

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

HABILIDADES DE GESTIÓN Y ACTITUD LABORAL
DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE ILABAYA, AÑO 2016

TESIS

PRESENTADA POR:

ING. OMAR JULINHO HIDALGO AGUILAR

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCION EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TACNA - PERÚ

2018

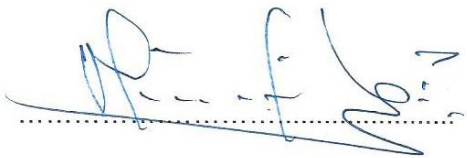
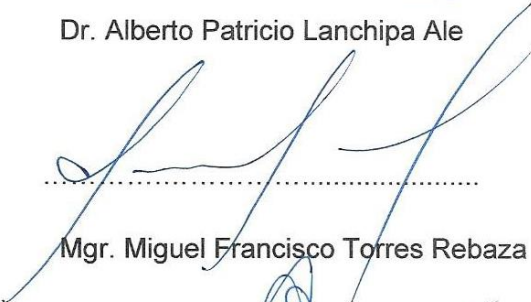
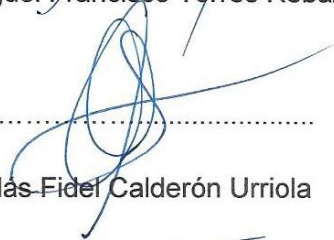

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**HABILIDADES DE GESTIÓN Y ACTITUD LABORAL DEL PERSONAL
DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, AÑO 2016**

Tesis sustentada y aprobada el 06 de octubre del 2017; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	
		Dr. Alberto Patricio Lanchipa Ale
SECRETARIO	:	
		Mgr. Miguel Francisco Torres Rebaza
MIEMBRO	:	
		Dr. Nicolás Fidel Calderón Urriola
ASESOR	:	
		Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico, en primer lugar, al Gran Arquitecto del Universo; en segundo lugar, a mi amada esposa Agueda, por su insistencia y apoyo para alcanzar esta nueva meta; a mis hijas Lizbeth y Giuliana para que este logro sirva de ejemplo en la consecución de los suyos; a mis padres Humberto y Antonieta, y a mis hermanos Percy, Doris y Juan.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, sobre todas las cosas, por darme sabiduría, fe y fuerza necesaria para el logro de esta nueva meta.

Mi agradecimiento especial al Dr. Rubens Houson Pérez Mamani por aceptar ser mi Asesor y mi guía en esta investigación.

Al Jurado Calificador, Dr. Alberto Lanchipa, Mgr. Miguel Torres, Dr. Nicolás Calderón por su colaboración en el desarrollo de esta investigación.

A todos mis amigos que, de una u otra manera, formaron parte de esta meta aportando su granito de arena gracias.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	01
 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción del problema	03
1.2 Formulación del problema	05
1.2.1 Problema general	05
1.2.2 Problemas específicos	05
1.3 Justificación e importancia de la investigación	06
1.3.1 Justificación de la investigación	06
1.3.2 Importancia de la investigación	07
1.4 Alcances y limitaciones	09
1.5 Objetivos de la investigación	09
1.5.1 Objetivo general	09
1.5.2 Objetivos específicos.....	09

1.6 Hipótesis.....	10
1.6.1 Hipótesis general.....	10
1.6.2 Hipótesis específicas.....	11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio	13
2.1.1 Antecedentes internacionales	13
2.1.2 Antecedentes nacionales	17
2.2 Base teórica sobre habilidades de gestión	18
2.2.1 Conceptualización de gestión.....	18
2.2.2 Conceptualización de habilidad.....	20
2.2.3 Clasificación o tipos de habilidad.....	21
2.2.4 Definición de habilidades de gestión	24
2.2.5 Tipos de habilidades de gestión	25
2.2.6 Las habilidades de gestión en el sector público	28
2.2.7 Indicadores de las habilidades de gestión.....	30
2.3 Base teórica sobre actitud laboral	31
2.3.1 Definición y elementos de la actitud	31
2.3.2 Actitudes manifiestas en el trabajo y sus efectos	32
2.3.3 Tipos de actitudes laborales.....	33
2.3.4 Formas de mejorar las opiniones y actitudes	35

2.3.5	Indicadores de la actitud laboral	36
2.4	Municipalidad Distrital de Ilabaya	37
2.4.1	Aspectos normativos y antecedentes del distrito.....	37
2.4.2	Alineamiento estratégico y análisis de los ejes estratégicos	41
2.4.3	Estructura orgánica	44
2.4.4	Programa de inversiones – año 2016.....	46
2.5	Definición de términos	48

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de la investigación.....	50
3.1.1	Tipo de investigación.....	50
3.1.2	Diseño de investigación.....	51
3.2	Población y muestra	52
3.2.1	Población.....	52
3.2.2	Muestra	52
3.3	Variables e indicadores	53
3.3.1	Variable 1	53
3.3.2	Variable 2	54
3.3.3	Definición operacional de las variables	54
3.4	Instrumentos y fuentes de la recolección de datos.....	55
3.5	Procesamiento y técnicas de análisis de datos	58

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Resultados: habilidades de gestión	59
4.1.1	Análisis por indicador	59
4.1.2	Análisis general	77
4.2	Resultados: Actitud laboral	80
4.2.1	Análisis por indicador	80
4.2.2	Análisis general	92
4.3	Contraste de hipótesis.....	95
4.3.1	Contraste de las hipótesis específicas	95
4.3.2	Contraste de la hipótesis general	100

CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1.	Discusión.....	101
CONCLUSIONES		105
RECOMENDACIONES.....		107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		110
ANEXOS.....		115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Programa de inversiones de la Municipalidad Distrital de Ilabaya...	46
Tabla 2. Habilidades de gestión: relación ítem - indicador	57
Tabla 3. Actitud laboral: relación ítem - indicador.....	57
Tabla 4. Rol de liderazgo conveniente	59
Tabla 5. Empoderamiento	62
Tabla 6. Promoción y el desarrollo del personal.....	65
Tabla 7. Comunicación eficaz	68
Tabla 8. Manejo de conflictos.....	71
Tabla 9. Negociación.....	74
Tabla 10. Habilidades de gestión	77
Tabla 11. Actitud hacia los compañeros.....	80
Tabla 12. Actitud hacia la organización	83
Tabla 13. Actitud hacia el puesto de trabajo.....	86
Tabla 14. Actitud hacia la dirección	89
Tabla 15. Actitud laboral.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa del distrito de Ilabaya	41
Figura 2. Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Ilabaya	45
Figura 3. Rol de liderazgo conveniente	61
Figura 4. Empoderamiento.....	64
Figura 5. Promoción y el desarrollo del personal	67
Figura 6. Comunicación eficaz	70
Figura 7. Manejo de conflictos	73
Figura 8. Negociación	76
Figura 9. Habilidades de gestión.....	79
Figura 10. Actitud hacia los compañeros	82
Figura 11. Actitud hacia la organización	85
Figura 12. Actitud hacia el puesto de trabajo	88
Figura 13. Actitud hacia la dirección	91
Figura 14. Actitud laboral	94

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo principal determinar la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016, el tipo de investigación fue básico, de nivel correlacional; y se consideró un diseño no experimental, de enfoque cuantitativo; para lo cual, se trabajó con una muestra de 66 trabajadores administrativos; se encontró que existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal; siendo la habilidad más destacada, el “Manejo de conflictos”, y la habilidad focalizada a reforzar fue la “Promoción y desarrollo del personal”. También se encontró que existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y: la actitud laboral hacia los compañeros de trabajo, hacia la organización, y hacia la dirección; mientras que no existe relación con la actitud laboral hacia el puesto de trabajo del personal de la entidad.

Palabras clave: Habilidades de gestión, actitud laboral.

ABSTRACT

The present thesis has as principal aim determine the relation between the skills of management of the civil servant and the labor attitude of the personnel of the Municipality Distrital de Ilabaya, in the year 2016; for which, one worked with a sample of 66 administrative workers; where the type of investigation was basic, of level correlacional; and the not experimental design, of quantitative approach. One thought that direct relation exists between the skills of management of the civil servant and the labor attitude of the personnel; being the skill more out-standing, the "Managing of conflicts", and the focused one to reinforcing the "Promotion and development of the personnel". Also one thought that direct relation exists between the skills of management of the civil servant and: the labor attitude towards the companions of work, towards the organization, and towards the direction; whereas relation does not exist with the labor attitude towards the working place of the personnel of the entity.

Key words: Skills of management, labor attitude.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende aportar a la mejora de las capacidades de los servidores públicos con la finalidad de buscar proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía; es por ello, que el principal objetivo fue determinar la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016; dado que es relevante que los funcionarios responsables deben lograr resultados plasmados en los planes estratégicos y operativos, cuenten con equipos de trabajo que se caractericen por contar con una actitud positiva, que permita que los comportamientos empáticos prevalezcan en la búsqueda de atender las demandas de la población.

La falta de competencias y habilidades de gestión de los funcionarios que laboran en entidades del Estado es un problema frecuente, prueba de ello, que a fines de cada ejercicio no existe un óptimo nivel de ejecución de los presupuestos asignados para inversiones.

La tesis se ha estructurado en cuatro capítulos; en el capítulo I se desarrolló la descripción de la situación problemática, el objetivo general y los específicos, se presenta la justificación de lo analizado, y las hipótesis a contrastar. En el capítulo II, se dan a conocer los antecedentes de la investigación (internacional y nacional), las bases teóricas de las variables analizadas: habilidades de gestión y la actitud laboral, y un análisis descriptivo de las características generales de la entidad municipal investigada.

En el capítulo III se desarrolló el marco metodológico de la investigación, que abarca el tipo y diseño a investigar, la matriz de operacionalización de las variables, la precisión de la población y la muestra considerada, la fiabilidad de los instrumentos y las técnicas de recolección de datos.

Finalmente, en el capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados, para lo cual se usaron tablas y figuras para analizar el comportamiento de cada indicador; se siguió con el contraste de las hipótesis, y finalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que se arribó en el presente estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A nivel internacional, cuando se busca dar un servicio de calidad, y se pretende satisfacer las necesidades de un público objetivo, las organizaciones deben tener claro que el factor clave para lograr ello son las personas, por tanto, es prioritario que sus directivos busquen desarrollar estrategias que permitan sostener un alto grado de compromiso y responsabilidad del personal respecto a las labores encomendadas; para lo cual, se debe contar con ciertas habilidades de dirección y gestión que permitan, no solamente buscar la productividad, sino principalmente buscar fortalecer las capacidades del personal a cargo.

En base a la experiencia laboral y a la revisión de textos afines a la temática abordada, se tiene que con frecuencia los directivos deben enfrentarse a situaciones inesperadas en un entorno competitivo, para lo cual no basta con una formación académica de prestigio, como se denota en lo señalado por Hellriegel & Slocum (2005, p.18):

“En estas ocasiones en las que no valen los conocimientos se imponen las habilidades: Saber motivar a su equipo, liderar a un grupo de personas en pos de un mismo objetivo, presentar correctamente sus resultados anuales ante los jefes e, incluso, saber escoger la elección adecuada pese a estar bajo presión, son aspectos relevantes que los directivos deben tener para lograr con mayor facilidad la consecución de los objetivos establecidos por la organización”.

Según conversaciones con funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, y la revisión de su plan estratégico institucional, y la experiencia en el sector público, se han logrado identificar algunas peculiaridades que han motivado el presente trabajo de investigación, como el que existen funcionarios que no promueven mecanismos que estimulen la mejora de la actitud que caracteriza al personal a su cargo, la cual debiera ser el centrarse en la satisfacción de las necesidades del poblador, y la falta de empatía respecto a las necesidades básicas de la jurisdicción; se considera que las causas de ello, son las siguientes:

- Carencia de competencias directivas por parte de los funcionarios, afines a las funciones encargadas y a los años de experiencia necesarios.
- Falta de estrategias que permitan impulsar la mejora del compromiso laboral y de su desempeño.

- Falta la priorización de los intereses de la entidad antes que personales.

Dicha problemática, es la que se aborda en la siguiente investigación, en lo que respecta al análisis de las habilidades de gestión del funcionario y su relación con la actitud laboral del personal a su cargo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016?

1.2.2 Problemas específicos

- a)** ¿Cuál es la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia los compañeros de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016?
- b)** ¿Cuál es la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la organización del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016?

c) ¿Cuál es la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia el puesto de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016?

d) ¿Cuál es la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la dirección del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación de la investigación

Dentro de las organizaciones, todos los días se deben tomar decisiones, desde las más sencillas a las más complicadas, y varias de ellas son establecidas de forma instintiva, basada en los propios criterios de los directivos y/o funcionarios en razón de la experiencia adquirida ante situaciones similares, dejando de lado a veces los objetivos y metas ya precisadas en los planes de desarrollo institucional. Ante ello, Goleman (1998, p. 72) precisa que

"Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en el siglo XXI

han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio".

Por tanto, es prioritario ante dicha situación que los cargos directivos y/o gerenciales deban ser ocupados por profesionales con experiencia en el cargo designado, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran; pero además de ello, deban contar con las habilidades de gestión necesarias para llevar a cabo, asertivamente, las actividades de liderazgo, control y coordinación propias de su rol. Por tanto, el presente trabajo de investigación se justifica, en la importancia de analizar las habilidades de gestión como un punto diferenciador entre los gerentes que basan sus acciones en solamente dar órdenes, y aquellos que gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subordinados, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima laboral.

1.3.2 Importancia de la investigación

La Municipalidad Distrital de Ilabaya se caracteriza por contar con presupuestos asignados para la ejecución de proyectos de inversión, por encima del promedio de lo que reciben las demás entidades edilicias de la región Tacna, por tanto, es importante que las autoridades y funcionarios

deban contar con la suficiente capacidad técnica y profesional para hacer frente a las responsabilidades de los cargos asumidos, que permita atender las necesidades priorizadas en su plan de desarrollo local.

De ahí la importancia del presente trabajo de investigación, puesto busca identificar las habilidades de gestión que más caracterizan a los funcionarios de la Municipalidad distrital de Ilabaya, con la finalidad de proponer alternativas de mejoras a aquellas habilidades en las cuáles se hayan identificado debilidades; que tienda a fortalecer su trabajo de gestión y mejorar la motivación del personal a su cargo.

La justificación del presente trabajo de investigación se centra en los siguientes ejes:

- a) Relevancia científico - social, dado que permitió identificar las principales habilidades de gestión que caracterizan a los funcionarios de la entidad; que permita plantear alternativas para fortalecer las capacidades.
- b) Relevancia académica, puesto que los resultados de la investigación servirán a otros investigadores interesados en profundizar la temática analizada.

- c) Relevancia práctico - institucional, porque se buscó analizar las características de las habilidades de gestión y la relación con la actitud laboral del personal a su cargo.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

En lo que respecta al alcance de la investigación, abarcó al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, donde el trabajo de campo se desarrolló en el periodo 2016. Sobre las limitaciones de la investigación, se tiene que solamente se consideró el análisis de una municipalidad de la región Tacna.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia los compañeros de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016.

- b) Determinar la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la organización del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016.
- c) Determinar la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia el puesto de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016.
- d) Determinar la relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la dirección del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, en el año 2016.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis general

H₀: No existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

H₁: Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

1.6.2 Hipótesis específicas

a) H_0 : No existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia los compañeros de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

H_1 : Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia los compañeros de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

b) H_0 : No existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la organización del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

H_1 : Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la organización del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

c) H_0 : No existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia el puesto de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

H_1 : Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia el puesto de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

d) H_0 : No existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la dirección del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

H_1 : Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la dirección del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Se ha considerado el análisis de textos y documentos electrónicos, de los cuales se destacan los siguientes:

2.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Pereda, F. & otros (2014) desarrollaron un trabajo de investigación denominado *“Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)”*; donde el principal objetivo fue analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), intentando descubrir la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas; siendo el tipo de investigación básica de nivel descriptivo, el diseño no experimental, y el enfoque cualitativo; siendo las principales conclusiones:

- De las conclusiones sociológicas se destaca que existe prácticamente paridad entre hombre-mujer en el empleo del sector público, si bien a nivel de edad, domina el intervalo entre 46-55 años, lo que implica una plantilla media madura; sobre los salarios son relativamente medio-altos en comparación con otros sectores económicos. Desde el punto de vista de la percepción de las habilidades personales y directivas, la mayoría de los empleados realizan una valoración satisfactoria o muy satisfactoria de dichas habilidades.
 - En cuanto a la relación entre diferentes elementos relacionados con el puesto de trabajo y las distintas variables estudiadas (sociológicas y administración de pertenencia), destacan la plena relación significativa en trabajo en equipo/administración; conciliación/Nº empleados; delega responsabilidad/edad; iniciativa/nivel de formación, etc. En cambio, se produce una falta de significación estadística en otras variables con respecto a delegar responsabilidad/estado civil.
- b) Carranza, M. & García, G. (2016) desarrollaron un trabajo de investigación denominado *“Desarrollo de habilidades directivas, para el éxito profesional”*; tesis para optar al título de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Autónoma de México; de tipo

básico y de nivel descriptivo, de diseño no experimental y de enfoque cualitativo; siendo las principales conclusiones:

- Predomina el modelo de educación tradicional, donde se sigue dando prioridad a la enseñanza y aprendizaje de las llamadas competencias duras, es decir los conocimientos orientados a las ciencias exactas, sociales y naturales; por tanto, esta especialización, está sacrificando conocimientos clave que complementan la formación como personas que permiten interactuar con el mundo y la sociedad de forma sistémica (competencias transversales).
- En todos los niveles jerárquicos de una organización se requieren competencias humanas; para los altos ejecutivos, se vuelven más importantes las habilidades personales, interpersonales y directivas estratégicas; ya que la idea es poder ver y entender a la empresa como un todo y planificar, organizar y ejecutar las actividades de forma integral, dirigiendo equipos de trabajo para alcanzar los objetivos; mientras que en los niveles más bajos tienen mayor importancia las habilidades operativas y táctico funcionales; ello no genera excluyentes unas habilidades de otras, simplemente se requieren en mayor o menor medida de acuerdo al puesto a desempeñar.

- Se concluye que los servidores públicos dado que se encuentran en contacto constante con las personas, es prioritario que se debe fortalecer las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional y los aspectos éticos.
- c) Zárate, E. (2012) desarrolló el trabajo de investigación denominado *“Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral”*; tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala; el estudio fue aplicado a los trabajadores de las organizaciones públicas y privadas del municipio de Momostenango, del departamento de Totonicapán; siendo el tipo básico y el nivel correlacional, de diseño no experimental y de enfoque cuantitativo, se consideró una muestra de 80 personas de ambos sexos; sus principales conclusiones fueron que existe influencia de la inteligencia emocional como factor importante dentro de las organizaciones no sólo en el ámbito de su comportamiento y ambiente laboral, sino también el desarrollo de sus actividades dentro de las mismas, dando como resultado una baja productividad en cuanto a sus funciones y actividades que cada uno efectúa a nivel organizacional.

2.1.2 Antecedentes nacionales

a) Mugerza, L. y Salvador, M. (2015) desarrollaron un trabajo de investigación denominado *“Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo”*; tesis para obtener el título profesional de licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; siendo el tipo básico de nivel correlacional, de diseño experimental y de enfoque cuantitativo; las principales conclusiones fueron que en el Hostal Inti el clima organizacional resultó satisfactorio y las habilidades más resaltantes fueron: autocontrol de impulsos, asertividad y dirección hacia el cambio, a diferencia de Abarrotes Blanquita donde estuvieron en desacuerdo con el clima, sin embargo las habilidades gerenciales influyentes fueron: optimismo, liderazgo y dirección hacia el cambio.

b) Alfaro y otros (2012) efectuaron la investigación *“Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades”*, cuyo objetivo fue medir la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: Condición laboral, género y tiempo de servicio en cada una de las tres

municipalidades; la investigación es del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la misma que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres entidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario “Escala de Opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: Significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, y beneficios económicos.

Se encontró que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que éste puede considerarse promedio; además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

2.2 BASE TEÓRICA SOBRE HABILIDADES DE GESTIÓN

2.2.1 Conceptualización de gestión

La gestión implica el efectuar los esfuerzos necesarios para conseguir los recursos demandados; revisando el portal de “Gestión y administración” se tiene que gestión es *“La realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que*

trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos”.

Dentro de las organizaciones, las personas responsables de lograr los objetivos planteados y de atender los requerimientos del mercado objetivo, se denominan gestores; los cuales, tiene como principal labor en la entidad, el buscar la rentabilidad y mejorar el posicionamiento basado en la satisfacción de las necesidades de los clientes y/o usuarios. Dicho personal se caracteriza porque: son reconocidos con sus colegas debido a los logros obtenidos, es decir su buen desempeño, complementando ello por los aportes y críticas constructivas que efectúan para que la entidad proporcione un mejor servicio; además buscan apoyar a los demás compañeros de trabajo, en la orientación de la labor encomendada y principalmente en qué espera la organización de su desempeño; se caracterizan por sus elevados niveles de empatía y su comunicación sincera, generando confianza en los demás colaboradores y en los clientes de la entidad.

De la revisión de Chiavenato (2000) se destaca que precisa que la gestión, la considera como un proceso, que está conformado por las siguientes etapas:

- Planificación: Etapa donde se establecen los objetivos a corto y largo plazo, las estrategias y acciones específicas a seguir para alcanzarlos.
- Organización: Implica el precisar la estructura que se necesitará como soporte para facilitar el logro de los objetivos planeados, para ello, se deben establecer las áreas y oficinas que serán los órganos de línea, apoyo y asesoramiento con las funciones a desarrollar por cada uno de los trabajadores de la entidad.
- Liderar: Implica que los directivos responsables de la entidad, logren influir en el personal a su cargo, de tal manera que resulte posible alcanzar los objetivos planeados.
- Control: Implica el monitoreo frecuente de la consecución de los objetivos y metas trazadas por cada una de las áreas de la entidad; ello con la finalidad de identificar las brechas o desviaciones entre lo esperado y lo real, que permita implementar ciertas correcciones y la retroalimentación respectiva.

2.2.2 Conceptualización de habilidad

Considerando la revisión bibliográfica efectuada, se entiende que la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto que le permite cumplir con alguna meta específica; además la habilidad proviene del latín *habilitas* que significa *“El talento o la pericia para hacer alguna tarea”*. Las

habilidades pueden ser innatas (desde su nacimiento) o desarrolladas (que se obtienen a través de la práctica), pero ambas no son mutuamente excluyentes.

Cardona y Chinchilla (2000, p. 60) definen la habilidad como *“La cualidad de ser capaz de realizar una tarea de manera eficaz, de acuerdo a las capacidades físicas, mentales, financieras o legales de una persona. Es considerada un talento o una capacidad.”*

Hontangas (2006, p. 55) define la habilidad como *“Destreza humana que implica la coordinación de percepción y acción y, consecuentemente, necesita la contribución de procesos perceptuales, decisiones cognitivas, control motor e incluso de procesos sociales”*.

Para la presente investigación se entenderá como habilidad a *“Una aptitud por parte del individuo para ejecutar una tarea, actividad o acción específica”*.

2.2.3 Clasificación o tipos de habilidad

Chiavenato (2000) precisa que las habilidades se clasifican en:

- *Habilidades sociales:* Son capacidades de una persona para llevar a cabo lo que son las relaciones de tipo interpersonal; tales como: Capacidad para comunicarse, para tener empatía o para negociar.
- *Habilidades cognitivas:* Son capacidades que tiene una persona para buscar dar solución a diversos problemas, de comprender que cada acción genera consecuencias, o de adoptar decisiones.
- *Habilidades comunicativas:* Son capacidades que le permiten a una persona lograr transmitir sus ideas con claridad, generando los aportes de los demás; además de lograr interactuar con los demás en la búsqueda de lograr las metas propuestas.
- *Habilidades del trabajador:* Son capacidades que caracterizan a un personal técnico y/o profesional, tales como: La creatividad, la destreza manual o mecánica, el trabajar en equipo, otros.

En DEGERENCIA.COM se detalla que las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados para la entidad, son las siguientes:

- *Relaciones con el entorno:* Dichas habilidades se caracterizan por el buscar identificar las principales tendencias en el entorno relacionados con temas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, otros, las cuales afectan a la entidad y es prioritaria

identificarlas y dimensionarlas; además de dar información que tienda a identificar oportunidades para la entidad, para hacer frente a la competencia con estrategias mejor sustentadas. Se consideran las siguientes habilidades: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.

- *Relaciones con el equipo directivo:* Para ello es prioritario que los directivos responsables se logren informar de cada una de las situaciones que inciden en el proceso de tomar decisiones, hacer frente a las situaciones de conflicto basado en el criterio de escuchar a las partes y lograr consensos, y buscar que se generen las sinergias entre los integrantes del equipo. Se consideran las siguientes habilidades: el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, y las comunicaciones interpersonales.
- *Relaciones con los miembros de la entidad:* Es prioritario el lograr influir en los demás, que permita precisar las “reglas de juego” a seguir, que permita alcanzar las metas trazadas, además de generar el acercamiento necesario para recibir la retroalimentación sobre los aspectos positivos y a mejorar sobre el estilo de gestión que caracteriza al directivo. Se consideran las siguientes

habilidades: Promover entusiasmo y motivación, generar iniciativas, propiciar relaciones afectivas, resolver conflictos, otros.

2.2.4 Definición de habilidades de gestión

Considerando el análisis efectuado sobre bibliografía afín a la temática de estudio, se destacan las siguientes definiciones:

- Buchele (2007, p. 90) define las habilidades de gestión como *“Un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa”*.
- Knapp (2007, p. 25) lo define como *“Aquellas habilidades necesarias para manejar el destino de la organización, así como las relaciones con su entorno”*.

En un entorno tan competitivo como el actual, las organizaciones necesariamente deben contar con personal no solamente capacitado, con experiencia, sino principalmente con habilidades de gestión, tales como: estrategas, innovadores, proactivos, participativos, otros; complementando ello, un directivo debe buscar equilibrar tanto su vida personal como su vida laboral, que sea un formador de personas que capacite permanentemente a su gente.

2.2.5 Tipos de habilidades de gestión

En base a los estudios efectuados por Whetten y Cameron (2008), ellos plantean las siguientes habilidades de gestión que deben desarrollar los directivos:

- *Enfoque estratégico*: Implica el analizar la incidencia de los diversos factores que afectan a la entidad en su entorno, que permita garantizar la respuesta a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, considerando las amenazas directas en el cumplimiento de la misión y de los objetivos planeados; se destacan las siguientes habilidades:
 - ✓ Capacidad de anticiparse a las tendencias principales del entorno, que se conviertan en oportunidades o amenazas para la entidad.
 - ✓ Capacidad de identificar los factores críticos de éxito del negocio.
 - ✓ Capacidad de identificar y analizar las "competencias distintivas" de la empresa respecto a las demás organizaciones de la competencia.
- *Comunicación interpersonal eficaz*: Implica que el directivo debe estar imbuido y dominar cada uno de los componentes del proceso

de comunicación, principalmente el saber formular el mensaje, conocer las características del receptor, y el saber retroalimentar.

- *Estrategias de negociación y manejo de conflictos:* Implica que el directivo tenga dos cualidades básicas, el conocer la normatividad y directivas que rigen a la entidad que le permita contar con la objetividad necesaria para hacer las intervenciones necesarias, y lo otro es desarrollar un comportamiento empático ante las posiciones expuestas por los diferentes grupos de interés involucrados en el conflicto a enfrentar, es decir el saber convertir las situaciones de conflicto en oportunidades, para mejorar los procesos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas.
- *Trabajo en equipo frecuente:* Implica que el directivo debe impulsar que los miembros de cada equipo sean capaces de dejar de lado sus propios intereses, y hacer prevalecer los intereses de la entidad, para lo cual se debe desarrollar previamente un clima de colaboración y apoyo mutuo en la organización.
- *Liderazgo participativo y transformacional:* Implica que el directivo debe saber influir de forma significativa en el personal a su cargo, que permita contar con colaboradores motivados y que estén claros en lo que la entidad espera de cada uno de ellos, que permita alcanzar la visión, metas, y objetivos propuestos. Para ello, es muy

importante el desarrollar un estilo de gestión participativo, que permita al personal expresarse libremente, sin temor a represalias, y deje sentir sus incomodidades y haga resaltar los aspectos positivos que se estén impulsando.

- *Toma de decisiones oportuna:* Implica que el directivo debe efectuar un adecuado diagnóstico de la problemática existente, para lo cual debe identificar las causas principales que están influyendo en dicha situación, que permita identificar algunos criterios para la identificación de las alternativas de solución, y una vez adoptada la decisión hacer el monitoreo respectivo que permita adoptar las medidas correctivas necesarias.
- *Administración eficaz del tiempo:* Implica que el directivo debe estar claro en la utilización efectiva de su tiempo, de saber cómo establecer objetivos y prioridades dentro de la entidad; para lo cual es prioritario conocer cada uno de los procesos críticos dentro de la organización que permita hacer una distribución adecuada de las funciones y tareas de cada uno de los miembros de la entidad.
- *Gestión del cambio:* Implica que el directivo debe estar claro cómo los diferentes grupos de interés logran afectar al desenvolvimiento de la entidad, con la finalidad de preparar al personal de que es necesario caracterizarse por la flexibilidad antes entornos de

cambio, puesto que es la única forma de seguir sobreviviendo en el mercado; por tanto, es importante identificar las posibles causas de resistencia al cambio que podrían sostener el personal.

2.2.6 Las habilidades de gestión en el sector público

Gonzáles (2013) desarrolla que el contar con habilidades de gestión en los funcionarios públicos se sustenta en dos pilares fundamentales:

- Satisfacción de los ciudadanos: Los cuales merecen y requieren respuestas humanas y eficientes.
- Organismos competentes: Cada organización pública debe definir cuáles son sus funciones, la explicación de los procesos a los ciudadanos, y un personal capacitado en priorizar la eficacia de los procesos de atención a la población.

Por tanto, Gonzáles (2013) logra identificar las funciones en la administración pública; de las cuales se desprenden las diversas habilidades de gestión a desarrollar en los funcionarios públicos, se tiene:

- a) Gestión:** Movilizar los medios humanos, materiales, financieros e informativos de la entidad al servicio de la consecución de los objetivos priorizados en los planes institucionales, todo ello con el

respeto debido a los principios de eficacia, eficiencia y legalidad, asegurando métodos para su control y evaluación.

b) Prestación de servicios: Impulsar actuaciones que busquen satisfacer las expectativas de las personas y de todas aquellas iniciativas que contribuyan a mejorar su calidad de vida, garantizando un trato igualitario en el acceso a las mismas y poniéndolas a su disposición con criterios de calidad bajo la forma más eficiente.

c) Coordinación y cooperación: Implica el impulsar la creación de condiciones que contribuyan a potenciar la implicación y participación de los diferentes estamentos sociales y económicos y de las instituciones públicas en la consecución de intereses compartidos y en la resolución de problemas comunes.

d) Fomento, negociación y mediación: Implica el actuar buscando ser integrador y dinamizador, para lo cual se debe buscar facilitar las iniciativas económicas y sociales que contribuyan a aumentar la calidad de vida y el bienestar social, así como buscar o propiciar el acuerdo entre intereses contrapuestos en beneficio de la comunidad.

2.2.7 Indicadores de las habilidades de gestión

Por tanto, en base a la literatura revisada y a nuestra experiencia profesional, se precisa que para la presente investigación se han considerado las siguientes habilidades de gestión, para el desarrollo del análisis de los resultados, se tiene:

- a) Rol del liderazgo conveniente:** Que implica que el directivo debe caracterizarse por saber utilizar diversos estilos de liderazgo dependiendo de la situación problemática que esté abordando en el momento, ello implica el adecuarse a la situación e impulsar comportamientos en los demás conducentes a priorizar el logro de los objetivos de la entidad.
- b) Empoderamiento:** Implica que el directivo debe caracterizarse por delegar algunas funciones en el personal a su cargo, que permita atender los requerimientos del mercado con mayor eficiencia, para lo cual, se debe empoderar a los colaboradores para que cuenten con la facultad de decidir en algunas etapas del proceso, y solamente reportar al superior sobre lo avanzado.
- c) Comunicación eficaz:** Implica que el directivo debe impulsar la interrelación contante entre las áreas de trabajo, que les permitan estar enterados sobre las acciones desarrolladas, focalizado en

atender el producto y/o servicio consecuencia de cada uno de los procesos claves de éxito que desarrolle la entidad.

d) Manejo de conflictos: Implica que el directivo se caracterizar por saber escuchar a las partes cuando existe algún conflicto, para lo cual debe tener un criterio objetivo basado en las directivas y reglamentos de la entidad, y un criterio empático que le permita colocarse en el lugar de los demás; ello permitirá maximizar las posibilidades de éxito en situaciones de conflicto.

e) Negociación: Implica que el directivo impulse la priorización del logro de los intereses institucionales frente a los intereses de grupos o personales, ello en situaciones de negociación, donde lo que se busca es maximizar el beneficio para la entidad.

2.3 BASE TEÓRICA SOBRE ACTITUD LABORAL

2.3.1 Definición y elementos de la actitud

Bellows (2008, p. 35) establece que actitud es *"Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta"*.

Davis & Newstrom (2007, p. 24) definen actitud como *"Los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento"*. De donde la actitud se compone de tres elementos: *Lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual)*.

2.3.2 Actitudes manifiestas en el trabajo y sus efectos

Davis & Newstrom (2007) destacan la presencia de algunas actitudes en el trabajo que caracterizan al personal de la entidad, se tiene:

- a) Compromiso con la institución:** Implica el nivel de identificación que caracteriza al personal para con su entidad; es decir, comparte lo desarrollado en las metas, objetivos y estrategias a implementar.
- b) Satisfacción laboral:** Implica el conjunto de sentimientos y emociones, que caracteriza al colaborador para con su institución laboral. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. Por tanto, las personas que tienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades, se caracterizan por sus actitudes positivas y predisposición a desarrollar lo encomendado.

c) Involucramiento laboral: Se ve reflejado en el tiempo y energía invertido por el trabajador en el desarrollo eficaz de sus tareas, por tanto, el trabajo es la parte central de su existencia. Por tanto, dicho personal le interesa los productos de cada proceso, el que el cliente y/o usuario se sienta satisfecho por lo ofertado por la organización.

En base a lo anterior, se desprenden ciertos comportamientos de parte del personal dentro de la entidad, los cuales acarrear consecuencias, tales como: Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente un clima laboral agradable, es decir, existe un estado de ánimo favorable que permite la interacción eficaz con los demás compañeros de trabajo. Una actitud desfavorable, se debe a la existencia de un clima tenso y de fricción en la entidad, por tanto, el estado de ánimo es de depresión y de enfrentamiento frecuente con los demás, afectando el servicio al cliente y/o usuario.

2.3.3 Tipos de actitudes laborales

Las actitudes pueden resultar positivas o negativas, según faciliten u obstruyan la manera que la persona tiene de afrontar su realidad en cada momento de su vida; por tanto, las actitudes son la disposición con que afrontamos la realidad en todo momento. Las personas como los

equipos de trabajo necesitan encontrar la actitud adecuada para alcanzar sus objetivos y metas, como también identificar aquellas que los alejan de sus propósitos.

Bajo esta perspectiva, Bellows (2008) desarrolla que existen cinco grandes grupos de actitudes en el trabajo, se tiene:

- a) Proactiva:** Que se caracteriza por ser una persona altamente motivada para conseguir los objetivos institucionales y los personales; por tanto, capaz de orientar todas sus actividades hacia ello y de contagiar su entusiasmo a los demás.
- b) Colaboradora:** Que se caracteriza por ser una persona que está dispuesto a prestar su ayuda para la consecución de los objetivos. Tiene una gran capacidad de trabajo y entusiasmo, pero prefiere mantenerse en segundo plano.
- c) Reactiva:** Que se caracteriza por ser una persona que hace el trabajo encomendado de forma adecuada, pero que espera que le proporcionen las instrucciones precisas; tiene poca capacidad de iniciativa y que cuya máxima aspiración es la de ser útil y recibir instrucciones para cumplir.

d) Pasiva: Que se caracteriza por ser una persona que aplica la ley del mínimo esfuerzo; es decir, procura pasar desapercibido y dejar que los días pasen, todos iguales.

e) Negativa: Que se caracteriza por ser una persona que siempre encuentra defectos a todo lo que se hace o propone, que encuentra cualquier argumento para no apoyar y mostrar predisposición.

2.3.4 Formas de mejorar las opiniones y actitudes

Robbins (2004) precisa algunas formas de mejorar las opiniones que tienen de uno, los compañeros de trabajo, se tiene:

- *Cambiar los hechos para mejorar las opiniones:* Aquí se trata de desarrollar actitudes favorables por el método de cambiar ciertos aspectos de los hechos que han de ser interpretados.
- *Influir sobre la experiencia de los miembros del grupo:* Puesto que las actitudes están influidas por la experiencia de pertenecer a un grupo, cualquier cosa que una entidad pueda hacer para que sus empleados se consideren una parte vital de ella, debiendo encaminarse a conseguir unas mejores actitudes hacia la compañía.

- *Saber escuchar*: Implica que el hecho de que los empleados perciban sentirse libres de expresar sus sentimientos, conduce a esclarecer los problemas existentes, esto conlleva a un cambio en los sentimientos y en las actitudes asociadas con los sentimientos.
- *Utilizar las habilidades de discusión*: Las discusiones generan la oportunidad para los miembros de un grupo de poner de manifiesto sus sentimientos.

2.3.5 Indicadores de la actitud laboral

En base al análisis anterior, y a nuestra experiencia profesional, se precisa que para la presente investigación se han considerado los siguientes indicadores sobre la actitud laboral, se tiene:

- a) Actitud hacia los compañeros de trabajo:** Implica la predisposición que caracteriza al trabajador referente a la interacción con los demás miembros de la entidad, a su nivel de trabajo en equipo, de su compañerismo, del apoyo mutuo, otros.
- b) Actitud hacia la organización:** Implica la predisposición que caracteriza al trabajador referente a la entidad, a su prestigio, a sus valores y principios, a su historia y antecedentes, a su imagen en el mercado, otros.

c) Actitud hacia el puesto de trabajo: Implica la predisposición que caracteriza al trabajador referente a las funciones encomendadas, hacia lo retador de las tareas a lograr, a lo rutinario de las actividades, a la afinidad con su formación profesional o técnica, otros.

d) Actitud hacia la dirección: Implica la predisposición que caracteriza al trabajador referente al estilo de gestión que se da mayormente en la entidad, hacia las decisiones que adoptan los superiores, a buscar predicar con el ejemplo que debiera caracterizar a los jefes, otros.

2.4 MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA

2.4.1 Aspectos normativos y antecedentes del distrito

De la revisión del portal institucional, se han extraído los siguientes párrafos: La Ley n° 27972 es la Ley Orgánica de Municipalidades, la cual cimienta la estructura, organización y funciones específicas de los gobiernos locales, de donde se precisan las siguientes Normas Municipales:

a) Ordenanzas: Son las normas de carácter general de mayor jerarquía en la estructura normativa municipal, por medio de las

cuales se aprueba la organización interna, la regulación, administración y supervisión de los servicios públicos, otros de competencia normativa.

b) Acuerdos: Los acuerdos son decisiones, que toma el Concejo Municipal, referidas a asuntos específicos de interés público, vecinal o institucional, que expresan la voluntad del órgano de gobierno para practicar un determinado acto o sujetarse a una conducta o norma institucional.

c) Decreto de alcaldía: Establecen normas reglamentarias y de aplicación de las ordenanzas, sancionan los procedimientos necesarios para la correcta y eficiente administración municipal y resuelven o regulan asuntos de orden general y de interés para el vecindario, que no sean de competencia del concejo municipal.

d) Resoluciones de alcaldía: Aprueban y resuelven los asuntos de carácter administrativo.

El distrito de Ilabaya se encuentra ubicado en la parte Nor-Oeste de la provincia Jorge Basadre, siendo sus límites:

- Por el Norte, el departamento de Moquegua y los distritos de Camilaca, Cairani y Huanuara de la provincia de Candarave.
- Por el Sur, con el distrito de Locumba y el distrito de Sama (Tacna).

- Por el Este, con el distrito de Curibaya (Candarave).
- Por el Oeste, con el departamento de Moquegua.

La capital del distrito tiene el mismo nombre, está asentado a 1 425 m.s.n.m, y a 17°23' de latitud sur y a 70°32' de longitud oeste. El distrito de Ilabaya se encuentra ubicado en la provincia de Jorge Basadre de la Región Tacna; tiene una extensión superficial de 1 111 Km², con un rango altitudinal entre los 900 y 4200 m.s.n.m. extendiéndose entre la costa y sierra.

En su territorio se aprecia una diversidad de ecosistemas, cada uno de ellos con una flora y fauna característica; desde los angostos pero fértiles valles costeros de los ríos Locumba e Ilabaya, que concentran las principales actividades económicas del distrito; las pampas desérticas de Mirave y Gallinazos, de inhóspito paisaje; y siguiendo más arriba en dirección nor-oeste, los contrafuertes andinos de Ilabaya y Chejaya, que marcan el inicio del sistema montañoso de la cordillera de los Andes, hasta alcanzar las frías punas de Santa Cruz (parte alta de Ilabaya), una de las principales zonas ganaderas del distrito por la existencia de pastos naturales, en estrecha relación con el altiplano tacneño y colindante con la provincia de Candarave.

De la revisión del Plan Estratégico Institucional se tiene que en el distrito de Ilabaya, la mayor cantidad de agricultores de la parte baja del distrito (Mirave e Ilabaya) se dedican a la plantación de alfalfa, que ocupa el 38.91% de las áreas de cultivo de la zona, seguido de la cebolla que ocupa el 19.16%, el ají amarillo que ocupa el 14.79%, el maíz que ocupa el 12.71%, en tanto que los demás cultivos son menores. Por su parte, los agricultores de la parte alta del distrito (Cambaya, Borogueña, Coraguaya y Vilalaca), se dedican a la plantación del orégano que ocupa una fracción superior al 15% de toda el área cultivada del distrito, el trigo ocupa el 0.55%, papa el 0.36% de toda el área cultivada.

El orégano, ají y cebolla, son productos destinados a la exportación, cuyo comercio se realiza mediante intermediarios que recorren las zonas de cosecha, ofreciendo precios bajos.



Figura 1: Mapa del distrito de Ilabaya

Fuente: Plan Estratégico Institucional de la M.D. Ilabaya

2.4.2 Alineamiento estratégico y análisis de los ejes estratégicos

De la revisión del portal web de la entidad, se tiene que la visión del distrito al 2018 es *"Ser un distrito sostenible, que trabaja en perfecta armonía con todos sus factores de producción, respetando en todo momento la dignidad de las personas y el medio ambiente"*.

En lo que respecta a la misión se tiene que *"Somos una Institución de servicio, cuyo fin es mejorar la calidad de vida de la población de Ilabaya, prestando servicios de calidad, promoviendo la igualdad de oportunidades para el desarrollo económico social y ambiental, administrando responsable y transparentemente los recursos municipales"*.

Siendo los ejes de desarrollo:

- a) Eje estratégico: Desarrollo humano – social:** Considerando que la educación es uno de los factores claves para el desarrollo de la persona y dotar de capacidades a la población, la cristalización del Proyecto "Programa Educativo Local" es altamente prioritario para el desarrollo de Ilabaya. De concretizarse, este proyecto educativo permitirá garantizar un mejor capital humano que asegure construir el desarrollo de Ilabaya "desde adentro y hacia dentro": Esto implica, que el proyecto educativo debe ser una "educación para la vida" dentro de los principios del "saber conocer", "saber hacer" y "saber ser" (conocimientos, destrezas y actitudes).
- b) Eje estratégico: Desarrollo económico – productivo:** La agricultura de exportación (orégano, páprika, cebolla) ha tenido un notable crecimiento en los últimos años, y debe ser potenciada, ya que en la actualidad sólo se está utilizando un porcentaje mínimo

del área cultivada. Existiendo por lo tanto, un amplio margen de expansión, la producción agrícola exportada no tiene procesamiento (post-cosecha). Existe por lo tanto, un importante potencial, generar cadenas productivas e incrementar significativamente la producción local y regional (agroindustria). Ilabaya, muestra una diversidad de atractivos turísticos por desarrollar, tales como: El turismo de aventura y ecológico en la zona andina, el turismo medicinal y arqueológico, dentro de un espacio geográfico que facilita los recorridos turísticos.

c) Eje estratégico: Medio ambiente y territorio: Dentro del análisis estratégico realizado, el principal problema que se agudiza año tras año es la escasez de agua, las precipitaciones fluviales son escasísimas y la única fuente de agua en los largos meses secos en la sierra son los deshielos de los picos nevados. El potencial del recurso hídrico es desconocido pero en la actualidad muestra signos de agotamiento en determinadas zonas, pero en todo caso la instalación de sistemas de riego tecnificado y un mejor control en el bombeo, permiten y permitirían pensar en una ampliación del área cultivada con aguas provenientes del subsuelo. En la cuenca alta del río Locumba existe un reservorio natural conocido como la laguna de Aricota. Sin embargo, este reservorio no recibe afluentes

suficientes como para ser utilizado con carácter de regulador anual para fines de riego y actualmente se ha reducido sustancialmente su volumen inicial.

El recurso natural más importante, en términos de su contribución actual a la economía local, son los minerales, el cobre. La empresa minera Southern Perú Cooper Corporation viene explotando por más de 55 años la mina de Toquepala, siendo una de las principales contribuyentes al erario nacional pero que genera poco empleo directo o indirecto a favor de la localidad.

d) Eje estratégico: Desarrollo institucional y gobernabilidad: El rol que le compete a los gobiernos locales en la planificación del desarrollo local es trascendental y la condición de concretizar todas las aspiraciones de todo un pueblo, pasa por reforzar la institucionalidad, de manera que el sentimiento de auto percepción colectiva de pertenencia territorial a Ilabaya, sea el fomento para impulsar los proyectos estratégicos de desarrollo del distrito.

2.4.3 Estructura orgánica

La entidad municipal tiene la siguiente estructura orgánica:

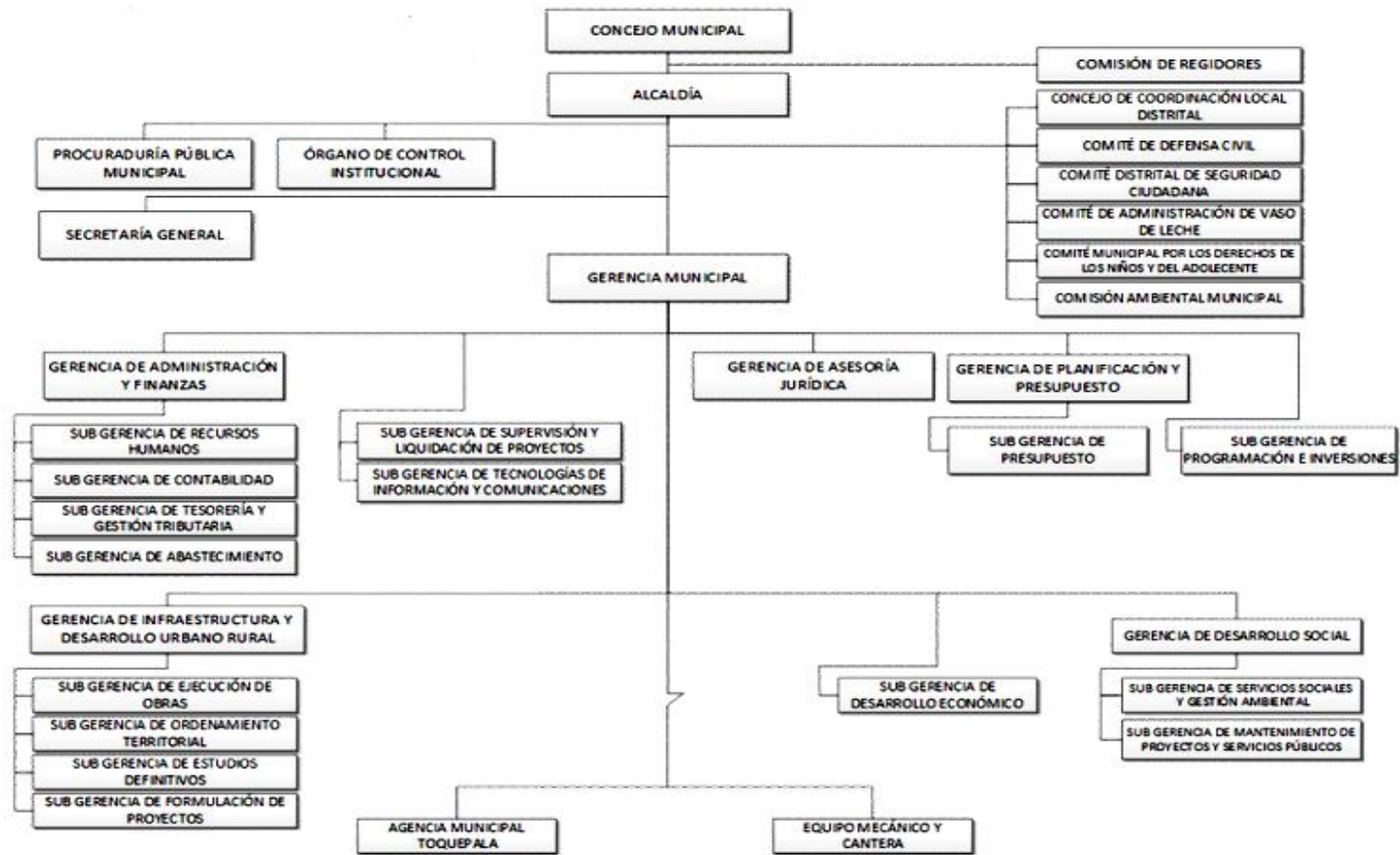


Figura 2: Estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de Ilaya
 Fuente: Portal web de la M.D. Ilaya

2.4.4 Programa de inversiones – año 2016

En base a la revisión del portal de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (30 de septiembre), se destaca el siguiente Programa de Inversiones de la entidad, se tiene agrupado por funciones:

Tabla 1

Programa de inversiones de la Municipalidad Distrital de Ilabaya (al 30 de septiembre del 2016, por funciones)

TOTAL	38 969,511,604	17 006,932,875	43,6
Nivel de Gobierno M: GOBIERNOS LOCALES	15 972,901,326	6 912,560,482	43,3
Gob.Loc./Mancom. M: MUNICIPALIDADES	15 958,082,054	6 904,917,837	43,3
Departamento 23: TACNA	263,446,239	163,547,316	62,1
Provincia 2303: JORGE BASADRE	132,990,966	100,937,345	75,9
Municipalidad 230302-301794: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA	88,564,155	77,392,570	87,4
Función	PIM	Devengado	Avance %
03: PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA	2 454,968	1 874,857	76,4
05: ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD	3 916,039	3 272,802	83,6
08: COMERCIO	373,500	366,746	98,2
10: AGROPECUARIA	10 974,183	9 727,413	88,6
12: ENERGIA	9,900	0	0,0

15: TRANSPORTE	57 432,599	55 442,240	96,5
17: AMBIENTE	15,833	8,525	53,8
18: SANEAMIENTO	1 719,672	31,726	1,8
19: VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	2 106,701	615,600	29,2
20: SALUD	489,510	319,278	65,2
21: CULTURA Y DEPORTE	1 413,440	1 209,244	85,6
22: EDUCACION	3 510,629	2 220,041	63,2
23: PROTECCION SOCIAL	4 147,181	2 304,097	55,6

Fuente: Consulta Amigable - MEF

Se aprecia que se tiene un nivel de ejecución del 87,4% del programa de inversiones, durante los primeros 9 meses del año 2016, lo cual es un nivel muy adecuado de uso de los recursos transferidos, destacando el sector de transporte, referida a la carretera de Ilabaya - Cambaya – Camilaca por S/. 50 277,822 para este periodo.

2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Se mencionan a continuación algunas definiciones relevantes para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación:

- a) Actitud:** Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.
- b) Habilidad:** Destreza humana que implica la coordinación de percepción y acción y, consecuentemente, necesita la contribución de procesos perceptuales, decisiones cognitivas, control motor e incluso de procesos sociales
- c) Motivación:** Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.
- d) Clima organizacional:** El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- e) Satisfacción del consumidor:** Un juicio de valor basado entre las experiencias efectivas y las expectativas del consumidor.
- f) Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un

proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en alguna área determinada que afecta al proyecto. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

g) Liderazgo: Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

h) Gestión: La realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) precisan que los tipos de investigación son:

- Investigación básica: Se lleva a cabo para aumentar el conocimiento. Por lo tanto, está recogiendo conocimiento por causa del conocimiento.
- Investigación aplicada: Hace uso de los conocimientos o teorías o de investigación básica para resolver un problema existente.

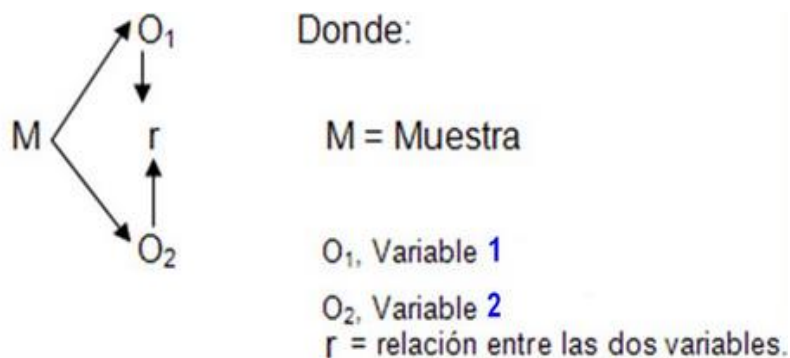
Indica además, que *“La investigación pura o básica se lleva a cabo con el único propósito de recopilar información y desarrollar el conocimiento existente, que está en contraste con la investigación aplicada que se orienta hacia la solución de un problema particular. El logro de la investigación básica asegura de que los investigadores*

aplicados, no requieren volver a descubrir la rueda cada vez que comienzan en un nuevo proyecto, ya que la fundación se ha hecho ya”.

Por tanto, en la presente investigación se están analizando el comportamiento de dos variables cualitativas, a través de la propuesta de indicadores que son desarrollados en el marco teórico, y cuyos instrumentos son validados por expertos (se anexa); es así, que el tipo de investigación usado es el básico o puro, puesto que se buscó aportar al conocimiento; de nivel correlacional, dado que se analizó el comportamiento de las variables para luego relacionarlas.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, puesto que ninguna variable fue alterada; y de corte transversal, puesto que la información se recabó en un momento en el tiempo (Hernández y otros, 2010), siendo el esquema:



3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

En base a la información obtenida del CAP – Cuadro de Asignación de Puestos, en la Municipalidad Distrital de Ilabaya – Tacna se cuenta con 80 plazas estructurales ocupadas.

3.2.2 Muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra, se consideró los siguientes criterios:

- Nivel de confiabilidad 95% ($Z = 1,96$).
- Margen de error $\pm 5,00\%$ (e).
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50% (P).
- Tamaño de la población de 80 (N).

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

$$80 * 1,96^2 * 0,50 (1 - 0,50)$$

$$n = \frac{\dots}{\dots}$$

$$(80 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,50 (1 - 0,50)$$

$$n = 66$$

Reemplazando en la fórmula, se tiene un valor de 66 trabajadores que fueron encuestados de forma aleatoria.

3.3 VARIABLES E INDICADORES

3.3.1 Variable 1

X: Habilidades de gestión: Implica las destrezas del líder para gerenciar la organización.

Indicadores

X₁ = Rol de liderazgo conveniente: Implica desarrollar un estilo de liderazgo acorde a las necesidades de la organización.

X₂ = Empoderamiento: Implica dar las facultades al personal a cargo para que tome decisiones.

X₃ = Promoción y desarrollo del personal: referido a si la entidad impulsa políticas de reconocimiento de su personal.

X₄ = Comunicación eficaz: Implica la interacción entre los miembros de la entidad.

X₅ = Manejo de conflictos: Implica el saber hacerle frente a los problemas de interacción en la entidad.

X₆ = Negociación: Implica el saber transar intereses entre los miembros de la organización.

3.3.2 Variable 2

Y: Actitud laboral: Implica la predisposición que caracteriza al personal para implementar las tareas encargadas.

Indicadores

Y₁ = Actitud hacia los compañeros de trabajo: Abarca la búsqueda de poder ayudar al compañero en el desarrollo de sus funciones.

Y₂ = Actitud hacia la organización: Implica la postura del personal de priorizar los intereses institucionales.

Y₃ = Actitud hacia el puesto de trabajo: Abarca la motivación del personal por desarrollar las tareas encargadas.

Y₄ = Actitud hacia la dirección: Abarca la predisposición de implementar las líneas de acción priorizadas tendientes a alcanzar la visión.

3.3.3 Definición operacional de las variables

En la siguiente tabla se presenta el análisis operacional de las variables e indicadores respectivos:

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADOR	UNIDAD/ CATEGORÍA	ESCALA
Variable 1: Habilidades de gestión	Implica las destrezas del líder para gerenciar la organización.	- Rol de liderazgo conveniente.	Inadecuado, regular y adecuado	Ordinal
		- Empoderamiento.	Inadecuado, regular y adecuado	Ordinal
		- Promoción y el desarrollo del personal.	Inadecuado, regular y adecuado	Ordinal
		- Comunicación eficaz.	Inadecuado, regular y adecuado	Ordinal
		- Manejo de conflictos.	Inadecuado, regular y adecuado	Ordinal
		- Negociación.	Inadecuado, regular y adecuado	Ordinal
Variable 2: Actitud laboral	Implica la predisposición que caracteriza al personal para implementar las tareas encargadas.	- Actitud hacia los compañeros de trabajo.	Negativa, indiferencia, positiva	Ordinal
		- Actitud hacia la organización.	Negativa, indiferencia, positiva	Ordinal
		- Actitud hacia el puesto de trabajo.	Negativa, indiferencia, positiva	Ordinal
		- Actitud hacia la dirección.	Negativa, indiferencia, positiva	Ordinal

Fuente: Propia

3.4 INSTRUMENTOS Y FUENTES DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos fueron elaborados por el investigador, en base a la revisión bibliográfica y el apoyo del asesor; los mismos fueron validados a través del Juicio de Expertos (se anexa). Se utilizaron dos instrumentos: Un cuestionario para analizar las características de las habilidades de gestión, desde la perspectiva del personal; y un cuestionario para definir la actitud laboral que caracteriza al personal.

La fuente de información fue esencialmente primaria, puesto que fue recabada del personal administrativo y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, para lo cual se efectuaron las coordinaciones formales, como lo demuestra la Carta del Gerente de Planificación y Presupuesto de dicha entidad (se anexa). El marco teórico implicó fuentes bibliográficas, tanto escritas como de medios electrónicos.

En lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó el estadístico denominado Alpha de Cronbach; por tanto, se aplicó una Prueba Piloto a 15 trabajadores de la entidad, de donde se obtuvo un valor de 0,704 para la variable 1 (se anexa) y de 0,718 para la variable 2 (se anexa), puesto que ambos valores resultaron ser mayores a 0,70, ello implica que dichos instrumentos son aceptables (George & Mallery, 2003; p. 231). En las siguientes tablas se precisan la relación de cada ítem del instrumento con su respectivo indicador:

Tabla 2

Habilidades de gestión: Relación ítem - indicador

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
Habilidades de Gestión	Rol de liderazgo conveniente	01, 02, 03, 04
	Empoderamiento	05, 06, 07, 08
	Promoción y el desarrollo del personal	09, 10, 11, 12
	Comunicación eficaz	13, 14, 15, 16
	Manejo de conflictos	17, 18, 19, 20
	Negociación	21, 22, 23, 24

Fuente: Cuestionario de "Habilidades de gestión"

Tabla 3

Actitud laboral: Relación ítem - indicador

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
Actitud Laboral	Actitud hacia los compañeros de trabajo	01, 02, 03, 04
	Actitud hacia la organización	05, 06, 07, 08
	Actitud hacia el puesto de trabajo	09, 10, 11, 12
	Actitud hacia la dirección	13, 14, 15, 16

Fuente: Cuestionario de "Actitud laboral"

3.5 PROCESAMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de los datos se hizo en base al software estadístico SPSS versión 23,0 en español. El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias y gráficos de barras.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Coeficiente de correlación Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS: HABILIDADES DE GESTIÓN

4.1.1 Análisis por indicador

Tabla 4

Rol de liderazgo conveniente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	4,5	4,5	4,5
Regular	63	95,5	95,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Se caracteriza por enfatizar un propósito más alto asociado con el trabajo que realiza.	66	2,77	0,925
Lleva un registro de las cosas que van bien y de las que es necesario mejorar.	66	3,35	0,568
Frecuentemente da retroalimentación positiva al personal.	66	2,35	0,868
Se caracteriza por su esfuerzo para impulsar un desempeño adecuado del personal a su cargo.	66	3,29	0,489

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Interpretación:

Según la figura 3, en referencia al indicador denominado “Rol del liderazgo conveniente”, el 95,5% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que las características de líder que influyen en las actividades laborales que perciben de los funcionarios de la entidad es regular, y el 4,5% que es de nivel bajo.

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que los funcionarios llevan un detalle de los aspectos que van bien y de los aspectos priorizados a mejorar; siendo el aspecto con menos puntuación, el que sienten de que no reciben una retroalimentación positiva de parte de sus jefes que permita mejorar su desempeño laboral.

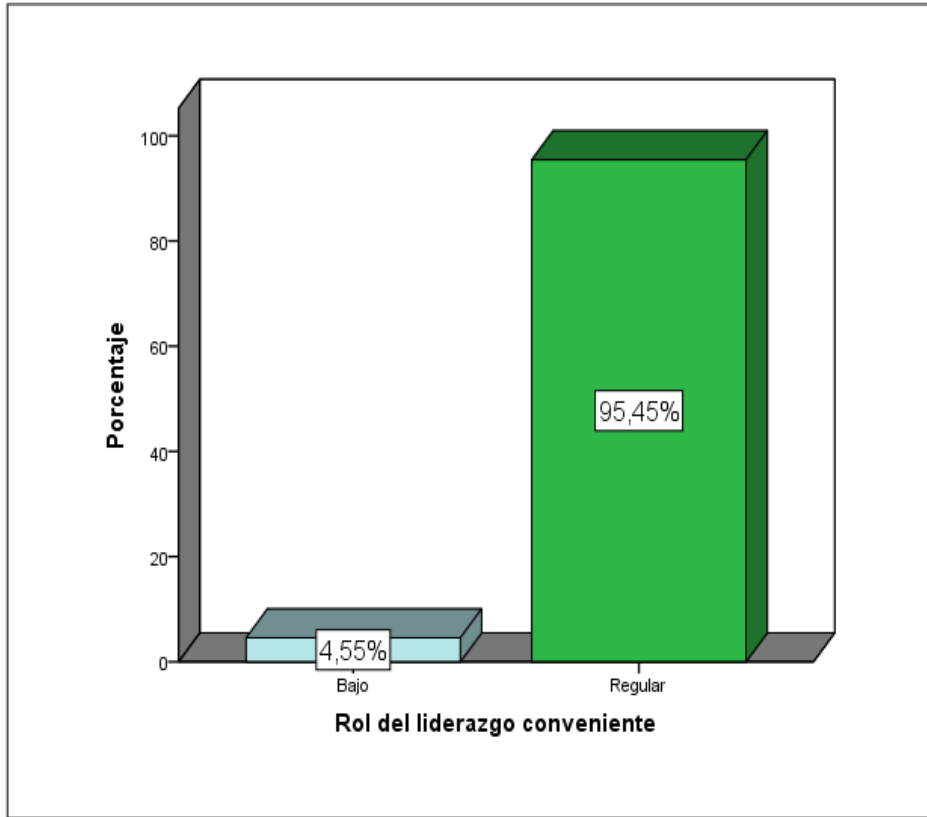


Figura 3: Rol de liderazgo conveniente

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Tabla 5*Empoderamiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	3,0	3,0	3,0
Regular	64	97,0	97,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Se caracteriza por ayudar al personal a sentirse competente en su trabajo, cuando reconoce y celebra el logro de metas.	66	2,67	0,687
Se caracteriza por dar retroalimentación y apoyo de forma sistemática.	66	2,76	0,766
Da toda la información que el personal requiere para lograr sus tareas.	66	3,08	0,708
Enfatiza el impacto para la entidad, de la importancia de su labor.	66	3,59	0,679

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Interpretación:

Los resultados encontrados se refieren al indicador denominado "Empoderamiento", donde el 97,0% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que el nivel de dar poderes o delegar

funciones que perciben de los funcionarios de la entidad es regular, y el 3,0% que es de nivel bajo.

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que los funcionarios sí enfatizan con frecuencia la importancia de la labor de cada uno en la consecución de los objetivos de la entidad; siendo el aspecto con menos puntuación, el hacer sentir al personal a cargo que es competente cuando logra cierto avance o cumplimiento de la tarea encargada.

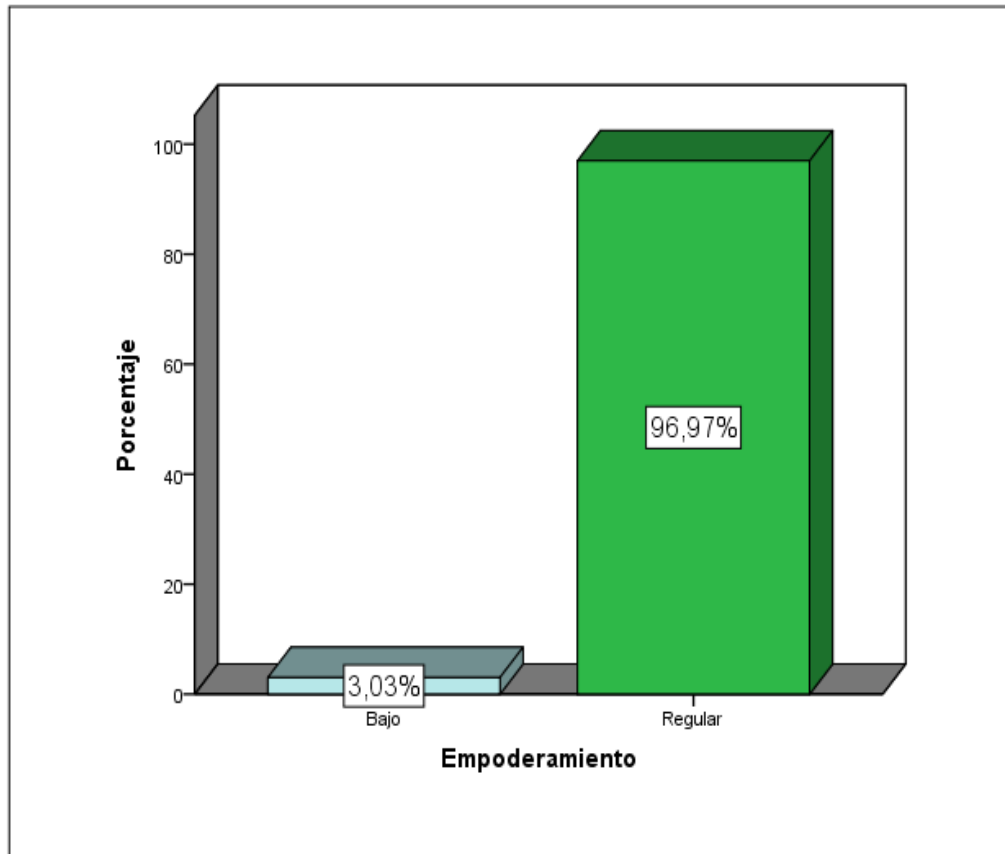


Figura 4: Empoderamiento

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Tabla 6*Promoción y el desarrollo del personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	19	28,8	28,8	28,8
Regular	47	71,2	71,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Se caracteriza por analizar las potencialidades del personal antes de encargar tareas específicas.	66	3,06	0,857
Se caracteriza por consultar con frecuencia sobre las capacitaciones desarrolladas últimamente.	66	2,39	0,875
Busca dar opción a mayores responsabilidades al personal que demuestra su competencia.	66	2,92	0,708
Impulsa que el área administrativa competente busque desarrollar actividades para fortalecer las capacidades del personal.	66	2,21	0,903

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Interpretación:

Según la tabla 6 y figura 5, los resultados encontrados se refieren al indicador denominado "Promoción y el desarrollo del personal", donde el 71,2% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que el nivel de promoción e impulso al desarrollo de los trabajadores que

perciben de los funcionarios de la entidad es regular, y el 28,8% que es de nivel bajo.

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que los funcionarios buscan analizar las competencias y habilidades antes de precisar alguna responsabilidad específica a cumplir; siendo el aspecto con menos puntuación, el que debería darse una mayor coordinación y empuje con el área administrativa que permita que la entidad impulse el desarrollo de capacidades de su personal.

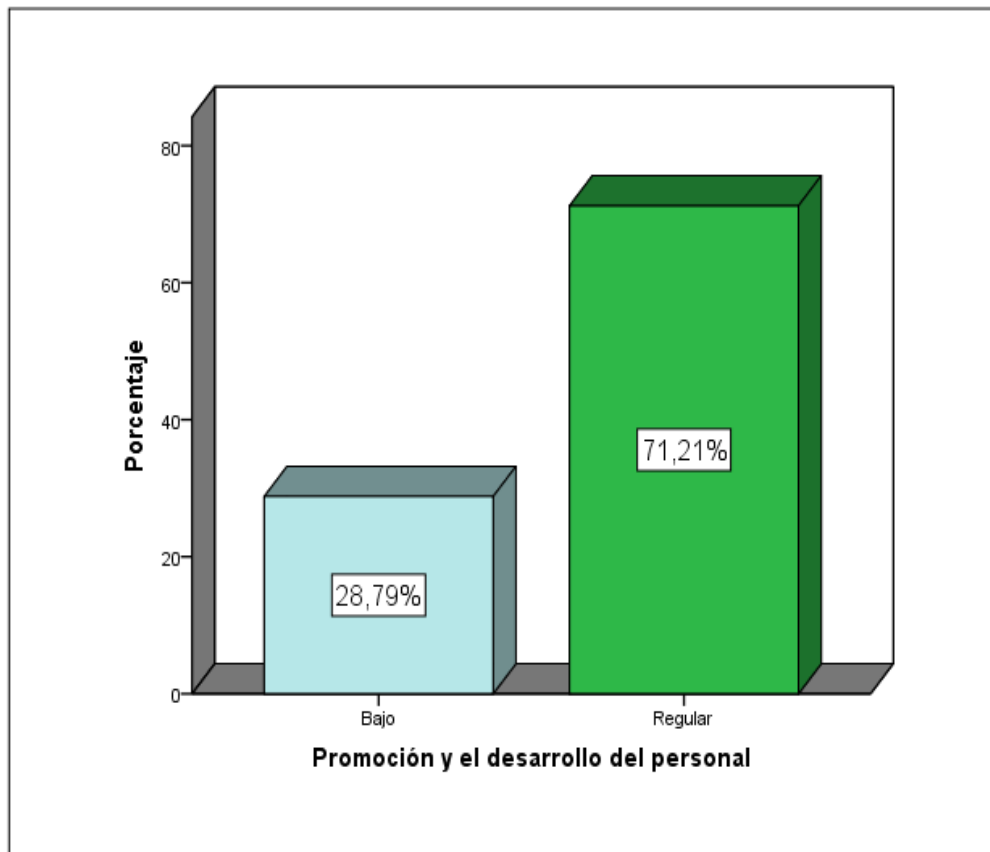


Figura 5: Promoción y el desarrollo del personal

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Tabla 7*Comunicación eficaz*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	9,1	9,1	9,1
Regular	60	90,9	90,9	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.	66	2,18	0,763
Logra transmitir lo que la entidad espera de cada uno respecto a las tareas encargadas.	66	3,24	0,860
Cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas o soluciones.	66	3,12	0,691
Existe una comunicación constante con cada uno de los colaboradores de la oficina.	66	3,09	0,759

FUENTE: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Interpretación:

Según la tabla 7 y figura 6, referidos a la “Comunicación eficaz”, el 90,9% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que el nivel de comunicación e interacción que perciben de los funcionarios de la entidad es regular, y el 9,1% de los encuestados perciben que el nivel bajo.

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que los funcionarios buscan explicar el contenido y lo que se espera de cada uno sobre las tareas a efectuar; siendo el aspecto con menos puntuación, el que busque ayudar a los demás a lograr precisar y analizar sus propios problemas.

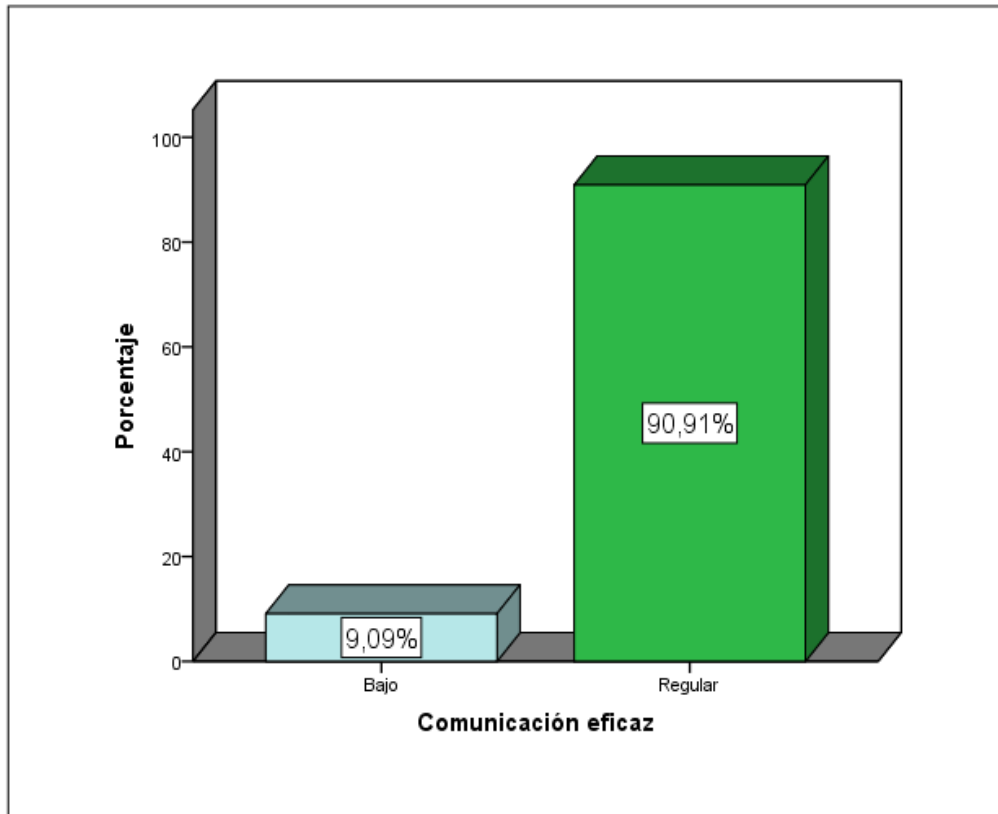


Figura 6: Comunicación eficaz

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Tabla 8*Manejo de conflictos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,5	1,5	1,5
Regular	60	90,9	90,9	92,4
Alto	5	7,6	7,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto – beneficio a sus compañeros de trabajo.	66	3,45	0,637
Insta a la interacción de ambas partes, al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	66	3,27	0,775
Se caracteriza por escuchar con detenimiento a las partes, y buscar de forma conjunta alguna alternativa de solución.	66	3,55	0,748
Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	66	2,79	0,886

Fuente: Cuestionario “Habilidades de gestión”

Interpretación:

Se observa en la tabla 8 y figura 7 que para el indicador “Manejo de conflictos”, el 90,9% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que el nivel de manejo de conflictos que perciben de los funcionarios de la entidad es regular; el 7,6% percibe que el nivel de manejo es alto; y el 1,5% lo percibe en un nivel bajo.

Cabe destacar que el aspecto que más resalto en la percepción del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya fue que los funcionarios si buscan escuchar a ambas partes, analizar el problema y buscar alternativas para afrontar la situación; al contrario, resulta con menos puntuación, y es muy preocupante, la percepción de los trabajadores en torno a que los funcionarios de su Municipalidad no acatan o respetan los acuerdos abordados en las situaciones de conflicto.

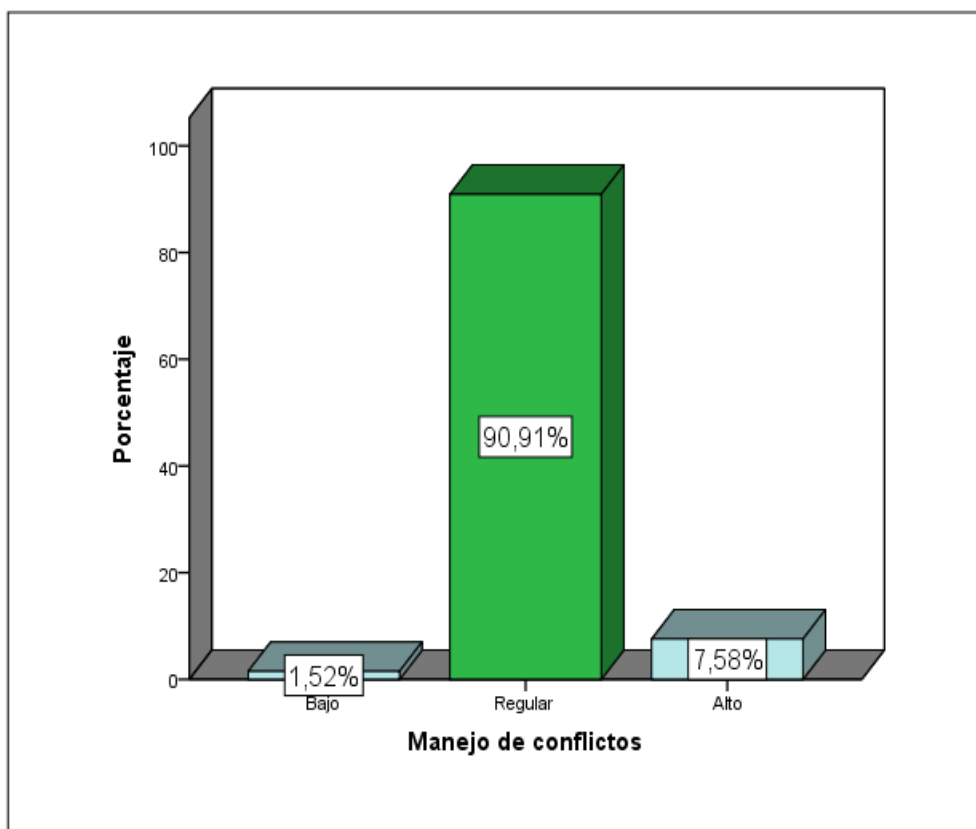


Figura 7: Manejo de conflictos

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Tabla 9*Negociación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	60	90,9	90,9	90,9
Alto	6	9,1	9,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Se caracteriza por plantear clara y explícitamente, cuál es el problema.	66	3,58	0,681
Se caracteriza por dar más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	66	2,73	0,869
Se caracteriza por saber negociar, basado en los intereses de la entidad.	66	3,18	0,677
Se caracteriza por escuchar las necesidades de la población, y buscar alternativas viables a la problemática existente.	66	2,85	0,707

FUENTE: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Interpretación:

En la tabla 9 y figura 8, se observa los resultados del indicador denominado “Negociación”, donde el 90,9% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que el nivel de negociación que perciben de los funcionarios de la entidad es regular, y el 9,1% que es de nivel alto.

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que los funcionarios plantean de forma clara las características de la situación problemática; y al contrario el aspecto con menos puntuación, es aquel que refiere que los funcionarios deben buscar más opciones a los problemas abordados, lo que les permitirá permita tener un mayor panorama para tomar una decisión.

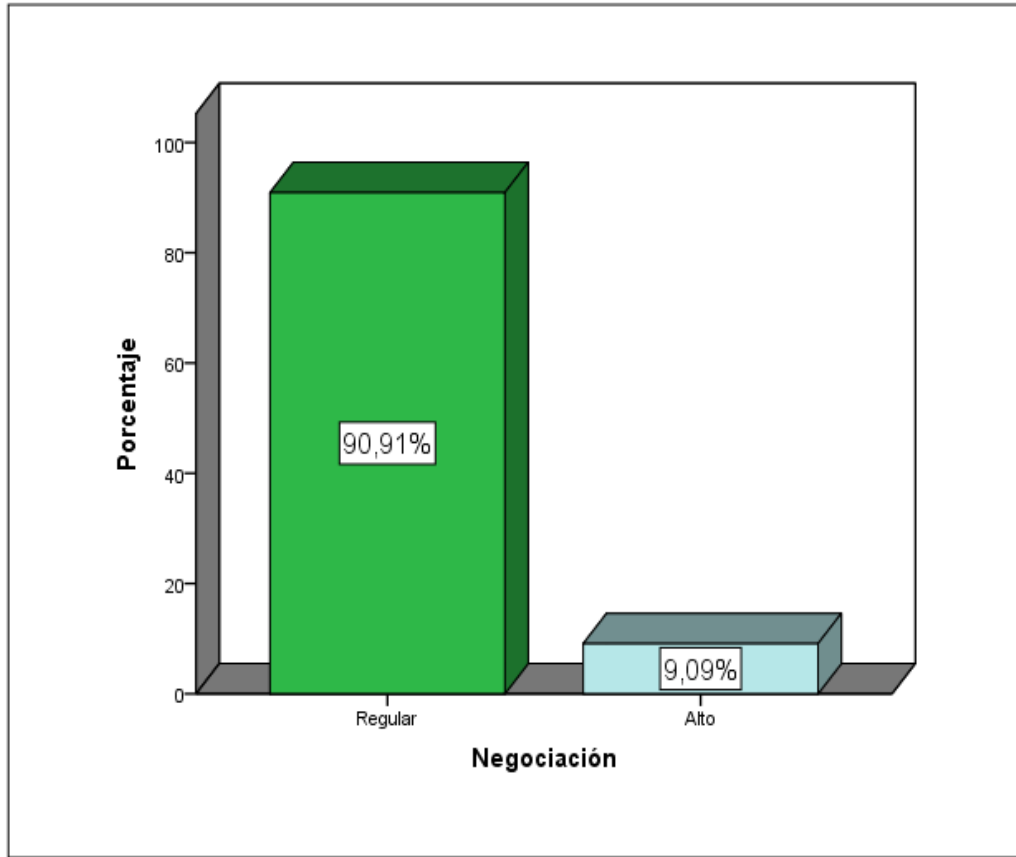


Figura 8: Negociación

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

4.1.2 Análisis general

Tabla 10

Habilidades de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	62	93,9	93,9	93,9
Alto	4	6,1	6,1	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Rol del liderazgo conveniente	66	2,9394	0,34824
Empoderamiento	66	3,0227	0,37140
Promoción y el desarrollo del personal	66	2,6477	0,41365
Comunicación eficaz	66	2,9091	0,41749
Manejo de conflictos	66	3,2652	0,43163
Negociación	66	3,0833	0,35984

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

Interpretación:

Según la tabla 10 y la figura 9, muestra los resultados de habilidades de gestión en la cual se tiene que el 93,9% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que el nivel de habilidades de gestión que

perciben de los funcionarios de la entidad es regular, y el 6,1% perciben que es de nivel alto.

Cuando se efectúa el análisis por indicadores, se tiene que el indicador más destacado es la habilidad de “Manejo de conflictos”, y los focalizados a reforzar son “Promoción y desarrollo del personal” y “Comunicación eficaz”.

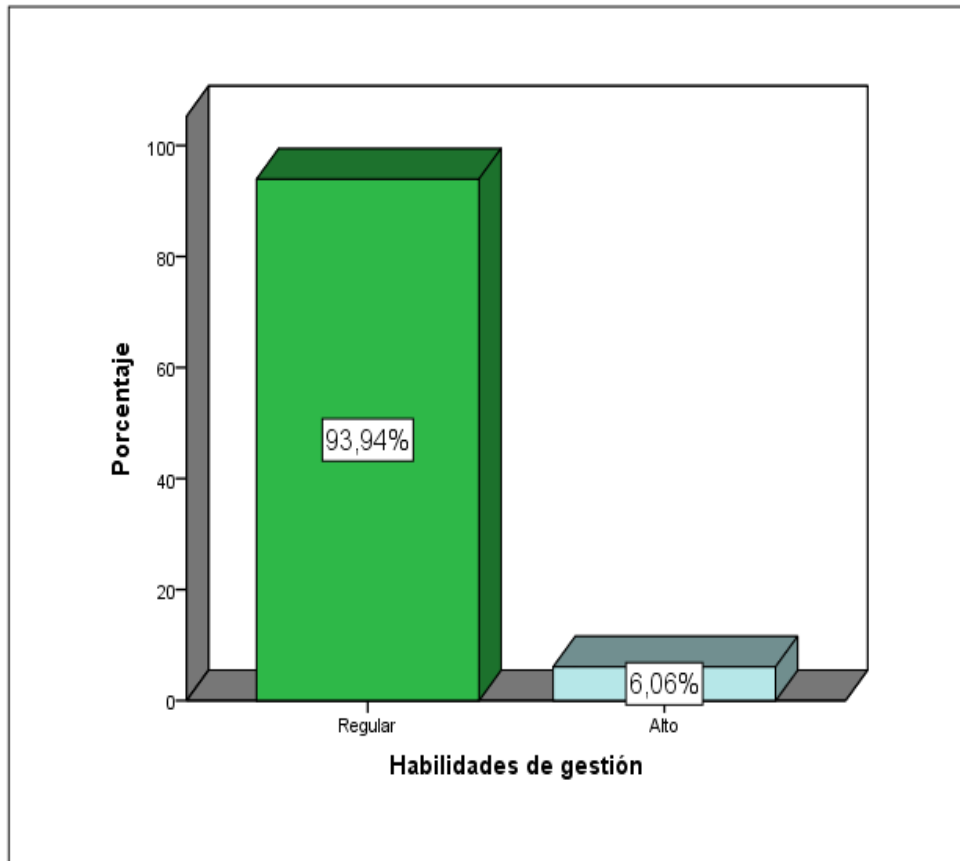


Figura 9: Habilidades de gestión

Fuente: Cuestionario "Habilidades de gestión"

4.2 RESULTADOS: ACTITUD LABORAL

4.2.1 Análisis por indicador

Tabla 11

Actitud hacia los compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Negativa	1	1,5	1,5	1,5
Indiferente	37	56,1	56,1	57,6
Positiva	28	42,4	42,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Me gusta participar junto a mis compañeros en otras actividades fuera del trabajo.	66	3,48	0,846
Realmente existe un espíritu de grupo entre nosotros.	66	3,67	0,709
La mayoría de los compañeros de trabajo son muy amistosos.	66	3,97	0,944
Si tendría la oportunidad de dejar la institución lo sentiría más por sus compañeros.	66	3,68	0,747

Fuente: Cuestionario "Actitud laboral"

Interpretación:

Según la tabla 11 y figura 10, los resultados encontrados se refieren al indicador denominado “Actitud hacia los compañeros de trabajo”, donde el 56,1% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que la actitud que los caracteriza hacia los demás compañeros de trabajo es de indiferencia, el 42,4% considera que es positiva, y solamente el 1,5% precisa que es negativa.

Al analizar por pregunta se pueden precisar que, el aspecto más destacado fue que el personal considera que la mayoría de los compañeros de trabajo son muy amistosos; y al contrario el aspecto con menos puntuación es la percepción de que existe poca interacción con los demás en horarios diferentes a las laborales.

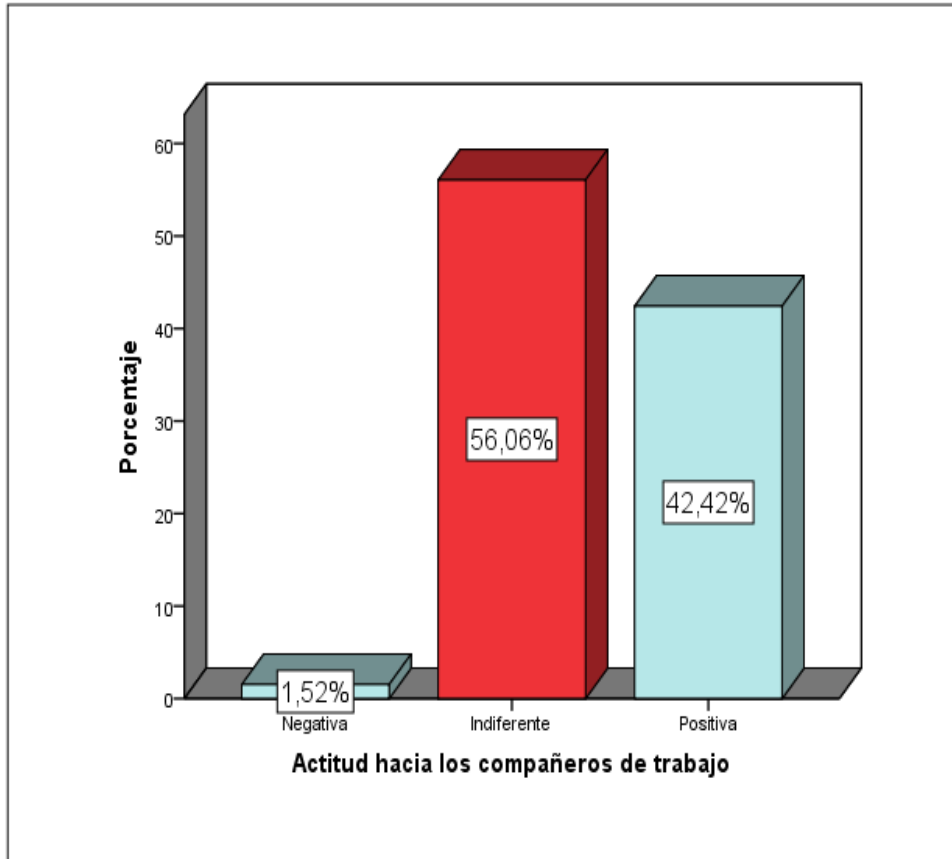


Figura 10: Actitud hacia los compañeros de trabajo

Fuente: Cuestionario "Actitud laboral"

Tabla 12*Actitud hacia la organización*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	57	86,4	86,4	86,4
Positiva	9	13,6	13,6	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Me siento muy orgulloso de pertenecer a esta organización.	66	3,47	0,808
Realmente existe identificación con los objetivos institucionales.	66	3,79	0,691
Me siento bien trabajando para una entidad emblemática en la región Tacna.	66	3,56	0,558
En la organización se cuenta con todas las facilidades para desarrollar las actividades encargadas.	66	3,05	0,666

Fuente: Cuestionario "Actitud laboral"

Interpretación:

Según la tabla 12 y figura 11, los resultados encontrados se refieren al indicador denominado “Actitud hacia la organización”, donde el 86,4% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que la actitud de ellos a la organización es de indiferencia, mientras que el 13,6% considera que es positiva.

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que realmente existe identificación con los objetivos institucionales; siendo el aspecto con menos puntuación, el que se precisa que no se cuentan con todas las condiciones necesarias en el área de trabajo para efectuar un trabajo más eficiente.

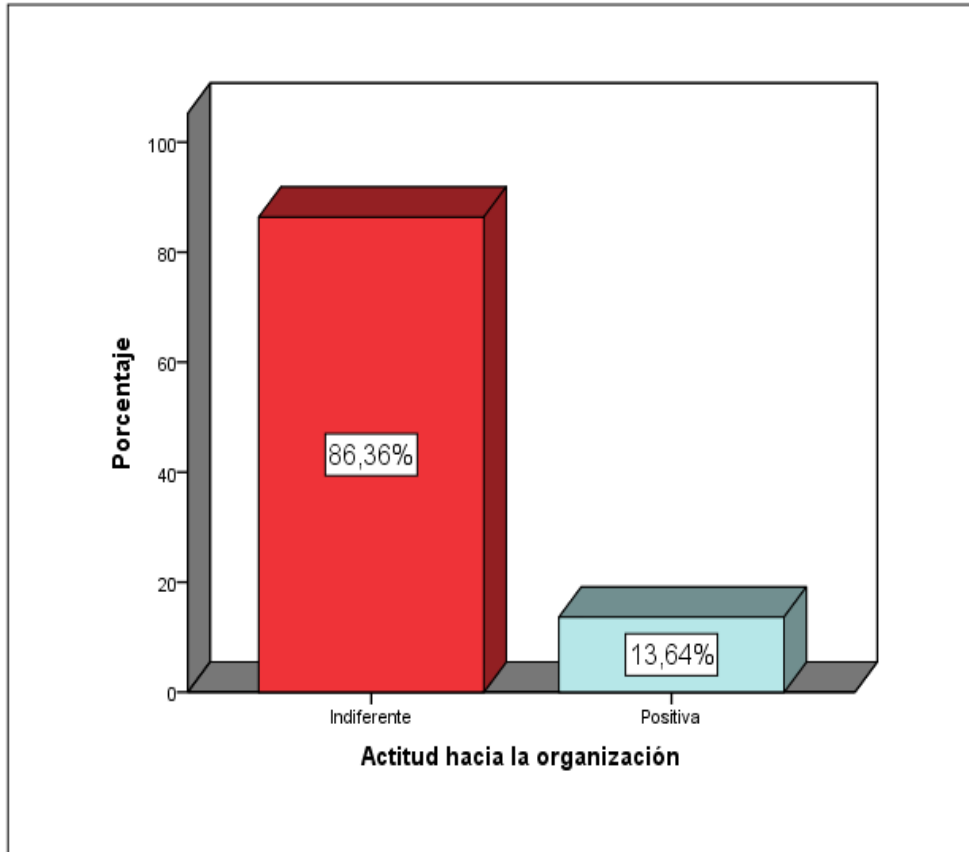


Figura 11: Actitud hacia la organización

Fuente: Cuestionario "Actitud laboral"

Tabla 13*Actitud hacia el puesto de trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	63	95,5	95,5	95,5
Positiva	3	4,5	4,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Con mucha frecuencia se siente cómodo con mi puesto de trabajo.	66	3,18	0,840
Mayormente las tareas encargadas se pueden desarrollar, dadas las condiciones favorables del puesto de trabajo.	66	3,35	0,595
El trabajo desempeñado está acorde a mi formación profesional y/o técnica.	66	3,15	0,881
El trabajo desempeñado está acorde con mis expectativas.	66	3,44	0,659

Fuente: Cuestionario "Actitud laboral"

Interpretación:

Según la tabla 13 y figura 12, en cuanto a la “Actitud hacia el puesto de trabajo”, el 95,5% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que la actitud que los caracteriza hacia su puesto de trabajo es de indiferencia, y el 4,5% considera que es positiva.

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que las tareas que desarrolla cumplen con sus expectativas; siendo el aspecto con menos puntuación, el que se precisa que las funciones afines al puesto de trabajo deberían estar más acorde con su formación profesional y/o técnica.

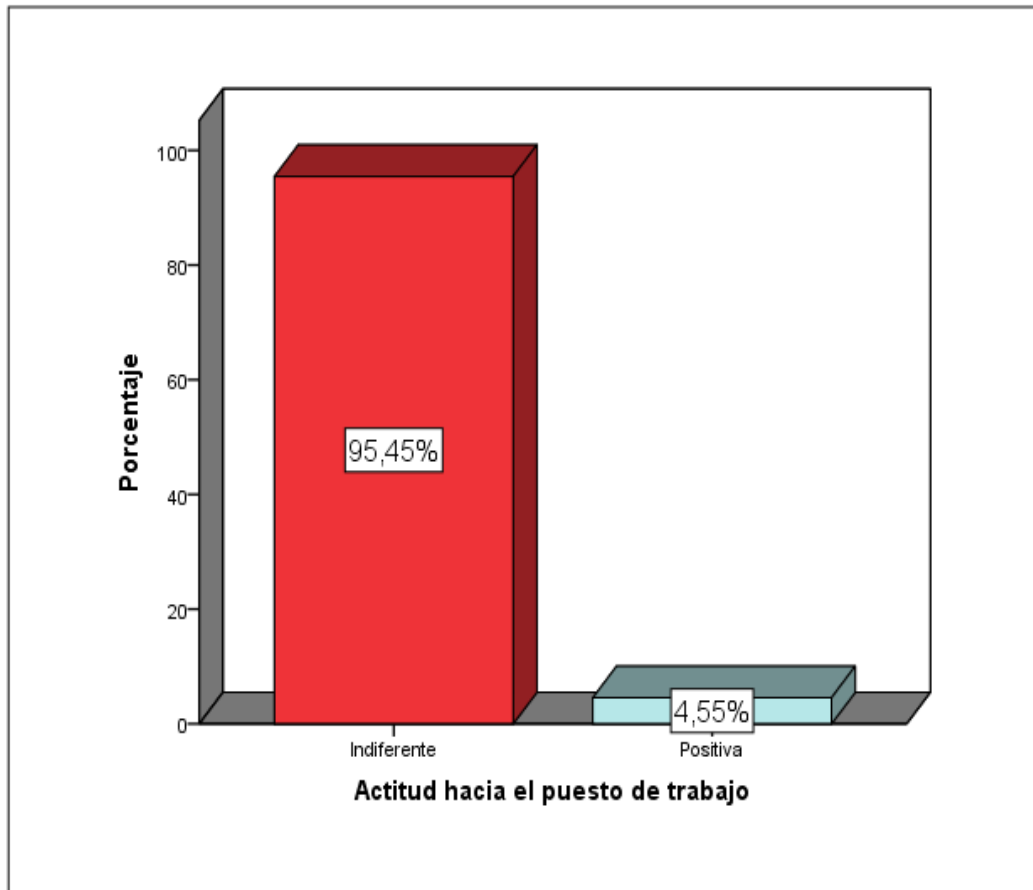


Figura 12: Actitud hacia el puesto de trabajo

FUENTE: Cuestionario "Actitud laboral"

Tabla 14*Actitud hacia la dirección*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Negativa	6	9,1	9,1	9,1
Indiferente	60	90,9	90,9	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
En la entidad se fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	66	2,24	1,124
Los funcionarios logran motivarnos adecuadamente para hacer las cosas.	66	3,24	0,658
Los funcionarios inspiran mucha confianza.	66	3,55	0,964
Los funcionarios tienen realmente determinada una visión de futuro.	66	3,00	0,679

Fuente: Cuestionario "Actitud laboral"

Interpretación:

Se observa en la tabla 14 y figura 13 los resultados encontrados en torno a la "actitud hacia la dirección", que el 90,9% del personal de la

Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que la actitud que los caracteriza hacia los directivos es de indiferencia, y el 9,1% considera que es negativa.

Al analizar por pregunta, el aspecto más destacado fue que el personal considera que los funcionarios les inspiran confianza; y en sentido contrario, el aspecto con menos puntuación es que dentro de la entidad no se fomenta la participación frecuente del personal en el proceso de toma de decisiones.

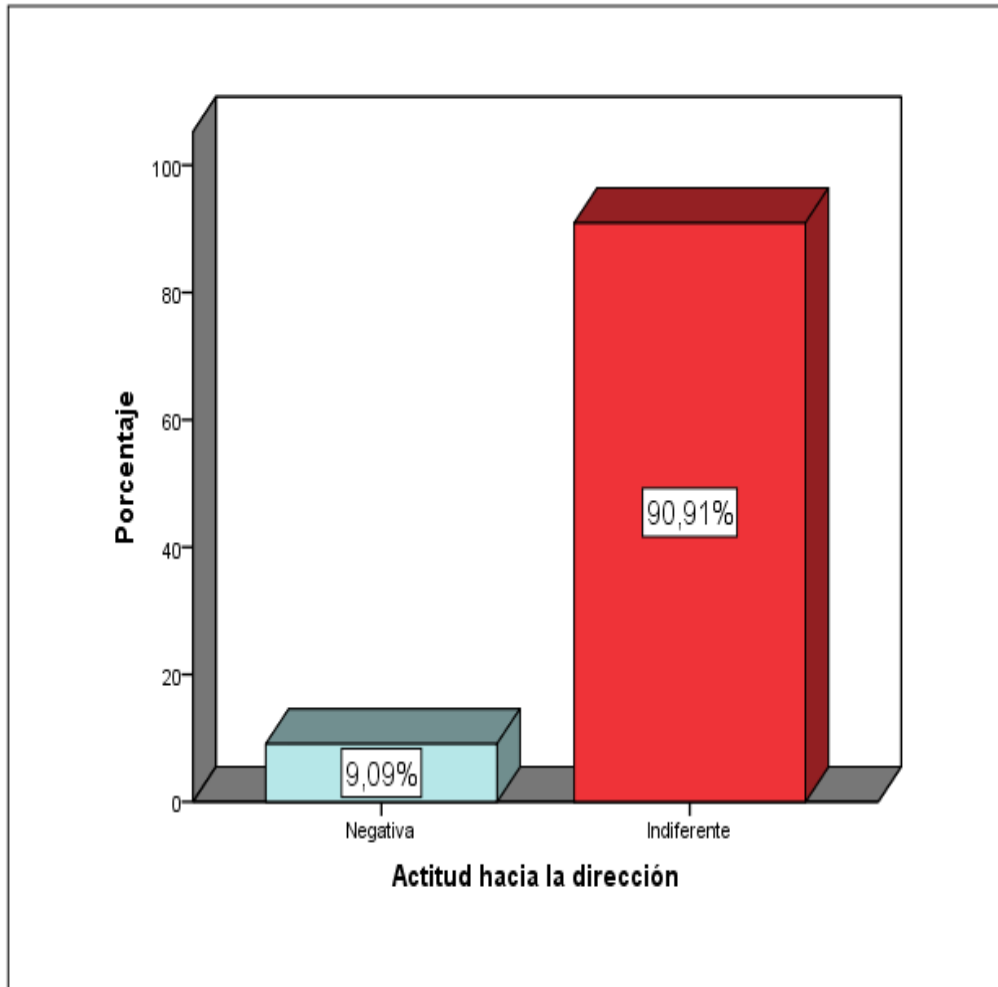


Figura 13: Actitud hacia la dirección

Fuente: Cuestionario "Actitud laboral"

4.2.2 Análisis general

Tabla 15

Actitud laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	63	95,5	95,5	95,5
Positiva	3	4,5	4,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

	N	Media	Desviación estándar
Actitud hacia los compañeros de trabajo	66	3,7008	0,49850
Actitud hacia la organización	66	3,4659	0,34218
Actitud hacia el puesto de trabajo	66	3,2803	0,39104
Actitud hacia la dirección	66	3,0076	0,42736

Fuente: Cuestionario "Actitud laboral"

Interpretación:

Según la tabla 15 y figura 14, se tiene que el 95,5% del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya considera que la actitud laboral que los caracteriza es de indiferencia, y el 4,5% indica que es positiva.

Cuando se efectúa el análisis por indicadores, se tiene que el más destacado es la “Actitud hacia los compañeros”, y el focalizado a reforzar es la “Actitud hacia la dirección”.

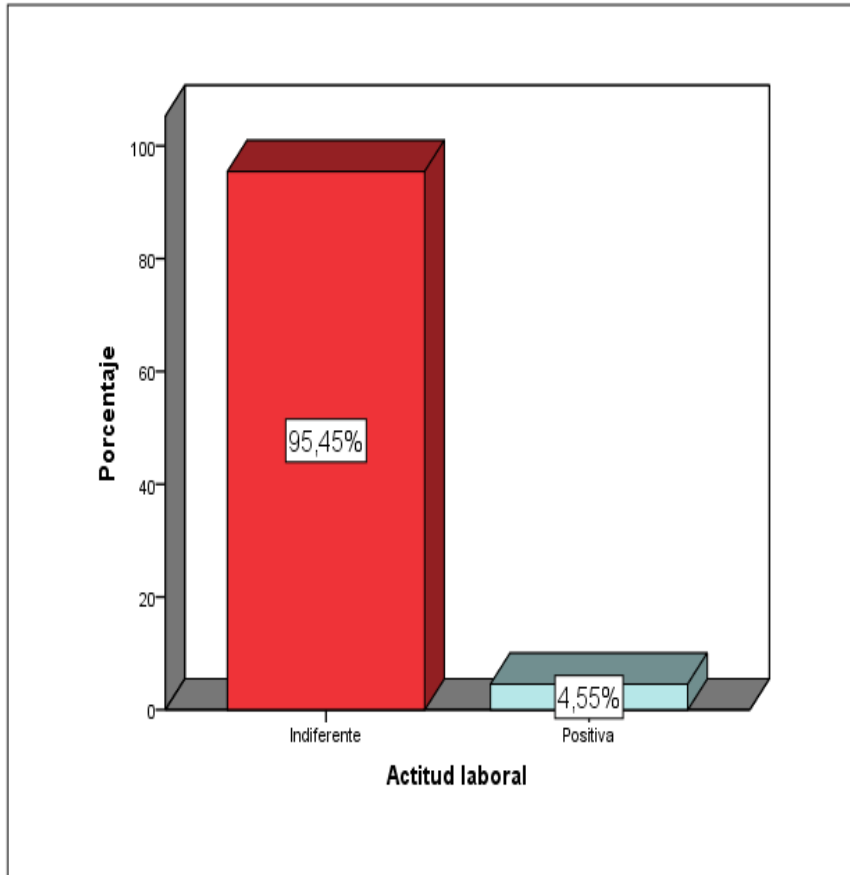


Figura 14: Actitud laboral

Fuente: Cuestionario "Actitud laboral"

4.3 CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Para el contraste de las hipótesis, se utilizó un coeficiente de correlación; para lo cual, Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que al desarrollar un trabajo de investigación, si se utilizan variables cuantitativas, debe probarse la normalidad de los datos que permita discernir si se usa una prueba paramétrica o no; pero cuando son variables cualitativas, se debe utilizar una prueba no paramétrica; y puesto que en la presente investigación, ambas variables son cualitativas, se utilizó la prueba no paramétrica denominada coeficiente de correlación Rho de Spearman.

4.3.1 Contraste de las hipótesis específicas

- a) La primera hipótesis específica es *“Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia los compañeros de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya”*.

H₀: No existe relación entre las variables

H₁: Existe relación entre las variables

Correlaciones

			Habilidades de gestión	Actitud hacia los compañeros de trabajo
Rho de Spearman	Habilidades de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	0,281*
		Sig. (bilateral)	.	0,022
		N	66	66
	Actitud hacia los compañeros de trabajo	Coeficiente de correlación	0,281*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,022	.
		N	66	66

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se obtuvo un valor de $r = 0,281$ (valor $p = 0,022$), puesto que el valor de p resultó ser inferior al 5% de significancia, ello implica que existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia los compañeros de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, considerando un 95% de confianza.

b) La segunda hipótesis específica es *“Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la organización del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya”*.

H₀: No existe relación entre las variables

H₁: Existe relación entre las variables

Correlaciones

			Habilidades de gestión	Actitud hacia la organización
Rho de Spearman	Habilidades de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	0,263
		Sig. (bilateral)	.	0,029
		N	66	66
	Actitud hacia la organización	Coeficiente de correlación	0,263	1,000
		Sig. (bilateral)	0,029	.
		N	66	66

Se obtuvo un valor de $r = 0,263$ (valor $p = 0,029$), y puesto que el valor de p resultó ser inferior al 5% de significancia, entonces se puede afirmar que existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la organización del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, considerando un 95% de confianza.

- c) La tercera hipótesis específica es *“Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia el*

puesto de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya”.

H₀: No existe relación entre las variables

H₁: Existe relación entre las variables

Correlaciones

			Habilidades de gestión	Actitud hacia el puesto de trabajo
Rho de Spearman	Habilidades de gestión	Coefficiente de correlación	1,000	-0,071
		Sig. (bilateral)	.	0,570
		N	66	66
	Actitud hacia el puesto de trabajo	Coefficiente de correlación	-0,071	1,000
		Sig. (bilateral)	0,570	.
		N	66	66

Se obtuvo un valor de $r = -0,071$ (valor $p = 0,570$), puesto que el valor de p resultó ser superior al 5% de significancia, se puede afirmar que no existe relación entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia el puesto de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, considerando un 95% de confianza.

d) La cuarta hipótesis específica es *“Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la dirección del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya”*.

H₀: No existe relación entre las variables

H₁: Existe relación entre las variables

Correlaciones

			Habilidades de gestión	Actitud hacia la dirección
Rho de Spearman	Habilidades de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	0,352**
		Sig. (bilateral)	.	0,004
		N	66	66
	Actitud hacia la dirección	Coeficiente de correlación	0,352**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,004	.
		N	66	66

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo un valor de $r = 0,352$ (valor $p = 0,004$), puesto que el valor de p resultó ser inferior al 5% de significancia, se puede afirmar que existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la dirección del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, considerando un 95% de confianza.

4.3.2 Contraste de la hipótesis general

La hipótesis general precisa que *“Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya”*.

H₀: No existe relación entre las variables

H₁: Existe relación entre las variables

Correlaciones

			Habilidades de gestión	Actitud laboral
Rho de Spearman	Habilidades de gestión	Coeficiente de correlación	1,000	0,320**
		Sig. (bilateral)	.	0,009
		N	66	66
	Actitud laboral	Coeficiente de correlación	0,320**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,009	.
		N	66	66

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se obtuvo un valor de $r = 0,320$ (valor $p = 0,009$), puesto que el valor de p resultó ser inferior al 5% de significancia, entonces se puede afirmar que existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, considerando un 95% de confianza.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. DISCUSIÓN

En base al análisis del comportamiento de la variable 1, se encontró que el 93,9% del personal de la entidad considera que el nivel de habilidades de gestión que perciben de los funcionarios de la entidad es regular; al efectuar el análisis por indicadores, se tiene:

- Con respecto al indicador “Rol del liderazgo conveniente”, se encontró que el 95,5% del personal considera que es de nivel regular la influencia del líder en sus actividades laborales; siendo el aspecto más destacado el que los funcionarios llevan un detalle de los aspectos que van desarrollando adecuadamente.
- Con respecto al indicador “Empoderamiento”, se encontró que el 97,0% del personal considera que es de nivel regular el aspecto de dar poderes o delegar funciones que caracteriza a los funcionarios de la entidad; siendo el aspecto más destacado el que los funcionarios sí logran enfatizar con frecuencia la importancia de la labor de cada uno en la consecución de los objetivos de la entidad.

- Con respecto al indicador “Promoción y el desarrollo del personal”, se encontró que el 71,2% del personal considera que el nivel regular es en cuanto a la promoción e impulso al desarrollo de los trabajadores que caracteriza a los funcionarios; siendo el aspecto más destacado el que los funcionarios buscan que es analizar las competencias y habilidades del personal a su cargo antes de precisar alguna responsabilidad específica a cumplir.
- Con respecto al indicador “Comunicación eficaz”, se encontró que el 90,9% del personal considera que es de nivel regular la comunicación e interacción que perciben de los funcionarios; siendo el aspecto más destacado el que los funcionarios buscan explicar el contenido y lo que se espera de cada uno sobre las tareas solicitadas.
- Con respecto al indicador “Manejo de conflictos”, se encontró que el 90,9% del personal considera que es de nivel regular el manejo de conflictos que perciben de los funcionarios de la entidad; siendo el aspecto más destacado el que los funcionarios buscan escuchar a ambas partes, analizar el problema y buscar alternativas para afrontar la situación.
- Con respecto al indicador “Negociación”, se encontró que el 90,9% del personal considera que es de nivel regular la calidad de

negociador que caracteriza a los funcionarios de la entidad; siendo el aspecto más destacado el que los funcionarios plantean de forma clara las características de la situación problemática.

En base al análisis del comportamiento de la variable 2, se encontró que el 95,5% del personal de la entidad considera que la actitud laboral que los caracteriza es de indiferencia; al efectuar el análisis por indicadores, se tiene:

- Respecto al indicador “Actitud hacia los compañeros de trabajo”, se encontró que el 56,1% del personal considera que la actitud que los caracteriza hacia los demás compañeros de trabajo es de indiferencia; siendo el aspecto más destacado es que el personal considera que la mayoría de los compañeros de trabajo son muy amistosos.
- En relación al indicador “Actitud hacia la organización”, se encontró que el 86,4% del personal considera que la actitud que los caracteriza hacia la entidad es de indiferencia; siendo el aspecto más destacado el que el personal considera que realmente existe identificación con los objetivos institucionales.
- Con respecto al indicador “Actitud hacia el puesto de trabajo”, se encontró que el 95,5% del personal considera que la actitud que los

caracteriza hacia su puesto de trabajo es de indiferencia; siendo el aspecto más destacado el que el personal considera que las tareas que desarrolla cumplen con sus expectativas.

- Con respecto al indicador “Actitud hacia la dirección”, se encontró que el 90,9% del personal considera que la actitud que los caracteriza hacia los directivos es de indiferencia; siendo el aspecto más destacado el que el personal considera que los funcionarios les inspiran confianza.

Los resultados de la presente investigación discrepan de los encontrados por Pereda, F. Gonzales F. (2014), puesto que en su trabajo *“Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)”*; logran concluir, que la percepción de las habilidades personales y directivas de los funcionarios, la mayoría de los empleados precisan que es de valoración satisfactoria o muy satisfactoria; en cambio lo encontrado señala que, principalmente es de nivel regular la percepción que caracteriza al personal con respecto a las habilidades de gestión de los funcionarios de la municipalidad.

CONCLUSIONES

Primera

Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya; siendo el más destacado, la habilidad de “Manejo de conflictos”, y los focalizados a reforzar son “Promoción y desarrollo del personal” y “Comunicación eficaz”.

Segunda

Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia los compañeros de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya; siendo el aspecto más destacado aquel en el que, el personal considera que la mayoría de los compañeros de trabajo son muy amistosos.

Tercera

Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la organización del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya; siendo el aspecto más destacado, que el personal

considera que realmente existe identificación con los objetivos institucionales.

Cuarta

No existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia el puesto de trabajo del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya

Quinta

Existe relación directa entre las habilidades de gestión del funcionario y la actitud laboral hacia la dirección del personal de la Municipalidad Distrital de Ilabaya; siendo el aspecto más destacado, que el personal considera que los funcionarios les inspiran confianza.

RECOMENDACIONES

Primera

Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, desarrollar un programa que promueva la efectividad gerencial, para mejorar sus habilidades de gestión, que considere los siguientes aspectos:

- Desarrollar un reconocimiento sobre los niveles actuales de la efectividad en la gestión encargada que permita establecer los objetivos para su mejora.
- Promover una integración socio-técnica de cada equipo de trabajo por dirección y/u oficina; que permita afrontar los conflictos en la relación superior-subordinado, en la relación colega-colega, en la relación funcionario-organización, la relación funcionario-equipo gerencial o en la relación funcionario-puesto.
- Analizar las fuerzas restrictivas que se oponen a la efectividad en el trabajo del funcionario, en un clima de apertura total y de relación de ayuda, que permita que el funcionario pueda expresar las prácticas de la organización que inhiben su desempeño, así como cuáles son las deficiencias del superior que limitan su efectividad., donde el funcionario propone los objetivos que piensa alcanzar en

el corto y mediano plazo, y acepta que, a partir de ese momento, su efectividad gerencial sea evaluada en función directa del logro de los objetivos acordados.

Segunda

Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ilabaya que, con la finalidad de mejorar la actitud del personal hacia los demás compañeros de trabajo, e impulse actividades donde se genere un elevado nivel de interacción con los demás, en horarios diferentes a los laborales.

Tercera

Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ilabaya para mejorar la actitud del personal hacia la organización, implementen e inviertan en mejorar las condiciones de las áreas de trabajo, principalmente en ambientación, equipamiento y materiales de escritorio y aspectos de seguridad e higiene industrial.

Cuarta

Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ilabaya que con la finalidad de mejorar la actitud del personal hacia el puesto de

trabajo, se debe priorizar la mejora de la asignación de los puestos de trabajo de acuerdo a la formación profesional y/o técnica de cada uno de los trabajadores, que permita mejorar la eficiencia laboral e impulsar la meritocracia.

Quinta

Se recomienda a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Ilabaya para mejorar la actitud del personal hacia la dirección, se debe priorizar y fomentar la participación frecuente del personal en el proceso de toma de decisiones, lo cual generará el aporte crítico y constructivo a los procesos y servicios que se brindan a la población

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bellows, R. (2008). *Psicología del personal en la industria y los negocios*.

México: Editorial Diana.

Buchele, R. (2007). *Habilidades directivas*. Recuperado de

http://descuadrando.com/Habilidades_directivas

Cardona, P. y Chinchilla, N. (2000). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Bilbao: Harvard Deusto Business Review.

Carranza, M. y García, G. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas, para el éxito profesional*; tesis para optar al título de Ingeniería

Industrial de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Recuperado de

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.24>

8.52.100/10661/CARRANZA-

GARC%C3%8DA_Tesis_Desarrollo%20de%20Habilidades%20Directivas%20(FINAL%20bibliotecas).pdf?sequence=4

Conger, J. (2008). *El líder carismático*. México: Editorial McGraw-Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*.

México: Editorial McGraw-Hill. Pág. 289.

DEGERENCIA.COM Recuperado de

http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que/imp

Donnelly, J.; Gibson, J. y Ivancevich, J. (1994). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. España: Editorial McGraw-Hill.

Drucker, P. (2003). *Gerencia para el futuro*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.

García, C. (2005). *Plan de desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de <http://www.emagister.com/plan-desarrollo-habilidades-directivas-cursos-2312348.htm>

González, M. (2013). *Competencias básica del servidor público*. Revista Transformación, Estado y Democracia. Recuperado de <https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r34/34-3.pdf>

Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Internacional Thomson Editores S.A. X Edición.

Hontangas, P. (2004). *Ajuste de habilidades en el ámbito laboral. Un estudio de la congruencia de habilidades persona-puesto: aplicación de dos métodos alternativos*. Tesis doctoral de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia (España).

- Knapp, G. (2007). *Habilidades directivas*. Recuperado de <http://fco0503.blogspot.pe/>
- Koontz, H. y Weirich, H. (2008). *Elementos de administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (2000). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Murphy, K. (2009). *Psychological measurement. Abilities and skills*. International Review of Industrial and Organizational Psychology". New York (EEUU).
- Muguerza, L. y Salvador, M. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Tesis para obtener el título profesional de licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/161>
- Palma, S. (2009). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Universidad Ricardo Palma (Perú).

- Pereda, F.; López-Guzmán, T. y Gonzáles, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*. Recuperado de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16106/Pereda%20P%C3%A9rez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20directivas%20como%20ventaja%20competitiva.%20El%20caso%20del%20sector%20p%C3%ABblico%20de%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba%20\(Espa%C3%B1a\).pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16106/Pereda%20P%C3%A9rez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20directivas%20como%20ventaja%20competitiva.%20El%20caso%20del%20sector%20p%C3%ABblico%20de%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba%20(Espa%C3%B1a).pdf)
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. México, D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. VIII edición.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Printice Hall.
- Ruiz, P. (2013). *Las habilidades gerenciales y su importancia en la dirección empresarial*. Artículo de la revista – MM. Recuperado de http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/admin_habilidades.pdf
- Stoner, J. (2007). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2008). *Desarrollo de habilidades gerenciales*. USA: Harper Collins Publishers,

Zárate, E. (2012). *Inteligencia emocional y la actitud de los colaboradores en el ambiente laboral*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/22/Zarate-Eber.pdf>

ANEXOS

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
	problemas o soluciones.					
16	Existe una comunicación constante con cada uno de los colaboradores de la oficina.					
	MANEJO DE CONFLICTOS					
17	Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto – beneficio a sus compañeros de trabajo.					
18	Insta a la interacción de ambas partes, al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.					
19	Se caracteriza por escuchar con detenimiento a las partes, y buscar de forma conjunta alguna alternativa de solución.					
20	Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.					
	NEGOCIACIÓN					
21	Se caracteriza por plantear clara y explícitamente, cuál es el problema.					
22	Se caracteriza por más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.					
23	Se caracteriza por saber negociar, basado en los intereses de la entidad.					
24	Se caracteriza por escuchar las necesidades de la población, y buscar alternativas viables a la problemática existente.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

CUESTIONARIO “ACTITUD LABORAL”

INSTRUCCIONES: Estimado trabajador de la Municipalidad Distrital de Ilabaya, se está desarrollando nuestro trabajo de investigación para obtener el grado de Magíster; es por ello, que le solicitamos responder las siguientes preguntas, con la finalidad de identificar las características de su actitud laboral. Responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación indicada. Por favor evalúe su conducta como es, no como a usted le gustaría que fuera. Sea realista; este instrumento está diseñado para ayudarle a adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas.

A = Muy en desacuerdo / nunca; B = En desacuerdo / casi nunca; C = Indiferente / a veces; D = De acuerdo / Casi siempre; E = Muy de acuerdo / siempre

Tiempo de experiencia en el cargo:

Edad:

Sexo:

Área:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO						
1	Me gusta participar junto a mis compañeros en otras actividades fuera del trabajo.					
2	Realmente existe un espíritu de grupo entre nosotros.					
3	La mayoría de los compañeros de trabajo son muy amistosos.					
4	Si tendría la oportunidad de dejar la institución lo sentiría más por sus compañeros.					
ACTITUD HACIA LA ORGANIZACIÓN						
5	Me siento muy orgulloso de pertenecer a esta organización.					
6	Realmente existe identificación con los objetivos institucionales.					
7	Me siento bien trabajando para una entidad emblemática en la región Tacna.					
8	En la organización se cuenta con todas las facilidades para desarrollar las actividades encargadas.					
ACTITUD HACIA EL PUESTO DE TRABAJO						
9	Con mucha frecuencia se siente cómodo con mi puesto de trabajo.					
10	Mayormente las tareas encargadas se pueden desarrollar, dadas las condiciones favorables del puesto de trabajo.					
11	El trabajo desempeñado es acorde a mi formación profesional y/o técnica.					
12	El trabajo desempeñado está acorde con mis expectativas.					
ACTITUD HACIA LA DIRECCIÓN						
13	En la entidad se fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.					
14	Los funcionarios logran motivarnos adecuadamente para hacer las cosas.					
15	Los funcionarios inspiran mucha confianza.					
16	Los funcionarios tienen realmente determinada una visión de futuro.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DE GESTIÓN

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique
- 1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas
- 1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario sobre "Habilidades de gestión".
- 1.4. Autor del Instrumento: Omar Hidalgo Aguilar

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 88%

Lugar y fecha: Tacna, 08/09/2016



Firma del Experto Informante
Dr. Rafael Azócar Prado

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO DE ACTITUD LABORAL**

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante: Azócar Prado, Rafael Enrique

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario sobre "Actitud Laboral".

1.4. Autor del Instrumento: Omar Hidalgo Aguilar

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

Lugar y fecha: Tacna, 08/09/2016

Firma del Experto Informante

Dr. Rafael Azócar Prado

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO DE HABILIDADES DE GESTIÓN**

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario sobre "Habilidades de gestión".

1.4. Autor del Instrumento: Omar Hidalgo Aguilar

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Lugar y fecha: Tacna, 12/09/2016

Firma del Experto Informante
Mgr. Ricardo Mendoza Salas

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO DE ACTITUD LABORAL**

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante: Mendoza Salas, Ricardo Leonidas

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario sobre "Actitud Laboral".

1.4. Autor del Instrumento: Omar Hidalgo Aguilar


II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

Lugar y fecha: Tacna, 08/09/2016



Firma del Experto Informante
Mgr. Ricardo Mendoza Salas

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO DE HABILIDADES DE GESTIÓN**

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante: Yupanqui Choque, Elisbán Dante

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Latinoamericana CIMA

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario sobre "Habilidades de gestión".

1.4. Autor del Instrumento: Omar Hidalgo Aguilar

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

Lugar y fecha: Tacna, 10/09/2016

Firma del Experto Informante
Mgr. Elisbán Yupanqui Choque

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:
CUESTIONARIO DE ACTITUD LABORAL**

I.- DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y nombres del informante: Yupanqui Choque, Elisbán Dante

1.2. Cargo e institución donde labora: Docente de la Universidad Alas Peruanas

1.3. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario sobre "Actitud Laboral".

1.4. Autor del Instrumento: Omar Hidalgo Aguilar

II.- ASPECTOS DE EVALUACION:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias científicas.					X
7.CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8.COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Bueno

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

Lugar y fecha: Tacna, 08/09/2016

Firma del Experto Informante
Mgr. Elisbán Yupanqui Choque

ANEXO 4 CARTA SOBRE EL TRABAJO DE CAMPO

Ilabaya, 27 de diciembre del 2016

Ing. Omar Julinho Hidalgo Aguilar

ASUNTO: Trabajo de campo de tesis de posgrado

Me es grato saludarlo, en base a la solicitud efectuada para aplicar algunos instrumentos de investigación en la Municipalidad Distrital de Ilabaya – Tacna referida a la tesis titulada **“HABILIDADES DE GESTIÓN Y ACTITUD LABORAL DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA, AÑO 2016”**, para obtener el grado de Magíster en Gestión Empresarial; preciso que coordiné internamente para que se dieran las facilidades respectivas para hacer el trabajo de campo, el cual se desarrolló en el mes de septiembre 2016.

Es lo puedo informar, para los fines que Ud. considere pertinente.

Atte

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ILABAYA
Gerencia de Planificación y Presupuesto

Ing. Leyver A. Gutiérrez Mamani
GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

ANEXO 5
REPORTE DE FIABILIDAD – ALPHA DE CRONBACH

VARIABLE “HABILIDADES DE GESTIÓN”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,704	24

Estadísticas de total de elemento

Preguntas	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Se caracteriza por enfatizar un propósito más alto asociado con el trabajo que realiza.	67,00	31,857	-,015	,722
Lleva un registro de las cosas que van bien y de las que es necesario mejorar.	66,47	30,695	,259	,695
Frecuentemente da retroalimentación positiva al personal.	67,67	23,381	,649	,639
Se caracteriza por su esfuerzo para impulsar un desempeño adecuado del personal a su cargo.	66,67	31,667	,123	,703
Se caracteriza por ayudar al personal a sentirse competente en su trabajo, cuando reconoce y celebra el logro de metas.	67,00	29,429	,370	,685
Se caracteriza por dar retroalimentación y apoyo de forma sistemática.	67,27	30,495	,217	,697
Da toda la información que el personal requiere para lograr sus tareas.	67,27	34,781	-,439	,736
Enfatiza el impacto para la entidad, de la importancia de su labor.	66,33	32,524	-,079	,724
Se caracteriza por analizar las potencialidades del personal antes de encargar tareas específicas.	66,53	29,695	,347	,687
Se caracteriza por consultar con frecuencia sobre las capacitaciones desarrolladas últimamente.	68,00	30,000	,285	,692
Busca dar opción a mayores responsabilidades al personal que demuestra su competencia.	66,93	29,352	,421	,682
Impulsa que el área administrativa competente busque desarrollar actividades para fortalecer las capacidades del personal.	67,67	32,238	,000	,709
Ayuda a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.	68,00	29,143	,414	,682

Estadísticas de total de elemento

Preguntas	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Logra transmitir lo que la entidad espera de cada uno respecto a las tareas encargadas.	66,93	29,638	,297	,691
Cuando da retroalimentación a los demás, evita referirse a características personales y, en vez de ello, se concentra en problemas o soluciones.	67,07	28,352	,500	,673
Existe una comunicación constante con cada uno de los colaboradores de la oficina.	66,53	30,695	,148	,704
Evita hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto – beneficio a sus compañeros de trabajo.	66,27	30,352	,322	,691
Insta a la interacción de ambas partes, al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	66,20	30,029	,401	,686
Se caracteriza por escuchar con detenimiento a las partes, y buscar de forma conjunta alguna alternativa de solución.	66,20	29,457	,384	,684
Muestra preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	67,40	28,971	,440	,679
Se caracteriza por plantear clara y explícitamente, cuál es el problema.	66,20	32,171	,000	,710
Se caracteriza por más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	67,40	25,686	,521	,662
Se caracteriza por saber negociar, basado en los intereses de la entidad.	66,53	28,981	,607	,673
Se caracteriza por escuchar las necesidades de la población, y buscar alternativas viables a la problemática existente.	67,40	33,971	-,304	,729

VARIABLE “ACTITUD LABORAL”

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,718	16

Estadísticas de total de elemento

Preguntas	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Me gusta participar junto a mis compañeros en otras actividades fuera del trabajo.	49,86	19,055	,544	,677

Estadísticas de total de elemento

Preguntas	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Realmente existe un espíritu de grupo entre nosotros.	49,71	17,297	,803	,641
La mayoría de los compañeros de trabajo son muy amistosos.	49,64	18,863	,418	,691
Si tendría la oportunidad de dejar la institución lo sentiría más por sus compañeros.	50,29	21,143	,387	,701
Me siento muy orgulloso de pertenecer a esta organización.	50,14	20,593	,272	,709
Realmente existe identificación con los objetivos institucionales.	49,57	19,956	,559	,683
Me siento bien trabajando para una entidad emblemática en la región Tacna.	49,93	19,764	,509	,684
En la organización se cuenta con todas las facilidades para desarrollar las actividades encargadas.	50,43	22,418	,141	,717
Con mucha frecuencia se siente cómodo con mi puesto de trabajo.	50,79	21,566	,111	,729
Mayormente las tareas encargadas se pueden desarrollar, dadas las condiciones favorables del puesto de trabajo.	50,07	20,533	,352	,700
El trabajo desempeñado es acorde a mi formación profesional y/o técnica.	50,14	24,593	-,284	,768
El trabajo desempeñado está acorde con mis expectativas.	50,29	22,220	,042	,733
En la entidad se fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	51,57	19,187	,569	,676
Los funcionarios logran motivarnos adecuadamente para hacer las cosas.	50,43	21,495	,179	,718
Los funcionarios inspiran mucha confianza.	50,14	18,440	,620	,667
Los funcionarios tienen realmente determinada una visión de futuro.	50,57	22,879	-,029	,733