error 5.0%

Tamaño muestra: 36 funcionarios y directivos de los gobiernos locales de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Tipo de técnica: Encuesta

Tipo de instrumento: cuestionario

Fecha trabajo de campo: 2022

Escala de medición: ordinal

Tiempo utilizado: aproximadamente 15 minutos

Confiabilidad.

Dado que el cuestionario estuvo elaborado con escala ordinal tipo Likert, se optó por utilizar para ver su nivel de confiabilidad la prueba estadística alfa de Cronbach, la cual arrojó para la variable habilidades directivas el valor de 0.854.

Lo que prueba que el cuestionario es confiable. Asimismo, cabe indicar que para este caso se consideró una prueba piloto con 18 funcionarios y directivos de otros gobiernos locales que no participaron en este estudio, pero que tienen las mismas características.

Tabla 1: Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.854	.860	40

3.4 Procesamiento y análisis

Procesamiento

En los procesamientos de datos. Dado que se trata de un estudio descriptivo comparativo, se evidencia la presencia de hipótesis, para las cuales se ha tenido en cuenta el método hipotético deductivo que va de lo general a lo particular y que en la práctica busca refutar o falsear las hipótesis (Bernaes, 2010).

Sanchez, (2015)

Asimismo, en referencia al tratamiento de los datos en forma descriptiva se utilizaron los procedimientos respectivos, presentando en el informe tablas con su adecuado análisis e interpretación de los resultados. Para este propósito se aplicó el programa estadístico SPSS, y en la parte que corresponde a la contrastación de las hipótesis se utilizó el estadístico de U de Mann-Whitney.

La prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney (WMW) es conocida como la prueba de suma de rangos y generalmente se usa para comparar las medianas de dos conjuntos independientes. En los últimos años se ha utilizado con mayor frecuencia para comparar dos conjuntos diferentes. Esta prueba se usa en diferentes áreas de la medicina.

Cuando no se da este caso, la prueba de WMW tendrá un valor de p muy significativo, aunque, cuando el valor de las medianas de cada muestra es igual, contradice la hipótesis nula.

La prueba de WMW con frecuencia se usa para comparar medias o

medias de dos conjuntos independientes, posiblemente con distribución no normal.

Análisis

Bernales, (2010)

Dado que se trata de un estudio descriptivo comparativo, se evidencia la presencia de hipótesis, para las cuales se ha tenido en cuenta el método hipotético deductivo que va de lo general a lo particular y que en la práctica busca refutar o falsear las hipótesis.

Asimismo, en referencia al tratamiento de los datos en forma descriptiva se utilizaron los procedimientos respectivos, presentando en el informe tablas con su adecuado análisis e interpretación de los resultados. Para este propósito se aplicó el programa estadístico SPSS, y en la parte que corresponde a la contrastación de las hipótesis se utilizó el estadístico de U de Mann-Whitney.

Aspectos éticos

Se han respetado las autorías de las fuentes de información y también el consentimiento informado de las personas que han proporcionado los datos. Asimismo, se han respetado todos los estándares de calidad y protocolos que exige la Universidad Nacional de Tumbes. Se ha reverenciado el estilo de redacción APA en todo el presente estudio.

3.5 Variables y Operacionalización

Variable Habilidades directivas

Definición Conceptual

Whetten & Cameron, (2012)

Las habilidades directivas son entendidas como destrezas, las cuales son necesarias para la propia vida de la persona y también para establecer adecuadas relaciones con los demás. Estas habilidades tienen que entrar en un proceso de adaptación por los permanentes cambios en las sociedades y en el entorno.

Definición Operacional

“Esta variable contiene tres dimensiones con 40 preguntas. Se han establecido cinco opciones de respuesta utilizando la escala de medición ordinal o politómicas tipo Likert: 1. Nunca, 2. Casi Nunca, 3. A Veces, 4. Casi Siempre y 5. Siempre. Se aplicó un cuestionario que fue respondido en 15 minutos aproximadamente por cada uno de los encuestados que laboran en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto.

Dimensiones

Habilidades Personales

Indicadores: Desarrollo del autoconocimiento, Manejo del estrés personal, Solución analítica y creativa de problemas.

Habilidades Interpersonales

Indicadores: Establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo, Ganar poder e influencia, Motivación de los demás, Manejo de conflictos.

Habilidades grupales

Indicadores: Facultades y delegación, Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, Liderar el cambio positivo.

Tabla 2 Habilidades Directivas.

Dimensiones	Indicadores	Fuente
Habilidades Gerenciales	Desarrollo del autoconocimiento	1 a 4
	Manejo del estrés personal	5 a 8
	Solución analítica y creativa de problemas	9 a 12
Habilidades Interpersonales	Comunicación de apoyo	13 a 16
	Ganar poder e influencia	17 a 20
	Motivación de los demás	21 a 24
	Manejo de conflictos.	25 a 28
Habilidades Grupales	Facultades y delegación	29 a 32
	Formación de equipos de trabajo	33 a 36
	Liderar el cambio positivo	37 a 40

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

Para el objetivo general: Determinar las diferencias de las habilidades directivas en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Tabla 3 Diferencia de medias de las Habilidades Directivas

Nivel	Municipalidad 1 SJV			Municipalidad 2 SJ		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	148 a 200	5	27.8	148 a 200	7	38.9
Media	93 a 145	9	50.0	93 a 145	8	44.4
Baja	40 a 92	4	22.2	40 a 92	3	16.7
Totales		18	100.0			18 100.0

Fuente: Encuesta.

De acuerdo con las contestaciones de los funcionarios y directivos de la municipalidad las habilidades directivas de la Municipalidad de San Juan de la Virgen tuvieron respuestas del 50.0% para el nivel medio, a diferencia de las realizadas por los colaboradores de la Municipalidad de San Jacinto que tuvieron respuestas de nivel medio con el 44.4% de ellas.

Prueba de hipótesis para el objetivo general: Existen diferencias mínimas entre las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Tabla 4 Rangos promedio entre Municipalidades

Municipalidad			N	Rango promedio	Suma de rangos
Habilidades Directivas 1	Municipalidad Juan de la Virgen	San	18	18.61	335.00
	Municipalidad de Jacinto	San	18	18.39	331.00
	Total		36		
Habilidades Directivas 2	Municipalidad Juan de la Virgen	San	18	18.97	341.50
	Municipalidad de Jacinto	San	18	18.03	324.50
	Total		36		

Fuente: Encuesta.

Tabla 5 Estadísticos de contraste Habilidades Directivas

Pruebas	Habilidades Directivas 1	Habilidades Directivas2
U de Mann-Whitney	160.000	153.500
W de Wilcoxon	331.000	324.500
Z	-.063	-.269
Sig. asintót. (bilateral)	.950	.788
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	.963 ^b	.791 ^b

Fuente: Encuesta.

a. Variable de agrupación: Municipalidad

b. No corregidos para los empates.

Con los resultados de la prueba de hipótesis de U de U de Mann Whitney donde el pvalor resultante es mayor al p valor estimado ($p > 0,05$) podemos apreciar y confirmado por los resultados de la prueba Z mayores al cinco por ciento, aceptamos la hipótesis que existieron diferencias mínimas entre las habilidades directivas de ambas municipalidades.

Sanchez, (2015)

Prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney (WMW) es conocida como la prueba de suma de rangos y generalmente se usa para comparar las medianas de dos conjuntos independientes. En los últimos años se ha utilizado con mayor frecuencia para comparar dos conjuntos diferentes. Esta prueba se usa en diferentes áreas de la medicina.

Cuando no se da este caso, la prueba de WMW tendrá un valor de p muy significativo, aunque, cuando el valor de las medianas de cada muestra es igual, contradice la hipótesis nula.

La prueba de WMW con frecuencia se usa para comparar medias o medianas de dos conjuntos independientes, posiblemente con distribución no normal.

Para el objetivo específico 1: Determinar las diferencias de las habilidades personales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Tabla 6 Diferencia de medias de las Habilidades Personales

Nivel	Municipalidad 1 SJV			Municipalidad 2 SJ		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	45 a 60	4	22.2	45 a 60	5	27.8
Media	28 a 44	11	61.1	28 a 44	12	66.7
Baja	12 a 27	3	16.7	12 a 27	1	5.6
Totales		18	100.0			18 100.0

Fuente: Encuesta.

Las habilidades personales que midieron el desarrollo del autoconocimiento el manejo del estrés personal la solución analítica y creativa de problemas, observaron respuestas de nivel medio del 61,1% para los funcionarios y directivos de la Municipalidad de San Juan de la Virgen y también de nivel medio del orden del 66,7% de los funcionarios y directivos de la Municipalidad de San Jacinto.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1: Existen diferencias mínimas entre las habilidades personales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Los resultados de la prueba de hipótesis de U de U de Mann Whitney donde el pvalor resultante es mayor al p valor estimado ($p > 0,05$) y confirmado por los resultados de la prueba Z mayores al cinco por ciento, podemos afirmar la aceptación de la hipótesis de trabajo que existieron diferencias mínimas entre las habilidades directivas de ambas municipalidades.

Tabla 7 Rangos promedio de Habilidades Personales

Municipalidad		N	Rango promedio	Suma de rangos
Habilidades Personales 1	Municipalidad San Juan de la Virgen	18	19.94	359.00
	Municipalidad de San Jacinto	18	17.06	307.00
	Total	36		
Habilidades Personales 2	Municipalidad San Juan de la Virgen	18	19.94	359.00
	Municipalidad de San Jacinto	18	17.06	307.00
	Total	36		

Fuente: Encuesta.

Tabla 8 Estadísticos de contraste Habilidades Personales

Pruebas	Habilidades Personales1	Habilidades Personales 2
U de Mann-Whitney	136.000	136.000
W de Wilcoxon	307.000	307.000
Z	-.827	-.827
Sig. asintót. (bilateral)	.408	.408
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,424 ^b	,424 ^b

Fuente: Encuesta.

a. Variable de agrupación: Municipalidad

b. No corregidos para los empates.

Para el objetivo específico 2: “Determinar las diferencias de las habilidades interpersonales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Tabla 9 Diferencia de medias de las Habilidades Interpersonales

Nivel	Municipalidad 1 SJV			Municipalidad 2 SJ		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	58 a 80	3	16.7	58 a 80	5	27.8
Media	37 a 57	13	72.2	37 a 57	10	55.6
Baja	16 a 36	2	11.1	16 a 36	3	16.7
Totales		18	100.0		18	100.0

Fuente: Encuesta.

Para la dimensión de las habilidades interpersonales que midieron el establecimiento de relaciones mediante comunicación de apoyo, ganancias del poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo de conflictos obtuvieron respuestas de nivel medio del 72,2% para la Municipalidad de San Juan de la Virgen y del 55,6% para el nivel medio de las habilidades interpersonales de los funcionarios y directivos de la Municipalidad de San Jacinto.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: Existen diferencias mínimas entre las habilidades interpersonales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

La aceptación de la hipótesis de trabajo sobre la existencia de diferencia mínimas entre los resultados de ambas municipalidades las podemos corroborar con los coeficientes de U de U de Mann Whitney de 152.0 y 159.0 para ambas instituciones, con una prueba Z mayor a p valor estimado y una significación bilateral muy significativa de acuerdo con lo expresado en las Tablas 10 y 11.

Tabla 10 Rangos promedio de Habilidades Interpersonales.

Municipalidad			N	Rango promedio	Suma de rangos
Habilidades Interpersonales 1	Municipalidad	San	18	17.94	323.00
	Juan de la Virgen				
	Municipalidad de	San	18	19.06	343.00
	Jacinto				
	Total		36		
Habilidades Interpersonales 2	Municipalidad	San	18	18.67	336.00
	Juan de la Virgen				
	Municipalidad de	San	18	18.33	330.00
	Jacinto				
	Total		36		

Fuente: Encuesta.

Tabla 11 Estadísticos de contraste.

Pruebas	Habilidades Interpersonales¹	Habilidades Interpersonales
U de Mann-Whitney	152.000	159.000
W de Wilcoxon	323.000	330.000
Z	-.318	-.095
Sig. asintót. (bilateral)	.751	.924
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,767 ^b	,938 ^b

Fuente: Encuesta.

a. Variable de agrupación: Municipalidad

b. No corregidos para los empates.

Para el objetivo específico 3: “Determinar las diferencias de las habilidades grupales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

“En lo que concierne a la dimensión de las habilidades grupales que midió las facultades y delegación, la formación de equipos efectivos, el trabajo en equipo y liderar el cambio positivo tuvieron aseveraciones de nivel medio con el 61,1% de las respuestas para la Municipalidad Distrital de San Juan de la Virgen y también de nivel medio del 66,7% para las afirmaciones de los funcionarios y directivos de la Municipalidad de San Jacinto, de acuerdo con las ilustraciones de las Tablas 12 y 13.

Tabla 12 Diferencia de medias de las Habilidades Grupales

Nivel	Municipalidad 1 SJV			Municipalidad 2 SJ		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	45 a 60	4	22.2	45 a 60	6	27.8
Media	28 a 44	11	61.1	28 a 44	11	66.7
Baja	12 a 27	3	16.7	12 a 27	2	5.6
Totales		18	100.0		18	100.0

Fuente: Encuesta.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3: Existen diferencias mínimas entre las habilidades grupales de las Municipalidades de San Juan de la virgen y San Jacinto, 2022.

Las afirmaciones de la aceptación de la prueba de hipótesis con la existencia de diferencias mínimas las podemos confirmar con los resultados de p valor resultante mayor al p valor estimado ($p > 0,05$) con la prueba Z y los resultados de la prueba de U de U de Mann Whitney que aún con medianas iguales la significación bilateral es muy alta, llevándonos a la aceptación de la hipótesis de trabajo, ver Tablas 13 y 14.

Tabla 13 Rangos promedio de Habilidades Grupales.

Municipalidad		N	Rango promedio	Suma de rangos
Habilidades Grupales 1	Municipalidad San Juan de la Virgen	18	18.22	328.00
	Municipalidad de San Jacinto	18	18.78	338.00
	Total	36		
Habilidades Grupales 2	Municipalidad San Juan de la Virgen	18	18.22	328.00
	Municipalidad de San Jacinto	18	18.78	338.00
	Total	36		

Fuente: Encuesta.

Tabla 14 Estadísticos de contraste.

	Habilidades Grupales 1	Habilidades Grupales 2
U de Mann-Whitney	157.000	157.000
W de Wilcoxon	328.000	328.000
Z	-.159	-.159
Sig. asintót. (bilateral)	.874	.874
Sig. exacta [2*(Sig. unilateral)]	,888 ^b	,888 ^b

Fuente: Encuesta.

a. Variable de agrupación: Municipalidad

b. No corregidos para los empates.

4.2 Discusión

Para el objetivo general: Determinar las diferencias de las habilidades directivas en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Los resultados para el objetivo específico nos muestran la existencia de diferencias mínimas entre las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y de la Municipalidad de San Jacinto con niveles medios en las respuestas a los funcionarios y directivos, con un p valor resultante mayor al p valor estimado ($p > 0,05$) de acuerdo con los resultados de la prueba U de Mann Whitney con una significación bilateral muy alta.

Para Carlos, (2019) en su tesis de Maestría titulada Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017 concluye que existen diferencias significativas en las habilidades directivas de las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017. (p -valor = $0,004 < 0.05$, U de Mann-Whitney = 29,500). En ese sentido también, (García, 2014) sostiene que cada empresa debe desarrollar su propio modelo de habilidades gerenciales con una metodología de 360°.

Podemos concluir que existen diferencias entre los resultados encontrados en la investigación realizada en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y Municipalidad de San Jacinto donde se evidencian diferencias mínimas a comparación del estudio de Carlos, (2017) donde existieron diferencias significativas para las habilidades directivas de ambas instituciones.

Para el objetivo específico 1: Determinar las diferencias de las habilidades personales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Las habilidades personales para el objetivo específico 1 mostraron la existencia de diferencias mínimas de nivel medio para las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, fundamentadas en los resultados de la prueba U de Mann Whitney con un p valor resultante mayor al p valor estimado y con significación bilateral muy alta aun cuando las medianas resultaron iguales. “En ese sentido (González, 2014) “sostiene que las agencias que hacen publicidad no cuentan con estrategias bien definidas para la innovación. Asimismo, (Rocío, Valdez, & Caicay,

2015) “sostienen que tanto en el ámbito académico como empresarial existen muchas coincidencias respecto a cómo abordar las habilidades gerenciales con el propósito de poder generar valor. “Contrario a esta realidad, y particularmente en el Perú, son pocas las organizaciones que toman en cuenta este criterio de mejora de dichas habilidades.

Para el objetivo específico 2: Determinar las diferencias de las habilidades interpersonales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

En lo concerniente al objetivo específico 2 se ha evidenciado que existen diferencias mínimas entre las habilidades interpersonales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y de San Jacinto donde la prueba de U Mann Whitney tuvo una significación bilateral muy alta mayor al p valor estimado, aceptando la hipótesis de la existencia de diferencias mínimas. De esta manera, (Marcillo, 2014) “concluye que la gestión del talento humano que se desarrolla en las instituciones públicas está asociada con la persona que las maneja, al estilo de trabajo”, la concepción “que tiene los gerentes y los elementos tangibles utilizados, así como el clima organizacional. (Marcillo, 2014)

Para el objetivo específico 3: “Determinar las diferencias de las habilidades grupales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.

Los resultados para las habilidades grupales en lo que concierne a la dimensión de las habilidades grupales que midió las facultades y delegación, la formación de equipos efectivos, el trabajo en equipo y liderar el cambio positivo tuvieron aseveraciones de nivel medio con el 61,1% de las respuestas para la Municipalidad Distrital de San Juan de la Virgen y también de nivel medio del 66,7% para las afirmaciones de los funcionarios y directivos de la Municipalidad de San Jacinto. Según Carlos, (2017) “se evidencia la existencia de diferencias que son significativas en las habilidades grupales entre las municipalidades de Tarma y Acobamba como se prueba con el estadístico de Mann-Whitney” = 250.000y la significancia bilateral = $0.028 < 0.05$. Existiendo discrepancias entre los actuados en la municipalidad de Tumbes y las de Acobamba.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES

Se confirmó para el objetivo general la existencia de diferencias mínimas en las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y de la Municipalidad de San Jacinto, mediante los resultados de la prueba U de Mann Whitney con significación bilateral muy alta.

Las habilidades personales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y de la Municipalidad de San Jacinto evidenciaron diferencias mínimas, como la motivación, corroborándose mediante la prueba U de Mann Whitney con significación bilateral muy alta, mayor al p valor estimado ($p > 0,05$), para el primer objetivo específico.

En relación con el segundo objetivo específico que analizó las habilidades interpersonales se tuvo la certeza de la existencia de diferencias mínimas, como manejo de estrés, de acuerdo con los resultados de la prueba U de Mann Whitney con significación bilateral muy alta, mayor al p valor estimado para la Municipalidades de San Juan de la Virgen y la Municipalidad de San Jacinto.

Para el tercer objetivo específico las diferencias de las habilidades grupales fueron mínimas, como la formación de equipos y el manejo de ellos, de acuerdo con los resultados de la prueba U de Mann Whitney con significación bilateral bastante alta con un p valor mayor al estimado ($p > 0,005$) para las respuestas de los funcionario y directivos de la Municipalidad de San Juan de La Virgen y la Municipalidad de San Jacinto.

CAPÍTULO VI

6. RECOMENDACIONES

Recomendamos a los funcionarios y directivos de la Municipalidad de San Juan de la Virgen y la Municipalidad de San Jacinto, programar capacitaciones sobre las habilidades directivas para mejorar el desarrollo y la toma de decisiones con el objetivo de brindar una mejor atención al público de la gobernación.

Recomendamos a los funcionarios y directivos de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y de la Municipalidad de San Jacinto investigar sobre las experiencias que han logrado otros gobiernos locales, tanto en la aplicación, monitoreo y seguimiento de la actividad.

A los funcionarios y directivos de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y de la Municipalidad de San Jacinto establecer convenios con universidades para planificar la capacitación y monitorear el desempeño de las habilidades directivas para mejorar la calidad de servicio que se ofrece a las comunidades.

CAPÍTULO VII

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C. H., Jiménez, C. M., Madriz, P. G., Murillo, C. V., & Zuñiga, J. A. (2018). *Incidencia de la gestión pública para el desarrollo de capacidades en las municipalidades de alajuelita, desamparados, grecia, heredia y mora, en el abordaje de la gestión para la reducción del riesgo ante desastres, durante el periodo 2016-2017*. universidad de costa rica, Costa Rica, San José.
- Basco, J., & Bernabé, G. (2013). *¿Cómo desarrollar la competencia colaborativa en el alumnado universitario? una propuesta de implementación y evaluación*. UNIRIOJA, Colombia. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5903>
- Benaiges, D. (2010). Habilidades interpersonales. *Revista Verdadera Seducción*. Obtenido de <http://revista-digital.verdadera-seducccion.com/habilidades-interpersonales/>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). Mexico: Pearson Printice hall. Obtenido de https://books.google.com.pe/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_para_a.html?id=5ZYFQgAACAAJ&redir_esc=y
- Bernales, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Vol. 2da. Edición). México: Pearson prentice hall.
- Canahuire, M. V., Canahuire, M. A., & Espinoza , R. E. (2021). Análisis de las Habilidades Gerenciales en las Empresas Panificadoras del Cusco - Perú. *Entrevista*, IV(8), 271-284. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8159023>
- Carazas, A. E. (2019). *“Competencias gerenciales y sistemas de apoyo en la gestión Administrativa De Las Municipalidades Distritales De La Provincia Del Cusco Periodo-2018”*. Universidad Nacional San Antonio Abad del

- Cusco, Escuela de Posgrado, Cuzco. Obtenido de http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/5284/253T20191236_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carlos, P. M. (2019). *Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma*. UCV, Maestría en Gestión Pública, Lima. Obtenido de file:///H:/Proyecto%20Habilidades%20Dos%20Munic.%20GAD/Carlos_PMP%20Habilidades%20Directivas%20Munic.%20Trama%20y%20Acobamba%202017.pdf
- Carlos, P. M. (2019). *Habilidades directivas en las Municipalidades de Tarma y Acobamba, 2017*. Tarma: UCV. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34580/Carlos_PMP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas Desde La Percepción De Los Subordinados: Un Enfoque Relacional Para El Estudio Del Liderazgo. *Psicoperspectivas*. 9(1), 124-137. Obtenido de <https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVA>
- Chavez, S., De las salas, M., & Bozo, R. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. *CICAG*, 12(2), 178-196.
- Coach, O. (2016). *Características de las habilidades directivas*. Obtenido de <https://conversacionesdelcoach.wordpress.com/2016/07/12/caracteristicas>
- Conrado, A. (2012). *Actualidad Económica*. . Obtenido de Conrado, A. (2012). <https://search.proquest.com/docview/1114249862?accountid=37408>
- Dominguez, P., Silva, P., & Hernández, E. (1811). *Habilidades interpersonales en el área de alimentos y bebidas*. Obtenido de http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?pid=S0718-64281997000100004&script=sci_arttext
- Duarte, A. (2013). *Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización*. Colombia: Repositorio UNIMILITAR.edu.co. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10099/2/DuarteRodriguezAnaConstanza2013.pdf>
- ENHAT. (2019). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018*. Lima: BID. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/encuesta-de-habilidades-al-trabajo-enhat-2017-2018-causas-y-consecuencias-de-la-brecha-de-habilidades>
- Fajardo, O. (2009). Las 12 habilidades directivas fundamentales. Obtenido de

<https://fbusiness.wordpress.com/2009/10/04/las-12-habilidades-directivas-fundamentales/>

- García, M. (2014). *Propuesta para el desarrollo de un modelo de medición de habilidades gerenciales para los gerentes de proyecto Motorola 2014*. Obtenido de [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12682/1/MODELO DE MEDICION HABILIDADES GERENCIALES.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12682/1/MODELO_DE_MEDICION_HABILIDADES_GERENCIALES.pdf)
- González, J. (2014). Innovación y Calidad Como Estrategias Gerenciales Para Empresas De Servicio. *Coeptum*, 6(2), 43-52. Obtenido de Innovación y Calidad Como Estrategias Gerenciales <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=1e0b8097-bbfd-4512-b677-145fa9d32f9f%40sessionmgr4008&vi>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación*. Mexico D F: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw-Hiull. Obtenido de https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-_Harold_Koontz_Weihrich_y_Cannice
- Leiva, C. A., Espejel, B. J., & Cavazos, A. J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial*, 4(1). Obtenido de <https://doi.org/10.16967/r>
- Lombana, I., Cabeza, J., & Castrillon, A. (2001). Lombana, L. Cabeza, J. Castrillón, A. Z. (2001). Estudios Gerenciales. *Estudios gerenciales*, 31, 96-98. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70015-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70015-9)
- Lozano, C. (2016). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público – 2016*. Recuperado 12 de abril de 2019 en. UCV. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6532/Lozano_BCJ.pdf?s
- Madrigal, E. (2009). *Habilidades directivas* (2da. ed.). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Marcillo, N. G. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*. Obtenido de

- [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTIÓN_COMPETENCIAS_SUR MANABI.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTIÓN_COMPETENCIAS_SUR_MANABI.pdf)
- OECD. (2012). *Better skills, better jobs, better lives: a strategic approach to skills policies*. París: OCDE. Obtenido de https://olc.worldbank.org/sites/default/files/OECD%209112161e_0.pdf
- Puchol, I., Martín, M., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, i., & Sánchez, G. (2018). *Puchol, L., Martín, M. J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I. y Sánchez, G. (2010). El libro de las habilidades directivas. Recuperado el 13 de setiembre de 2018 en <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>*. Mexico. Obtenido de Puchol, L., Martín, M. J., Nuñez, A., Ongallo, C., Puchol, I. y Sánchez, G. (2010). El libro de las habilidades directivas.<http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479789756.pdf>
- Rocio, M., Valdez, A., & Calcay, J. (2015). Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo. *Repositorio UP.edu.PE*. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.p
- Sanchez, T. R. (2015). Prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney: mitos y realidades. *REVISTA MEXICANA DE ENDOCRINOLOGÍA, METABOLISMO & NUTRICIÓN*, 2, 18-21. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistamexicanadeendocrinologiametabolismo&nutricion/2015/vol2/no1/3.pdf>
- Serrano, G. (2017). *Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia*, 33. Obtenido de Estudios Gerenciales: https://ac.els-cdn.com/S0123592317300268/1-s2.0-S0123592317300268-main.pdf?_tid
- Whetten, D., & Cameron, K. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico.

CAPÍTULO VIII

8. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Aplicada

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a las Habilidades gerenciales de su institución, para lo cual le solicitamos su colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar los procesos para una adecuada aplicación de las habilidades gerenciales en tu municipalidad. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

Puntaje	Código	Escala
1	N	Nunca
2	CN	Casi nunca
3	AV	A Veces
4	CS	Casi siempre
5	S	Siempre

“VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES”		Nunca	Casi nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
Dimensión Habilidades Personales						
	Desarrollo del autoconocimiento					
1	“Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	1	2	3	4	5
2	“Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	1	2	3	4	5
3	“Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	1	2	3	4	5
4	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	1	2	3	4	5
	Manejo del estrés personal					
5	Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.	1	2	3	4	5
6	“Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	1	2	3	4	5
7	Conozco y practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.	1	2	3	4	5
8	Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.	1	2	3	4	5
	Solución analítica y creativa de problemas					

“VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES”		Nunca	Casi nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
9	Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	1	2	3	4	5
10	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	1	2	3	4	5
11	“Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.	1	2	3	4	5
12	“Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	1	2	3	4	5
Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.						
13	“Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	1	2	3	4	5
14	“Soy claro (a) acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	1	2	3	4	5
15	“Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	1	2	3	4	5
16	“Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.	1	2	3	4	5
Ganar poder e influencia						
17	“Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	1	2	3	4	5
18	“Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5
19	“Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.	1	2	3	4	5
20	“Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	1	2	3	4	5
Motivación de los demás						
21	“Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4	5
22	“Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	1	2	3	4	5
23	“Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.	1	2	3	4	5
24	“Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.	1	2	3	4	5
Manejo de conflictos						
25	“Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	1	2	3	4	5
26	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.	1	2	3	4	5
27	Muestro preocupación e interés genuinos,	1	2	3	4	5

“VARIABLE HABILIDADES GERENCIALES”		Nunca	Casi nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
	aunque no esté de acuerdo					
28	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	1	2	3	4	5
Dimensión Habilidades Grupales						
	Facultades y delegaciones					
29	“Ayudo a la gente asentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	1	2	3	4	5
30	Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.	1	2	3	4	5
31	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas”	1	2	3	4	5
32	Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.	1	2	3	4	5
Formación de equipo efectivo y trabajo en equipo						
33	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5
34	“Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.	1	2	3	4	5
35	“Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	1	2	3	4	5
36	“Artículo una visión clara y que provea motivación delo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	1	2	3	4	5
Liderar el cambio Positivo						
37	“Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	1	2	3	4	5
38	“Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.	1	2	3	4	5
39	“Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
40	“Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo de las que van mal.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias!

Anexo 2: Matriz de Consistencia

Título: **Diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y Muestra	Características
¿Cuáles son las diferencias de las habilidades directivas en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022”? Problemas específicos 1. ¿Cuáles son las diferencias de las habilidades personales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022”? 2. ¿“Cuáles son las diferencias de las habilidades interpersonales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022”? 3. ¿“Cuáles son las diferencias de las habilidades grupales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022”?	Determinar las diferencias de las habilidades directivas en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. Problemas específicos 1. Determinar las diferencias de las habilidades personales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. 2. “Determinar las diferencias de las habilidades interpersonales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. 3. “Determinar las diferencias de las habilidades grupales en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.	Existen diferencias mínimas entre las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. Hipótesis específicas 1. Existen diferencias mínimas entre las habilidades personales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. 2. Existen diferencias mínimas entre las habilidades interpersonales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. 3. Existen diferencias mínimas entre las habilidades grupales de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.	Habilidades directivas	La población de trabajadores de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022. N=32 Muestra No probabilística por conveniencia. n = 32	Aplicada Cuantitativa Descriptiva Comparativa Transversal” No Experimental

Anexo 3: Matriz De Operacionalización.

Título: Diferencias en las habilidades directivas de las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
“Habilidades Directivas”	Las habilidades directivas son entendidas como destrezas, las cuales son necesarias para la propia vida de la persona y también para establecer adecuadas relaciones con los demás. Estas habilidades tienen que entrar en un proceso de adaptación por los permanentes cambios en las sociedades y en el entorno. (Whetten & Cameron, 2012).	Esta variable contiene tres dimensiones con 40 ítems. Se han establecido cinco opciones de respuesta utilizando la escala de medición ordinal o politómicas tipo. Likert. Se aplicó un cuestionario que fue respondido en 15 minutos.	“Habilidades Personales”	- Desarrollo del autoconocimiento. - Manejo del estrés personal. - Solución analítica y creativa de problemas.	De 1 al 13
		Aproximadamente por cada uno de los encuestados que laboran en las Municipalidades de San Juan de la Virgen y San Jacinto, 2022.	“Habilidades Interpersonales”	- “Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. - “Ganar poder e influencia. - “Motivación de los demás. - “Manejo de conflictos.	De 14 al 29
			Habilidades Grupales.	- Facultades y delegación. - Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. - “Liderar el cambio positivo.	De 30 al 40

Anexo 4: Prueba de Wilcoxon de U de U de U de Mann Whitney

La prueba de Wilcoxon-Mann-Whitney (WMW) es conocida como la prueba de suma de rangos y generalmente se usa para comparar las medianas de dos conjuntos independientes. En los últimos años se ha utilizado con mayor frecuencia para comparar dos conjuntos diferentes. Esta prueba se usa en diferentes áreas de la medicina.

Cuando no se da este caso, la prueba de WMW tendrá un valor de p muy significativo, aunque, cuando el valor de las medianas de cada muestra es igual, contradice la hipótesis nula.

La prueba de WMW con frecuencia se usa para comparar medias o medianas de dos conjuntos independientes, posiblemente con distribución no normal. (Sanchez, 2015)