



UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

TESIS

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS FUNCIONARIOS
Y SU INFLUENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA, 2018**

PRESENTADO POR:

Bach. ROSA SONIA SANCHEZ MAMANI

ASESOR:

Dr. RUBENS HOUSON PEREZ MAMANI

**PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

MOQUEGUA - PERÚ

2023



Universidad José Carlos Mariátegui

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, en calidad de Jefe de la Unidad de Investigación de la **Escuela de Posgrado**, certifica que el trabajo de investigación () / Tesis (X) / Trabajo de suficiencia profesional () / Trabajo académico (), titulado “**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS FUNCIONARIOS Y SU INFLUENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA, 2018**” presentado por el(la) **SÁNCHEZ MAMANI ROSA SONIA**, para obtener el grado académico (X) o Título profesional () o Título de segunda especialidad () de: **MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**, y asesorado por el(la) **Dr. RUBENS HOUSON PEREZ MAMANI**, designado como asesor con Resolución Directoral N°01656-2018-DEPG-UJCM, fue sometido a revisión de similitud textual con el software TURNITIN, conforme a lo dispuesto en la normativa interna aplicable en la UJCM.

En tal sentido, se emite el presente certificado de originalidad, de acuerdo al siguiente detalle:

Programa académico	Aspirante(s)	Trabajo de investigación	Porcentaje de similitud
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD	SÁNCHEZ MAMANI ROSA SONIA	LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS FUNCIONARIOS Y SU INFLUENCIA EN EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL ALTO DE LA ALIANZA, 2018	23%

El porcentaje de similitud del Trabajo de investigación es del **23%**, que está por debajo del límite **PERMITIDO** por la UJCM, por lo que se considera apto para su publicación en el Repositorio Institucional de la UJCM.

Se emite el presente certificado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención de grado académico o título profesional o título de segunda especialidad.

Moquegua, 22 de abril de 2024

UNIVERSIDAD JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI

Dra. DORA AMALIA MAYTA HUIZA
Jefe (e) de la Unidad de Investigación de la
Escuela de Posgrado

ÍNDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DE JURADOS	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÒN	xi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 JUSTIFICACIÓN Y LIMITACIONES	5
1.5 VARIABLES	7
1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.6.1 Hipótesis general	8
1.6.2 Hipótesis específicas	8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.1.1 Antecedentes internacionales	9
2.1.2 Antecedentes nacionales	10
2.1.3 Antecedentes locales	12
2.2 BASES TEÓRICAS	13
2.2.1 Habilidades directivas	13
2.2.1.2 Tipos de habilidades directivas	16
2.2.1.3 Dimensiones de las habilidades directivas	17
2.2.2 Trabajo en equipo	22
2.2.2.1 Etapas consideradas en la formación de los equipos	26
2.2.2.2 Dimensiones del trabajo en equipo	27
2.3 MARCO CONCEPTUAL	28
CAPÍTULO III: MÉTODO	30
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACION	30
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	30
3.3.1 Población	30
3.3.2 Muestra	31
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	33
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	34
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR VARIABLES	34

4.1.1 Variable Independiente Habilidades Directivas	34
4.1.2 Variable Dependiente Trabajo en Equipo	37
4.2 CONTRASTACION DE LAS HIPOTESIS	41
4.2.1 Hipótesis General	42
4.2.1.1 Hipótesis específica 1	45
4.2.1.2 Hipótesis específica 2	50
4.2.1.3 Hipótesis específica 3	53
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	58
CAPÍTULO V:CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1 CONCLUSIONES	63
5.2 RECOMENDACIONES	64
ANEXOS	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Reporte sobre la ejecución de las inversiones de la Municipalidad	
Distrital Alto de la Alianza 2018	2
Tabla 2: Matriz de operacionalización de variables.....	7
Tabla 3: Tabla de frecuencias “habilidades técnicas”	34
Tabla 4: Tabla de frecuencias “habilidades humanas”	35
Tabla 5: Tabla de frecuencias “habilidades conceptuales”	36
Tabla 6: Tabla de frecuencias “Complementariedad”	37
Tabla 7: Tabla de frecuencias “Coordinación”	38
Tabla 8: Tabla de frecuencias “Comunicación”	39
Tabla 9: Tabla de frecuencias “Confianza”	40
Tabla 10: Tabla de frecuencias “Compromiso”	40
Tabla 11: Tabla cruzada Habilidades Directivas*Trabajo En Equipo	42
Tabla 12: Resumen del modelo de regresión para la predicción general del trabajo en equipo en función de las habilidades directivas.....	43
Tabla 13: Análisis de la varianza para el trabajo en equipo en función de las habilidades directivas.....	44
Tabla 14: Tabla de coeficientes para el trabajo en equipo en función de las habilidades directivas.....	45
Tabla 15: Tabla cruzada Habilidades técnicas y Trabajo en equipo	46
Tabla 16: Resumen del modelo de regresión para la predicción general del trabajo en equipo en función de las habilidades técnicas.	47

Tabla 17: Análisis de la varianza para el trabajo en equipo en función de las habilidades técnicas	48
Tabla 18: Tabla de coeficientes para el trabajo en equipo en función de las habilidades técnicas	49
Tabla 19: Tabla cruzada - Habilidades humanas*Trabajo en equipo.....	50
Tabla 20: Resumen del modelo de regresión para la predicción general del trabajo en equipo en función de las habilidades humanas	51
Tabla 21: Análisis de la varianza para el trabajo en equipo en función de las habilidades humanas	52
Tabla 22: Tabla de coeficientes para el trabajo en equipo en función de las habilidades humanas	53
Tabla 23: Tabla cruzada Habilidades conceptuales * Trabajo en equipo	54
Tabla 24: Resumen del modelo de regresión para la predicción general del trabajo en equipo en función de las habilidades conceptuales.....	55
Tabla 25: Análisis de la varianza para el trabajo en equipo en función de las habilidades conceptuales.....	56
Tabla 26: Tabla de coeficientes para el trabajo en equipo en función de las habilidades conceptuales.....	57

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las habilidades directivas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018. El tipo de investigación fue aplicada, de diseño “no experimental. Se considero una población de 102 trabajadores entre nombrados y contratados, el tipo de muestra fue probabilística aleatoria simple, se trabajó con una muestra de 81 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Se determinó que, si existe influencia de las habilidades directivas de los funcionarios, sobre el trabajo en equipo, la relación que tiene ambas variables tiene un grado de 0.531, es decir, una relación positiva moderada. Se comprobó que, sí existe influencia desde las habilidades técnicas de los funcionarios hacia el trabajo en equipo, con un grado de 0.430, baja relación. Se comprobó que, sí existe influencia desde las habilidades humanas de los funcionarios hacia el trabajo en equipo, con un grado de 0.385, baja relación. Se comprobó que, sí existe influencia de las habilidades conceptuales sobre el trabajo en equipo, con un grado de 0.472, moderada relación.

Palabras claves: Habilidades directivas, funcionarios y trabajo en equipo

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of the managerial skills of officials on the teamwork of the Alto de la Alianza District Municipality, 2018. The type of research was applied, of "non-experimental" design. A population of 102 workers was considered, including appointed and contracted, the type of sample was simple random probabilistic, working with a sample of 81 workers. The technique used was the survey and the instrument was the questionnaire. It was determined that, if there is an influence of the managerial skills of the officials on teamwork, the relationship between both variables has a degree of 0.531, that is, a moderate positive relationship. It was found that there is an influence from the technical skills of the officials towards teamwork, with a degree of 0.430, a low ratio. It was found that there is an influence from the human skills of the officials towards teamwork, with a degree of 0.385, low ratio. It was found that there is an influence of conceptual skills on teamwork, with a degree of 0.472, a moderate relationship

Keywords: Management skills, civil servants and teamwork

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, hablar de habilidades directivas es muy importante, ya que son todas las competencias necesarias para administrar, para dirigir y poder liderar con éxito al recurso humano dentro de la organización, ya sea en el sector público o privado, por otro lado, el desarrollo de las habilidades directivas debe ser continuo a fin de que el liderazgo sea efectivo y exitoso.

En las entidades públicas algunos funcionarios no cuentan con las habilidades directivas para hacer frente a la responsabilidad otorgada en las diferentes funciones que debe desempeñar, lo que conlleva a una mala gestión.

Por otro lado, en muchas entidades públicas, no se logra trabajar en equipo, cada área cumple con las tareas encargadas, sin buscar interactuar con las demás áreas para hacer frente a los problemas sustentado en los principales procesos públicos que brinda la entidad.

El presente trabajo de tesis busca analizar en qué medida las habilidades directivas de los funcionarios logran influir en el nivel de trabajo en equipo que debería de existir en la institución municipal.

En el capítulo I, se describirá la realidad problemática, definición del problema, objetivos, justificación de la investigación, variables a estudiar e hipótesis.

En el capítulo II, se presentará los antecedentes, bases teóricas y marco conceptual.

En el capítulo III, se presentará el tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas de procesamiento de datos.

En el capítulo IV, se presentará los resultados, la contrastación de hipótesis, y la discusión de resultados.

En el capítulo V, se presentará las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las entidades buscan ser competitivas para lograr mantenerse vigentes en su mercado objetivo, para lo cual debe estar claros en las necesidades que caracterizan a sus clientes o usuarios, y principalmente en la forma de cómo lograr satisfacerlas; de forma específica, en las instituciones públicas sucede algo similar, puesto que las entidades deben contar con diagnósticos de la problemática local que les permita proponer proyectos de inversión conducentes a la cierra de brechas, ya que es importante mejorar las condiciones y la situación de vida de los pobladores del distrito, pero lamentablemente existen casos donde los recursos públicos no son utilizados de forma adecuado, buscando priorizar las intereses de la población, y uno de los factores de que suceda ello, es por la presencia de funcionarios públicos que no cuentan con las habilidades directivas para hacer frente a la responsabilidad otorgada en las diferentes funciones que debe desempeñar.

En el Perú, los diferentes casos de corrupción comprobada que el Poder Judicial y el Ministerio Público está poniendo a la vista de la población, y el no lograr ejecutar los recursos públicos para inversiones en porcentajes cercanos al 100%, solamente refuerza el hecho de que varias de las entidades públicas no cuentan con los funcionarios y directivos con las competencias y habilidades directivas para hacer frente con el poder cumplir con las expectativas de la población referidas a que se mejoren las condiciones ya sean: sociales o económicas y hasta ambientales de la jurisdicción donde se vive.

En la región de Tacna, también sucede ello, y en base a nuestra experiencia laboral como funcionaria de la entidad edil del distrito Alto de la Alianza se denota que no se han logrado cumplir con los principales objetivos de la gestión plasmados en el Plan de Desarrollo Local, referidos al cierre de brechas en las áreas sociales, económicas y de gestión del medio ambiente, ello se puede apreciar en el siguiente reporte de la ejecución de las inversiones que corresponden a la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza al 2018

De acuerdo a (MEF, 2021) La ejecución presupuestal, que es algún indicador más difundidos para medir la capacidad de gasto, por lo tanto la gestión municipal, Esta entidad se ubica en el 26vo lugar de entre 28 gobiernos locales, es decir municipalidades provinciales o distritales, ello no es precisamente un resultado favorable, tomando en cuenta que lo ideal es ejecutar el 100% del presupuesto anual asignado para que la gestión cumpla sus objetivos dentro de un periodo que en este caso fue el 2018. Por otro lado, con la misma fuente de información se hizo la consulta por los periodos presupuestales 2019 y 2020 y hasta

2021 aunque éste aun no haya culminado y se encontró que su indicador sigue igual en el periodo 2019 y doceavo lugar en 2020, finalmente al 13 de junio de 2021 se encuentra en el 24vo lugar de 28 municipalidades del departamento de Tacna.

Se han recibido un total de 81 cuestionarios, producto del recojo de la información que evidencia la revisión efectuada de las cuales se han procesado los datos para la presentación o exposición de resultados en el actual trabajo, los cuales se adjuntan en los anexos

Tabla 1

Reporte sobre la ejecución de inversiones que corresponden de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza 2018.

Departamento: TACNA 2018	575,828,297	427,949,080	74.3 %
Provincia: TACNA 2018	382,153,461	289,089,959	75.6 %
Municipalidad Distrital Alto de la Alianza 2018	26,635,980	17,115,648	64.3 %
Fuente de Financiamiento	PIM	Devengado	Avance % 2018
Recursos Ordinarios	253,469	253,468	100.0
Recursos Directamente Recaudados	8,473,279	2,677,608	31.6
Recursos Por Operaciones Oficiales de Crédito	3,854,321	3,577,329	92.8
Donaciones y Transferencias	1,670,820	501,674	30.0
Recursos determinados	12,384,091	10,105,570	81.6
Comparativo por periodos			
Avance presupuestal comparativo	Presupuesto Inicial Modificado S/.	% Presupuesto ejecutado	Posición en Ranking ejecución presupuestal de municipalidades Tacna
2014	43,492,247	57.9 %	27°
2015	31,662,308	48%	26°

2016	32,448,041	72.4%	16°
2017	21,656,669	61.1%	24°
2018	26,635,980	64.3 %	26°

Nota. El cuadro muestra un comparativo por periodos de avance presupuestal en diferentes años, con datos específicos sobre el presupuesto inicial modificado en soles (S/), el porcentaje de presupuesto ejecutado y la posición en el ranking de ejecución presupuestal de las municipalidades de Tacna.

Como se aprecia, esta municipalidad solamente ha logrado ejecutar un 64,3% en el 2018 de su programa de inversiones que suma S/. 26,635,980 lo cual representa estar por debajo del promedio de la totalidad de municipalidades de la región de Tacna que es de 74.3%, y ello es consecuencia al parecer de que los funcionarios no cuentan con las habilidades directivas para cumplir con sus funciones de forma eficiente.

Si tomamos en cuenta que Tacna tiene 4 municipalidades provinciales y 24 distritales, finalizar cada periodo en los últimos lugares (tomando en cuenta el “Ranking” de ejecución presupuestal de municipalidades Tacna, prácticamente no es nada favorable.

De forma paralela, se denota además en la entidad de que no se logra trabajar en equipo, cada área trata de cumplir con las tareas encargadas, pero no busca interactuar con las demás áreas para hacer frente a los problemas sustentado en los principales procesos públicos que brinda la entidad.

Por tanto, el presente trabajo de tesis cuya investigación busca analizar en qué medida las habilidades directivas de los funcionarios logran influir en el nivel de trabajo en equipo que debería existir en la institución municipal.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la influencia de las habilidades directivas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la influencia de las habilidades técnicas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018?

¿Cuál es la influencia de las habilidades humanas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018?

¿Cuál es la influencia de las habilidades conceptuales de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018?

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar la influencia de las habilidades directivas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la influencia de las habilidades técnicas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Determinar la influencia de las habilidades humanas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Determinar a influencia de las habilidades conceptuales de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y LIMITACIONES

Un factor importante para que las entidades logren cumplir con sus objetivos, es el contar con directivos que cuenten con la formación profesional y la experiencia necesaria para asumir responsablemente los cargos gerenciales, pues ello permitirá tener mejores opciones de hacer frente a un entorno competitivo que cada vez más valora el contar con un recurso humano con competencias.

Lo señalado en el párrafo anterior es la principal justificación de la presente investigación en una entidad pública, tomando en cuenta que se pretende analizar las características de las habilidades humanas, conceptuales y técnicas de los funcionarios colaboradores y trabajadores de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza de la región Tacna, y ello como lograr influencia en el nivel de trabajo en equipo que se hace necesario para poder alcanzar de forma óptima las metas trazadas.

En resumen, la importancia de la investigación se describe como:

- Justificación científica, puesto que se analizará las características de las habilidades de dirección de los funcionarios, ello, desde el punto de vista del trabajador que, en un futuro, permita plantear opciones para fortalecer sus capacidades.
- Justificación académica, dados que lo que se va a obtener como resultado a encontrar, permitirá a otros investigadores valerse de contenidos consistentes para el desarrollo de trabajos afines al que se pretende desarrollar.
- Justificación práctico – institucional; puesto que lo que se vaya a recomendar, le permitirá al alcalde distrital fortalecer sus decisiones al momento de efectuar las designaciones de funcionarios.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Sobre los alcances del trabajo, se precisan las siguientes delimitaciones:

- Delimitación espacial: En la Municipio Distrital Alto de la Alianza, de la Provincia de Tacna, región de Tacna - Perú.
- Delimitación teórica: Las bases teóricas se sustentan en las teorías afines a las habilidades que corresponden a los directivos y al trabajo en enfocado al equipo.
- Delimitación temporal: Es el año 2018.
- Sobre la limitación, es que solamente se considerará para la investigación, una sola entidad.

1.5 VARIABLES

Se detalla a continuación las dimensiones e indicadores a considerar para analizar las variables que son de estudio:

Tabla 2:

Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente:	Destrezas que le ayudan y permiten al directivo cumplir aceptablemente con las expectativas que corresponden al cargo asumido.		Enfatiza el impacto, retroalimenta. Interacción, preocupación y dedicación por los demás.
Habilidades directivas			Plantea el problema, adopta iniciativas.
Variable dependiente:	Involucra a varias personas, los cuales se juntan por la existencia de objetivos específicos en común.	Complementariedad.	Sinergia, aportes. Líder, resultados.
Trabajo en equipo		Coordinación.	Interacción, comparte opiniones.
		Comunicación.	Seguridad, valoración de los demás.
		Confianza.	Consecución de objetivos, identificación.
		Compromiso	

Nota. El cuadro presenta dos variables principales: una variable independiente y una variable dependiente, junto con sus definiciones, dimensiones e indicadores asociados.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Hipótesis general

Existe influencia de las habilidades directivas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

1.6.2 Hipótesis específicas

- Existe influencia desde las habilidades técnicas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.
- Existe influencia desde las habilidades humanas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.
- Existe influencia desde las habilidades conceptuales de los funcionarios hacia el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se resaltan los siguientes trabajos de investigación afines:

2.1.1 Antecedentes internacionales

Pereda, López y González (2014) investigaron “Las habilidades directivas tomado como ventaja competitiva. En la provincia de Córdoba (España)”;

donde el objetivo es describir las características de las habilidades de dirección en la gestión pública; de tipo de nivel descriptivo, cuyo diseño fue no experimental; finalmente, las conclusiones fueron que en los aspectos sociológicas existe paridad entre varones y mujeres que laboran en el sector público, la plantilla media madura recibe salarios muy aceptables en comparación con otros sectores; finalmente se dio una calificación satisfactoria referida a la percepción del trabajador sobre las habilidades individuales y de dirección.

De la Peña (2014) investigó “Valores en lo laboral y trabajo en equipo (estudio que se ha efectuado en *Constru-fácil de Coatepeque*)”; del tipo “básico”, correspondiente a un nivel correlacional y de un diseño “No

experimental”; Ahora mencionando las principales conclusiones que realmente existe cierta correlación entre los valores en lo laboral y el trabajo en equipo, existen ciertas dificultades afines con la diferencia de clases sociales, remuneraciones y nivel académico lo que genera una disminución o riesgo de colaboración y una deficiente atención, sobre todo, al cliente, se encontró que existe interés del personal por fortalecer el trabajo en equipo.

Según (Pereda Pérez, 2016) en su tesis registrada en la Universidad de Córdoba en la Facultad de “Derecho y Ciencias Económicas Empresariales”, titulada: “Análisis de las habilidades directivas”. Estudio que se ha aplicado en el sector público de la Provincia de Córdoba” menciona que, del grupo estudiado, una gran mayoría representada en un 52.3 % de personas buscan laborar en administración pública, precisamente por obtener en cierto modo una estabilidad laboral, el otro factor es por tener la seguridad económica en 28% y entre otras, la de un desarrollo económico y personal. Por otro lado, respecto a la Influencia de las habilidades en la Administración pública, en el estudio que se hizo a 289 personas, presenta que las habilidades influyen en el clima organizacional y en la mejoría de la eficiencia hasta en la mejora de la percepción desde el punto de vista de los ciudadanos.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Salazar (2017) investigó “Clima de organización y trabajo en equipo de los trabajadores del Gob. Regional de Ancash – en la Sede Huaraz, 2016”, tesis para optar al grado académico de Maestro en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo; cuyo objetivo fue analizar la relación entre el clima institucional y el

trabajar en equipo; el diseño fue no experimental, del tipo básico de nivel de investigación descriptivo y correlacional, la muestra, fue de 105 trabajadores; se concluyó que existe relación (valor de $X^2 = 95,411$) entre el clima laboran en la entidad y el trabajar en equipo, el 50% percibe que el clima de la entidad es evidentemente regular y el 58% considera que el nivel o el desarrollo de trabajo en equipo es bueno.

Salas (2016) investigó “El desarrollo de las habilidades directivas en los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma en el periodo 2015”; tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional San Agustín; cuyo principal objetivo fue el proponer cierta estrategia para mejorar notablemente las habilidades de los directivos ediles; de tipo descriptivo y de un diseño definitivamente no experimental, la muestra fue de 21 funcionarios; siendo las principales conclusiones que los directivos de la municipalidad consideran que deberían priorizar el adquirir nuevos conocimientos, pero reconocen que presentan poco interés en capacitarse debido a la falta de tiempo y a la resistencia a cambiar el actual modelo, que se debería implementar una política institucional sobre la formación y desarrollo de habilidades.

(Sanchez & Vilchez, 2018) en su tesis titulada: “Las Habilidades de los directivos y la relación con la satisfacción en el trabajo de los trabajadores en la empresa El Manantial S.R.L. – Tarma” para la Universidad Nacional del Centro del Perú en una investigación del tipo correlacional estudió las habilidades directivas en 3 principales variables: habilidades personales, las interpersonales y las grupales,

de entre ellos, un 66.7 % están en desacuerdo con que los directivos tengan adecuadas habilidades personales, interpersonales y grupales.

2.1.3 Antecedentes locales

(Ríos, 2017) en cuyo estudio realizado y presentado en la Universidad Privada de Tacna denominado: “El trabajo en Equipo, Su influencia en su desempeño laboral” desarrollado en la Municipalidad Distrital Alto De La Alianza en el año 2015 en la cual se ha trabajado en una muestra de 88 trabajadores ediles, ha considerado al trabajo en equipo en 5 variables principales; nivel de comunicación, innovación, participación, cooperación, y espíritu de equipo. Se ha determinado que los trabajadores de la Municipalidad Distrital “Alto de la Alianza” de Tacna tienen un grado de trabajo en equipo de un nivel regular entre las áreas por lo que en este trabajo tendremos un enfoque de estudio similar.

(García, 2015) en su trabajo de investigación “Relación que tiene el trabajo en equipo con la variable motivación laboral en los docentes de las instituciones educativas Champagnat e institución educativa Cima de Tacna” presentó un estudio descriptivo comparativo con una población muestral docente de 85 personas, y en un estudio en la que presentan las variables: liderazgo y compromiso institucional. Se determina que existen sustanciales diferencias entre ambas instituciones, sin embargo, en ambas se denota un resultado desfavorable de 23 y 47 % de presencia de buen liderazgo y con un 71.74 % de la dimensión compromiso institucional, en suma, las instituciones siempre se han preocupado por saber cómo se desarrolla el tema de trabajo en equipo en las instituciones.

(Salinas, 2012) en su tesis titulada “Las habilidades de los gerentes y cómo influye en el desempeño laboral” Investigación hecha en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, este trabajo, hizo un estudio con un enfoque relacional con una población de 108 personas., un estudio que relaciona dos variables: Habilidades gerenciales y desempeño laboral, y recoge información con un test de habilidades gerenciales y finalmente concluye que no existe realmente una influencia muy significativa de las habilidades gerenciales de parte de los funcionarios y que hagan efecto sobre el desempeño laboral de los trabajadores y personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" del departamento de Tacna. Este resultado da mucho que pensar y analizar, dado que en algunos estudios se ve que existe relación.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Habilidades directivas

2.2.1.1 Definición

Cardona y Chinchilla (2000), Estos autores, definen a la habilidad como aquella cualidad para efectuar las tareas encargadas de forma eficaz, en base a sus diversas capacidades mentales, físicas, legales y financieras que caracteriza a una persona.

Hontangas (1994) logra definir las habilidades de dirección como un conjunto de destrezas humanas que necesita de coordinación con el personal que están a cargo, para de forma conjunta se pueda alcanzar los objetivos propuestos en los plazos planeados.

(Robbins & Coulter, 2014) en el libro Administración conceptualiza a las variables “habilidades directivas” como las habilidades que requieren los directivos o los gerentes para un desempeño efectivo para que se haga posible el cumplimiento de las funciones que se les encarguen.

(Caicedo, 2010) en su artículo “Necesidades de la capacitación en las habilidades gerenciales, para gerentes de producción en el sector de la arcilla de la zona metropolitana de la localidad de Cúcuta” Dice que las habilidades gerenciales son el perfil idóneo que debería tener cada uno de los directivos de una empresa para aplicarse en la administración de la producción, el manejo de productos, en todo el proceso que corresponde a la producción en el control hacia la calidad, en la seguridad en la industria, etc.

(Madrigal, 2009) en el texto titulado: “Habilidades directivas y su clasificación” habla de las habilidades” dice que la habilidad es una capacidad que tiene una persona de producir resultados y esta capacidad ha sido adquirida a través del aprendizaje y tiene la capacidad de poder lograr resultados planificados o previstos con la mayor certeza posible además con el máximo aprovechamiento de tiempo y con la máxima capacidad de aprovechamiento de la economía y con la mayor seguridad posible. Para que una empresa logre mejores resultados o desempeños, se requiere desarrollar las habilidades interpersonales, como también, sociales y de liderazgo. Además, enuncia que existen otras habilidades complementarias como las académicas las cuales hacen que resalte la capacidad de hacer análisis, comparaciones, evaluaciones o distintos tipos de juicios, de innovación para el descubrimiento o la invención suposiciones y teorizaciones,

prácticas para la aplicación de los hábitos, físicas para la flexibilidad y la salud y finalmente de pensamiento para aprender a pensar y generar nuevos conocimientos. Para Madrigal, un directivo debe también aprender a desaprender para que pueda descubrir y desarrollar habilidades propias. Ello no puede ser si un directivo no cuenta con las habilidades demandadas, es perjudicial para toda la empresa y pone en riesgo su desarrollo.

Un directivo debe tener características para poder desarrollar una influencia interpersonal y para ello debe contar con las siguientes habilidades:

- Primero debe saber comunicar
- Siempre se debe orientar a la realidad y luego a la acción
- Tiene que adaptarse y ser flexible, ya que encontrará mentes rígidas
- Tener la capacidad de analizar objetivamente cada hecho, ser positivo y seguro
- Tener la cualidad de colaborador y pensar siempre en “nosotros”
- Tener altas ambiciones de logros
- Ser valiente y estar dispuesto a tomar decisiones y luego afrontar las consecuencias cuales quiera que fueran
- Ser capaz de poder captar las variadas formas de fenómenos emocionales que tiene cada individuo en la empresa
- Estar dispuesto a aceptar a cada uno de los colaboradores y ser respetuoso
- Tener su puesto y considerarlo como un compromiso no tan solo como un

privilegio

- Dialogar con el grupo, y ser siempre motivador para cada uno de los individuos que participan dialogando antes de cada decisión
- Tiene que tener la capacidad de hacerse un autoanálisis y no caer en el mecanismo de autodefensa
- Tiene que ser innovador, progresista y creativo
- Tener empatía sobre todo a la hora de las quejas reclamos o sugerencias
- Ser consciente de brindar seguridad a los miembros del grupo ya que es una necesidad
- Tener cuidado al oír opiniones ya que podría confundir a la hora de la interpretación
- Dar paso y oportunidad a las sugerencias o creatividad de los miembros del grupo, brindándoles libertad evitando un paternalismo que los pueda inhibir
- Hablar con la verdad, mostrar honestidad cuando se tiene que pedir la cooperación.
- Entre otras.

2.2.1.2 Tipos de habilidades directivas

García (2005) desarrolla las siguientes habilidades que requiere todo un buen directivo:

Liderazgo: Implica el ser persuasivo, con la finalidad de que el equipo colabore con la finalidad de lograr o alcanzar las metas propuestas.

Visión: Implica el tener la capacidad de visualizar a la entidad en el largo plazo, precisando las estrategias a seguir para alcanzar dicho “sueño” de forma conjunta con el personal a cargo.

Innovación: Implica el constantemente impulsar la gestión del conocimiento, ello, dentro de toda la organización, que permita mejorar el servicio que se proporciona al público objetivo.

Trato humano e imagen: Implica el priorizar la existencia de un trato empático, donde el satisfacer los requerimientos de los usuarios es lo más importante.

Trabajo en equipo: Implica el priorizar las metas institucionales sobre las personales, en donde la interacción entre los miembros del equipo se sustenta en la fijación de estrategias para conseguir objetivos en común.

2.2.1.3 Dimensiones de las habilidades directivas

Katz (1955) citado por (Robbins & Coulter, 2014) desarrolla un conjunto de dimensiones a considerar para el análisis de las habilidades directivas, se tiene (ver Figura 1):

- Habilidades técnicas: Implica el usar las herramientas necesarias para organizar el trabajo en aspectos como el planificar, elaborar propuestas de mejora, otros.

Las habilidades técnicas, básicamente, el conocimiento específico que se tiene del trabajo, y más que eso, conocer las técnicas necesarias que sirven para realizar de la forma adecuada y correcta todas las tareas laborales, para ello el profesional se prepara en diferentes maneras, ya sea en universidades, centros tecnológicos, o en alguna entidad formadora de las técnicas necesarias. Ahora bien. Esta preparación es muy esencial para los directivos que trabajan dentro de la primera línea en contacto con los trabajadores o empleados que manejan las herramientas y utilizan las técnicas que la fabricación de productos requiere, asimismo los servicios que ofrece la empresa o alguna otra organización.

Cuando un directivo tiene este tipo de habilidades, por lo general tiene más potencialidades para una oportunidad de ascenso sobre todo para las gerencias de primera línea, ya que ahí es necesario que se desenvuelvan.

Esta habilidad, por lo general hace que se gane la admiración y el respeto de los demás para que los pueda dirigir y ser la persona adecuada para absolver las consultas necesarias, y muchas veces se convierten en los mentores para los aprendices y nuevos elementos que se unen a la empresa, luego también sirven de ejemplo de superación y capacitación. En fin, esta habilidad tiene estas cualidades que se adquieren en las diferentes etapas de la vida de una persona.

- Habilidades humanas: Implica la forma de interactuar con el personal a cargo, comunicarse con ellos y trabajar en equipo.

Este tipo de habilidad, es especial, es la capacidad que tiene un directivo de poder trabajar “bien” con las personas, es esta una de las habilidades que se

enfocan en el trato de las demás personas, tomando en cuenta que las personas no son todas iguales, las personas son todas diferentes y todas están trabajando en una empresa y pocos son los directivos y ellos son los que tienen que tener contacto con todas ellas. Las empresas necesitan este tipo de directivos ya que el recurso humano es considerado como uno de los recursos más valiosos y que definitivamente son los que le ofrecen mayores rendimientos, incluso más que los bienes materiales o recursos financieros, incluso mucho más que la infraestructura física de las instituciones.

Esta habilidad no solamente se muestra en el trato de cada una de las personas, sino también cuando se maneja a grupos humanos, cuadrillas de diversos tipos, sindicatos, agrupaciones de proveedores, frentes de clientes, grupos de socios, grupos de inversionistas, grupos representantes de organizaciones de la comunidad, etc.

En algunas circunstancias, es necesaria esta habilidad para el manejo de conflictos y el manejo de negociaciones importantes para las organizaciones en general.

Al margen de que los gerentes o directivos tengan que manejar diferentes situaciones es necesario recalcar una vez más que todos ellos tienen que manejar personas, cada una con diferentes formas de pensar, diferentes estilos de vida, diferentes historias y todos ellos deberán ser conducidos por este tipo de gerentes.

Cuando una empresa cuenta con este tipo de directivos, puede estar tranquila, ya que contará con elementos muy necesarios e importantes para el desarrollo en todos los ámbitos.

Hay que tomar también en cuenta que esta habilidad es necesaria en todos y cada uno de los niveles que corresponden a la administración de la empresa, es decir, desde el más bajo de la pirámide hasta la cumbre, por ello, de algún modo es muy necesario invertir en el desarrollo de los gerentes en este aspecto muy importante.

Cuando este tipo de habilidades están bien desarrolladas, se logran mejores rendimientos, mayores formas de motivar al personal, ya que trabajan con una inspiración especial y con una confianza en los directivos porque saben que siempre estarán al lado de cada uno de ellos.

- Habilidades conceptuales: Implica el hacer frente a situaciones complejas, contar con un pensamiento sistémico que permita evaluar los escenarios de oportunidades y amenazas.

Este tipo de habilidad gerencial tiene la particularidad de poder pensar, la habilidad de poder conceptualizar situaciones complejas abstractas tales como las complicaciones ya sea en el manejo de crisis o en las diversas formas de negociaciones. Estos tipos de situación, por ejemplo, requieren de una solución sistemática, planificada y organizada y solo se hace con este tipo de habilidad ya que los directivos tendrán que percibir todas las formas de interrelaciones y

evaluar cada una de las soluciones para conducir a la empresa a los resultados más favorables posibles.

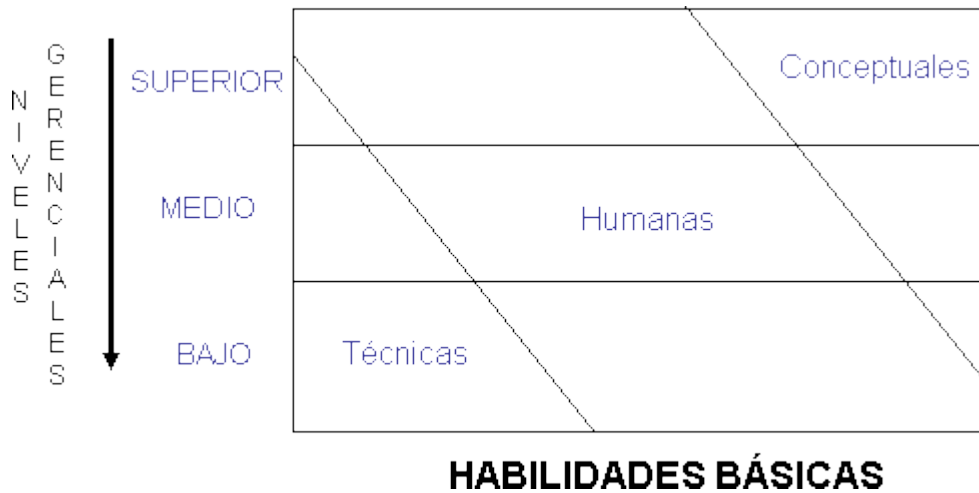
Con este tipo de habilidad, no solamente podemos solucionar los tipos de problemas mencionados en el párrafo anterior, sino que también ayudan a poder anticipar, prever, pronosticar, cada una de las posibles situaciones que tenga que afrontar la empresa, por ello que será necesario reforzar este tipo de habilidad en los niveles altos de la pirámide de la empresa.

Otra cualidad de este tipo de habilidad es la de poder comprender cuáles son las relaciones existentes entre cada una de las diferentes gerencias, sub gerencias, oficinas, jefaturas y unidades con las que cuenta la empresa y poder así visualizar como se inserta cada una en la organización. Esta habilidad implica comprender las relaciones entre las diversas estructuras organizativas de una empresa, facilitando la visualización de su inserción dentro de la organización.

Dicho esto, en la ilustración 1, se representan las diferentes habilidades que funcionan en cada uno de los escaños de la empresa y en las cuales deberán ser reforzadas y desarrolladas.

Ilustración 1

Dimensiones de las habilidades directivas.



Nota. Las habilidades gerenciales, según Katz (1955) citado por Robbins y Coulter (2014), se dividen comúnmente en tres categorías principales: técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas implican conocimientos específicos y habilidades relacionadas con tareas y procesos. Las habilidades humanas se refieren a la capacidad para interactuar y liderar personas, mientras que las habilidades conceptuales implican comprender situaciones complejas y tomar decisiones estratégicas. Estas tres categorías son fundamentales para la gestión efectiva en cualquier entorno organizacional.

2.2.2 Trabajo en equipo

(Koontz et al., 2012) Define el trabajo en equipo como un grupo o conjunto de personas, éstas, se juntan con la finalidad de alcanzar los objetivos por los cuales se han conformado y que son prioritarios para la entidad; para esta investigación, se entenderá como un conjunto de colaboradores que se agrupan para alcanzar

metas priorizadas por la dirección, con la finalidad principal, la de atender las necesidades del mercado meta.

(Robbins & Coulter, 2014) Señala que la principal diferencia entre grupos y equipos es que el trabajar como equipo implica que se generará un efecto sinérgico, mientras que el grupo solamente se junta para alcanzar metas en común.

Para este autor, un equipo se define como una cierta cantidad de personas cada una con habilidades complementarias y cada una está comprometido a un objetivo o propósito común,

(Madrigal, 2009) habla de los equipos de trabajo y menciona que se diferencian de otros equipos ya que sus integrantes participan y socializan todo con los otros miembros del grupo, esto hace que se amplíe la forma de solucionar tareas con una visión diferente. Bajo este concepto, este grupo combina sus esfuerzos para una solución distinta a la que tuvieran que hacer cada uno en forma independiente ya que tienen un compromiso enfocado a resultados de equipo. Dicho esto, existen algunos beneficios que resultan del trabajo en equipo tales como:

- Incremente definitivamente la productividad en las empresas y organizaciones además la calidad de la producción mejora
- Hace posible la reducción de conflictos ya que conduce a cumplimiento de metas conjuntas grupales.
- Mejora la autoestima de cada trabajador ya que se siente parte de todo un equipo y forma parte importante en el engranaje grupal, esto aumenta el grado de colaboración con la dirección además incrementa los índices de satisfacción

laboral.

(Gómez, 2019) menciona que las empresas cuentan con pilares fundamentales sobre las que descansan y una de ellas es el trabajo en equipo, ahora bien, se puede decir que en el trabajo en equipo es donde se puede sacar el mayor rendimiento a cada uno de los miembros de los equipos, es decir, equipos unidos, cohesionados, y eficaces, por eso más que un simple grupo de trabajadores, un equipo pasa a tener otro nivel en lo que se refiere a productividad. Por ello a esta forma de agrupación se le debe dar la máxima atención.

Las 5 “C” para el trabajo en equipo.

Para que un trabajo en equipo funcione de la mejor manera posible, muchos estudiosos han tratado de encontrar la mejor forma de plantearlo,

La Comunicación, es el principal ingrediente de un equipo y además el pilar fundamental cuando se necesita llegar a un nivel superior, es decir. Cada uno de los miembros necesita comunicarse y de esta manera va a cumplir su función, a manera de ejemplo, muchas empresas utilizan diferentes tipos de mensaje inmediato, eso funciona, aunque estén en diferentes departamentos. Este tipo de comunicación que se debe dar en equipos no debe tener ambigüedades, es decir, tiene que ser claro, muy específico y tratando de ser lo más conciso posible para que sea más fluido. De no ser así, podrían desperdiciarse los esfuerzos o quizás hacer tareas innecesarias o tareas que ya están acabadas. De este modo, la comunicación es el elemento que debe funcionar bien en los equipos de trabajo de la empresa.

Luego la coordinación, considerando que cada uno de los miembros que pertenecen al equipo forma parte importante del mismo equipo, Es muy fundamental que exista la coordinación necesaria, para ello es muy recomendable que el líder sea cada vez más abierto, comprensivo y lo más accesible posible, el líder debe conocer todas las potencialidades de los miembros del equipo, y a cada uno asignar las diversas tareas o responsabilidades de manera idónea. Cada una de las habilidades de los miembros del equipo deberá ser bien aprovechada en bien del conjunto.

Seguidamente se considera a la complementariedad, la misma que considera que para que los miembros del equipo complementen es necesario que cada uno de ellos sea diferente del otro, así se generará una complementariedad. A manera de ejemplo, en alguna agencia de ventas no podría haber solamente especialistas en ventas, y si falta un informático que ingrese los datos necesarios no podrá estar un equipo completo. Por ello, será necesario conocer a cada uno de los miembros del equipo, es decir, conocer sus cualidades y capacidades por separado, para así poderlos complementar de acuerdo a las necesidades del equipo. Al complementar considerar no solo las habilidades sino también conocimientos académicos que cada uno de los miembros pueda tener, ello hará que se puedan obtener mejores resultados en la empresa.

Otro punto importante a la hora de tratar de conformar los trabajos en equipo es la Confianza, en un equipo no puede haber rencillas y menos desconfianzas que debilitan al buen funcionamiento y a la productividad, ello formará parte de una gran debilidad que deberá ser tratada en el menor tiempo posible. Ahora bien, el trabajo y las actividades que se desarrollan deben ser relativamente rápidas, ágiles

y todo esto se va a lograr con la confianza entre los miembros del grupo. La confianza es una cualidad del equipo que se logra a través del tiempo, los miembros se van conociendo paulatinamente, así como también se van identificando los malos elementos que deberán ser depurados en el peor de los casos, al final los que van quedando deben contar con los lazos necesarios, por ello es necesario cultivarlo para que ésta vaya madurando conforme se vayan desarrollando las actividades. El líder, debe prever que entre ellos no haya malos entendidos.

Finalmente existe una cualidad también importante, es el compromiso, todo ello complementa como consecuencia de las cuatro C anteriores, cada uno de los miembros del equipo conoce cuál es su función y su responsabilidad, asimismo, cada uno debe conocer y comprender muy bien ello. una función muy importante del líder del equipo es hacerles recordar constantemente cuáles con los objetivos en común, los objetivos también de la organización y así las personas asumirán con mayor grado un compromiso que irá creciendo en la medida que se enfoquen en el objetivo en común.

La consideración de estas 5 “C” en los equipos de trabajo tienen ciertas ventajas, no solamente porque la empresa va a obtener mejores resultados económicos como utilidad neta o mejor rentabilidad, etc. Sino también que los miembros del equipo se sentirán mejor al pertenecer a un grupo realmente con un buen funcionamiento.

2.2.2.1 Etapas consideradas en la formación de los equipos

Robbins (2004) desarrolla cinco etapas por donde se transita para conformar equipos, que son:

- Formación: Existe poca certeza sobre los motivos del porqué se juntan y quien lo liderará, se observan tipos de comportamientos, y los miembros van poco a poco aceptando que son parte del grupo.
- Confusión: Se acepta que es importante juntarse, pero existe un poco de resistencia para la dirección del equipo, se hace necesario generar una jerarquía.
- Normalización: Aparece la cohesión y la identidad con el grupo y camaradería, puesto que las reglas están claras dentro del equipo.
- Desempeño: Cada miembro tiene claro su rol, y que es importante estar juntos para conseguir los objetivos trazados.
- Disolución: Se da cuando se lograron los objetivos, o simplemente no se pudo lograr las metas.

2.2.2.2 Dimensiones del trabajo en equipo

Drucker (2007) desarrolla la teoría “Las 5 “C” estudiadas para el trabajo en equipo, señalando es prioritario trabajar como equipos pues ello genera una sinergia y un involucramiento pleno; las cuales son (se van a considerar como dimensiones para el análisis en la presente investigación):

- a) Complementariedad: Implica que cada miembro domina un determinado tema, generando por tanto un efecto sinérgico.
- b) Coordinación: Implica el lograr organizarse con la finalidad de alcanzar las tareas encargadas, que permita que todos contribuyan a los resultados.

- c) Comunicación: Implica una interacción abierta entre todos, para poder coordinar cada una de las distintas actuaciones individuales.
- d) Confianza: Implica el anteponer el éxito del equipo sobre los intereses personales.
- e) Compromiso: Implica el conocimiento de parte del miembro del equipo, de las tareas encomendadas o propuestas, por tanto, se genera un lazo fuerte de accionar de forma adecuada, pues ello permitirá que el equipo alcance las metas.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Se desarrollan algunas definiciones principales en la investigación:

- Habilidad: Conjunto de destrezas que caracterizan a una persona.
- Directivo: Personal que ocupa un cargo gerencial, que se caracteriza por su poder de decisión sobre el futuro de la entidad.
- Equipo: Conjunto de personas que trabajan juntas en base a objetivos comunes.
- Sinergia: Implica o denota que un todo siempre es mayor que la suma de cada una de sus partes.
- Meta: Es el lugar donde se llegará en base a los recursos que se poseen.
- Administración: Es un proceso que abarca el planificar, organizar, dirigir y controlar

- Satisfacción: Implica superar las expectativas.
- Liderazgo: Es la capacidad especial, personal, que tiene una persona de poder influir significativamente en las demás, sobre todo del grupo.
- Clima laboral: Es la atmósfera que impera de trabajo, que permite la adecuada interacción entre los compañeros.
- Control: Es el monitoreo sobre el cumplimiento de las metas trazadas.

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es aplicada, debido a que se usarán los modelos existentes; el nivel será explicativa, dado que se hará un análisis causa – efecto sobre el fenómeno de estudio, ello según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACION

Respecto al diseño se tiene que es “no experimental”, dado que las variables de estudio no serán alteradas de forma premeditada; sobre la información se recogerá como corte transversal (Hernández et al, 2014).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Los trabajadores de la Municipalidad del distrito Alto de la Alianza representan a la población, que son la cantidad de 102 trabajadores entre nombrados y contratados.

3.3.2 Muestra

El tipo de muestra será probabilística, también aleatoria simple, cabe mencionar que en este tipo o clase de muestreo todos los elementos pertenecientes a la población tienen aleatoriamente la misma probabilidad de ser elegidos para que formen parte de una muestra, sin embargo, cada miembro de la población puede ser seleccionado como parte de la mencionada muestra.

Si se toma una muestra en forma aleatoria, tales características de esa muestra deberán ser muy similares o parecidas a las características que se consideran de la población. Considerando necesariamente un 95% de nivel de confianza, por lo tanto, un 5% como margen de error, ello, una vez que se estime el número de clientes.

Se ha utilizado la fórmula respectiva, cabe destacar que ésta es para usarla como un punto de referencia considerando la totalidad de la población en 102

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

trabajadores.

N = Población 102 trabajadores

Z = Nivel de confianza 1.65 (95% de confianza)

p = Probabilidad considerada a favor 0.5

q = Probabilidad considerada en contra 0.5

e = Error +/- 5 %

La Muestra: 81 trabajadores

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica propuesta a utilizar fue, la encuesta, y como su instrumento es definitivamente el cuestionario, el que se usa para analizar las habilidades que corresponden a los directivos o funcionarios desde la perspectiva o punto de vista del personal a cargo y cuestionario para analizar el nivel de trabajo en equipo. Todo dentro de la entidad municipal.

Para esto se ha elaborado una prueba piloto que se ha obtenido a partir de 10 personas para el llenado de las encuestas y los datos se han tabulado a una hoja electrónica considerando un total de 35 preguntas que corresponden a 15 preguntas destinadas para la variable habilidades directivas y 20 preguntas que corresponden a la variable llamada “trabajo en equipo”.

Los datos tabulados han sido importados y llevados al programa estadístico SPSS de la versión 25 para el respectivo análisis de fiabilidad con el indicador llamado “Alfa de Cronbach”

Mediante ésta, se registraron los resultados de las encuestas recogidas en la prueba piloto con 10 trabajadores.

Respecto a los resultados obtenidos de la prueba considerada de fiabilidad, se muestran en el Anexo 03 tomando en cuenta 35 preguntas a 10 trabajadores cuyo

resultado del análisis fue un índice del Alfa de Cronbach de 0.868 es decir que la confiabilidad es buena, por lo que se prosiguió a continuar con los trabajos de recojo de datos

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se procesaron los datos en base al software estadístico denominado SPSS en su versión 25.0; y sobre el análisis o tratamiento de los resultados se utilizaron las tablas de frecuencias, los diagramas de barras, y finalmente la regresión lineal.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS POR VARIABLES

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.1.1 Variable Independiente Habilidades Directivas

Tabla 3

Tabla de frecuencias “habilidades técnicas”.

Habilidades técnicas				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	En desacuerdo	12	14,8	14,8	14,8
	Regular	19	23,5	23,5	38,3
	De acuerdo	46	56,8	56,8	95,1
	Completamente de acuerdo	4	4,9	4,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Nota. Se muestran en éste, los resultados obtenidos de la dimensión: habilidades técnicas de la variable Habilidades directivas. Tomando en cuenta que la calificación más alta es la categoría E, es decir, “Completamente de acuerdo” con que los funcionarios tengan habilidades técnicas. Sin embargo, para este caso la categoría que presenta la mayor frecuencia es la categoría D “De acuerdo” que los funcionarios tengan esta habilidad con un 56.8%, seguido de la categoría C “Regular” con 23.5% seguido de la categoría B “En desacuerdo” con un 14.8% y finalmente con la categoría E “Completamente de acuerdo” que los funcionarios tengan esta habilidad con un 4.9%

Tabla 4

Tabla de frecuencias “habilidades humanas”.

Habilidades humanas		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	Regular	26	32,1	32,1	34,6
	De acuerdo	45	55,6	55,6	90,1
	Completamente de acuerdo	8	9,9	9,9	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Nota. Se muestra en éste, los resultados obtenidos de la dimensión: habilidades humanas, de la variable Habilidades directivas. Tomando en cuenta que la calificación más alta es la categoría E, es decir, “Completamente de acuerdo” con que los funcionarios tengan habilidades humanas. Sin embargo, para este caso la categoría que presenta la mayor frecuencia es la categoría D “De acuerdo” con que los funcionarios tengan habilidades humanas con un 55.6%, seguido de la categoría C “Regular” con un 32.1%. La siguiente calificación es en la categoría E

“Completamente de acuerdo” con 9.9% finalmente la categoría B “En desacuerdo” que los funcionarios tengan habilidades humanas con un 2.5% No existe ninguna calificación para la categoría “Totalmente en desacuerdo”

Tabla 5

Tabla de frecuencias “habilidades conceptuales”.

Habilidades conceptuales				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Completamente en desacuerdo	2	2,5	2,5	2,5
	En desacuerdo	6	7,4	7,4	9,9
	Regular	16	19,8	19,8	29,6
	De acuerdo	42	51,9	51,9	81,5
	Completamente de acuerdo	15	18,5	18,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Nota. Se muestra en éste, los resultados obtenidos de la dimensión: habilidades conceptuales de la variable Habilidades directivas. Tomando en cuenta que la calificación más alta es la categoría E, es decir, “Completamente de acuerdo” con que los funcionarios tengan habilidades conceptuales. Para este caso la categoría que presenta la mayor frecuencia es la categoría D “De acuerdo” con un 51.9%, seguido de la categoría C “Regular” con un 19.8%, luego la Categoría E “Completamente de acuerdo” con un 18.5%, seguido por la Categoría B “En desacuerdo” con 7.4%, finalmente en la Categoría A “Totalmente en desacuerdo” con tan solo 2.5%.

4.1.2 Variable Dependiente Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo, variable de dependiente fue analizada mediante el sistema estadístico SPSS. Los resultados del comportamiento de esta variable, fueron analizadas mediante técnicas descriptivas, una de ellas usando tablas de frecuencias.

Tabla 6

Tabla de frecuencias “Complementariedad”.

Complementariedad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Completamente en desacuerdo	1	1,2	1,2	1,2
	En desacuerdo	2	2,5	2,5	3,7
	Regular	20	24,7	24,7	28,4
	De acuerdo	53	65,4	65,4	93,8
	Completamente de acuerdo	5	6,2	6,2	100,0
Total		81	100,0	100,0	

Nota. Se muestra en éste, los resultados obtenidos de la Dimensión complementariedad de la variable Trabajo en equipo. La categoría que presenta la mayor frecuencia es la categoría D “De acuerdo” que los trabajadores tengan complementariedad en el trabajo en equipo con un 65.4%, seguido de la categoría C “Regular” con 24.7%, luego la calificación E “Totalmente de acuerdo” con que los trabajadores tengan complementariedad en el trabajo en equipo con 6.2%. seguido por la categoría B “En desacuerdo” con 2.5%. De todos los 81 consultados,

solo uno afirmó que los trabajadores definitivamente no tienen complementariedad en el trabajo en equipo, representando un 1.2%.

Tabla 7

Tabla de frecuencias “Coordinación”.

Coordinación		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	13	16,0	16,0	16,0
	Regular	26	32,1	32,1	48,1
	De acuerdo	29	35,8	35,8	84,0
	Completamente de acuerdo	13	16,0	16,0	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Nota. Se muestra en éste, los resultados obtenidos de la dimensión: coordinación de la variable Trabajo en equipo. Para este caso la categoría que presenta la mayor frecuencia es la categoría D “De acuerdo” que los trabadores tengan coordinación en el trabajo en equipo con un 35.8%, seguido de la categoría C “Regular” con un 32.1%, seguido de la categoría E “Totalmente de acuerdo” con que los trabajadores tengan coordinación en el trabajo en equipo con 16.0 % igual que la categoría B “En desacuerdo” con un 16.0 %. De los 81 consultados, ninguno afirmó que los trabajadores “No tienen coordinación en el trabajo en equipo.

Tabla 8

Tabla de frecuencias “Comunicación”.

Comunicación					Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	acumulado
Válido	En desacuerdo	8	9,9	9,9	9,9
	Regular	23	28,4	28,4	38,3
	De acuerdo	38	46,9	46,9	85,2
	Completamente de acuerdo	12	14,8	14,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

Nota. Se muestra en éste, los resultados obtenidos de la dimensión: “Comunicación” de la variable “Trabajo en equipo”. En este caso, la categoría que presenta la mayor frecuencia es la categoría D “De acuerdo” que los trabajadores tengan comunicación en el trabajo en equipo con un 46.9%, seguido de la categoría C “Regular” con 28.4%, luego la calificación E “Totalmente de acuerdo” con que los trabajadores tengan comunicación en el trabajo en equipo con 14.8%. Finalmente, con la calificación “En desacuerdo” con un 9.9%. De todos los 81 consultados, ninguno afirmó que los trabajadores “No tienen comunicación en el trabajo en equipo”.

Tabla 9*Tabla de frecuencias “Confianza”.*

Confianza		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	9,9	9,9	9,9
	Regular	22	27,2	27,2	37,0
	De acuerdo	35	43,2	43,2	80,2
	Completamente de acuerdo	16	19,8	19,8	100,0
Total		81	100,0	100,0	

Nota. Se muestra en éste, los resultados obtenidos de la dimensión “Confianza” de la variable “Trabajo en equipo”. En este caso, la categoría que presenta la mayor frecuencia es la categoría D “De acuerdo” que los trabajadores tengan confianza en el trabajo en equipo con un 43.2%, seguido de la categoría C “Regular” con 27.2%, luego la Categoría E “Totalmente de acuerdo” con que los trabajadores tengan confianza en el trabajo en equipo con 19.8%, finalmente la calificación B “En desacuerdo” con un 9.9%. De los 81 consultados, ninguno afirmó que los trabajadores “No tienen confianza en el trabajo en equipo.”

Tabla 10*Tabla de frecuencias “Compromiso”.*

Compromiso		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	9,9	9,9	9,9
	Regular	25	30,9	30,9	40,7
	De acuerdo	31	38,3	38,3	79,0
	Completamente de acuerdo	17	21,0	21,0	100,0
Total		81	100,0	100,0	

Nota. Se muestra en éste, los resultados obtenidos de la dimensión “Compromiso” de la variable “Trabajo en equipo”. En este caso, la categoría que presenta la mayor frecuencia es la categoría D “De acuerdo” que los trabajadores tengan confianza en el trabajo en equipo con un 38.3%, seguido de la categoría C “Regular” con 30.9%, luego la Categoría E “Totalmente de acuerdo” con que los trabajadores tengan confianza en el trabajo en equipo con 21.0%, finalmente la calificación B “En desacuerdo” con un 9.9%. De los 81 consultados, ninguno afirmó que los trabajadores “No tienen confianza en el trabajo en equipo.”

4.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Cálculo general:

Regresión para la predicción de los valores del trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades directivas de los funcionarios.

Cálculos específicos

a) Regresión para la predicción de los valores del trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades técnicas de los funcionarios.

b) Regresión para la predicción de los valores del trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades humanas de los funcionarios.

c) Regresión para la predicción de los valores del trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades conceptuales de los funcionarios.

4.2.1 Hipótesis General

Hipótesis Nula

H₀= No Existe influencia de las habilidades directivas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Hipótesis alternativa

H₁= Existe influencia de las habilidades directivas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Se muestra el resumen de todos los datos procesados, de los cuales el 100% están válidos, por lo que se procede a iniciar la prueba.

Tabla 11

*Tabla cruzada Habilidades Directivas*Trabajo En Equipo.*

			TRABAJO EN EQUIPO				Total
			En desacuerdo	Regular	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
HABILIDADES DIRECTIVAS	En desacuerdo	Recuento	4	4	0	0	8
		esperado	,6	3,3	3,5	,7	8,0
	Regular	Recuento	2	12	8	0	22
		esperado	1,6	9,0	9,5	1,9	22,0
	De acuerdo	Recuento	0	17	27	5	49
		esperado	3,6	20,0	21,2	4,2	49,0
	Completamente de acuerdo	Recuento	0	0	0	2	2
		esperado	,1	,8	,9	,2	2,0
Total		Recuento	6	33	35	7	81
		esperado	6,0	33,0	35,0	7,0	81,0

Nota. Se realizan los cálculos para conocer el valor del trabajo en equipo, en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza en función a las habilidades directivas de los funcionarios, suponiendo que ésta fuera la única variable considerada de influencia.

A continuación, se elaboran los cálculos de regresión lineal general:

Regresión para la predicción de los valores del trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades directivas de los funcionarios.

Tabla 12

Resumen del modelo de regresión para la predicción general del trabajo en equipo en función de las habilidades directivas.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,584 ^a	,341	,333	,620

a. Predictores: (Constante), Habilidades directivas

Nota. Se presenta primeramente el Coeficiente de correlación: R de Pearson, es necesario aclarar que antes de hacer esta investigación explicativa tomamos en cuenta que realmente exista relación entre las dos variables y ésta tiene la intensidad media, igual a 0.584 Es decir, si existe una correlación.

Por otro lado, tenemos R cuadrado significa la proporción de los datos en las mismas o cuales, es factible predecir el comportamiento del trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de la variable Habilidades directivas de los funcionarios, y es de 34.1%

Tabla 13:

Análisis de la varianza para el trabajo en equipo en función de las habilidades directivas

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de	gl	Media	F	Sig.
		cuadrados		cuadrática		
1	Regresión	15,764	1	15,764	40,955	,000 ^b
	Residuo	30,409	79	,385		
	Total	46,173	80			

a. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES DIRECTIVAS

Ahora bien, recurrimos a la prueba de ANOVA que es (Análisis de la varianza) para responder a la pregunta de si es posible construir un modelo correspondiente a regresión a partir de estas dos variables. Y como quiera que el p valor es menor que 0.05 Decimos entonces que sí. Si es posible, poder construir un modelo correspondiente de regresión lineal con estas dos variables según la relación analizada. Ahora, una vez identificado que si es posible construir un modelo se necesita una constante y un coeficiente para la ecuación lineal $y = a + bx$ para ello se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 14

Tabla de coeficientes para el trabajo en equipo en función de las habilidades directivas.

		Coeficientes ^a				
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,299	,356		3,653	,000
	HABILIDADES DIRECTIVAS	,628	,098	,584	6,400	,000

a. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

Para la ecuación se necesita una constante “a” y de acuerdo al cuadro anterior es 1.299 y el coeficiente para las habilidades directivas de los funcionarios 0.628.

En la ecuación $y = a + bx$

Y= Es la variable que corresponde a trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018

X= Es la variable que representa a las habilidades directivas de los funcionarios

La ecuación será representada de la siguiente manera:

$$Y = 1.299 + (0.628) X$$

4.2.1.1 Hipótesis específica 1

Hipótesis Nula

H₀= No Existe realmente influencia de las habilidades técnicas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Hipótesis alternativa

H₁= Existe influencia de las habilidades técnicas de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Tabla 15

Tabla cruzada Habilidades técnicas y Trabajo en equipo.

		TRABAJO EN EQUIPO					
			En	De	Completamente		
			desacuerdo	Regular	acuerdo	de acuerdo	Total
HABILIDADES	En	Recuento	2	10	0	0	12
TECNICAS	desacuerdo	Recuento	,9	4,9	5,2	1,0	12,0
		esperado					
	Regular	Recuento	4	4	10	1	19
		esperado	1,4	7,7	8,2	1,6	19,0
	De acuerdo	Recuento	0	19	23	4	46
		esperado	3,4	18,7	19,9	4,0	46,0
	Completam ente de acuerdo	Recuento	0	0	2	2	4
		esperado	,3	1,6	1,7	,3	4,0
Total		Recuento	6	33	35	7	81
		esperado	6,0	33,0	35,0	7,0	81,0

Nota. En la gráfica, se muestra el resumen de todos los datos procesados, de los cuales el 100% están válidos, por lo que se procede a iniciar la prueba.

Cada celda contiene el recuento de respuestas en esa categoría, así como el recuento esperado, que representa el número de respuestas que se esperaría en esa categoría si no hubiera ninguna asociación entre las dos variables (trabajo en equipo y habilidades técnicas).

Por ejemplo, en la celda donde se cruzan "En desacuerdo" con "En desacuerdo", el recuento real es de 2, lo que significa que hubo 2 respuestas que indicaron estar en desacuerdo tanto con el trabajo en equipo como con las habilidades técnicas. El recuento esperado para esta celda es 0.9, lo que significa que se esperaría menos de una respuesta en esta categoría si no hubiera relación entre las dos variables.

Tabla 16

Resumen del modelo de regresión para la predicción general del trabajo en equipo en función de las habilidades técnicas.

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,462 ^a	,214	,204	,678

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES TECNICAS

b. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

Nota. En el cuadro anterior, se presenta primeramente el Coeficiente de correlación “R” (de Pearson) que, aunque en el presente trabajo, no es el objetivo de estudio, es necesario aclarar que antes de hacer esta investigación explicativa tomamos en cuenta que realmente exista relación entre las dos variables y ésta tiene la intensidad media, igual a 0.462 Es decir, si existe una correlación.

Regresión para la predicción de los valores del trabajo en equipo perteneciente a la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades técnicas de los funcionarios.

Por otro lado, tenemos R cuadrado significa la proporción de datos en las cuales, si es posible predecir el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto

de la Alianza, 2018 en función de las habilidades técnicas de los funcionarios, y es de 21.4%

Tabla 17

Análisis de la varianza para el trabajo en equipo en función de las habilidades técnicas.

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	9,870	1	9,870	21,480	,000 ^b
	Residuo	36,302	79	,460		
	Total	46,173	80			

a. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES TECNICAS

Nota. La tabla muestra los resultados de un análisis de varianza (ANOVA) para un modelo de regresión lineal simple; El análisis muestra que el modelo de regresión, que incluye la habilidad técnica como predictor de la variable dependiente "trabajo en equipo", es estadísticamente significativo ($p < 0.05$), lo que sugiere que la habilidad técnica tiene un efecto significativo en el trabajo en equipo.

Ahora bien, recurrimos a la prueba de ANOVA que es el (Análisis de la varianza) para responder a la pregunta de si es posible construir un modelo correspondiente a regresión a partir de estas dos variables. Y como quiera que el p valor es menor que 0.05 Decimos entonces que sí. Si es posible poder construir un modelo que corresponda a regresión lineal con estas dos variables según la relación analizada. Ahora, una vez identificado que si es posible construir un modelo se

necesita una constante y un coeficiente para la ecuación lineal $y = a + bx$ para ello se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 18

Tabla de coeficientes para el trabajo en equipo en función de las habilidades técnicas

Modelo		Coeficientes ^a			t	Sig.
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	2,001	,339		5,911	,000
	HABILIDADES TECNICAS	,435	,094	,462	4,635	,000

a. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

Para la ecuación se necesita una constante “a” y de acuerdo al cuadro anterior es 2.001 y el coeficiente para las habilidades técnicas de los funcionarios 0.435.

En la ecuación $y = a + bx$

Y= Es el trabajo en equipo que corresponde a la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018

X= Es las habilidades técnicas de los funcionarios

La ecuación será representada de la siguiente manera:

$$Y = 2.001 + (0.435) X$$

Otra forma de expresar:

$$\text{Trabajo en equipo} = 2.001 + 0.435 \times \text{Habilidades Técnicas}$$

Esta fórmula, nos permite predecir el nivel de "TRABAJO EN EQUIPO" basado en el valor de "HABILIDADES TÉCNICAS". Por ejemplo, si

"HABILIDADES TÉCNICAS" aumenta en una unidad, esperamos que "TRABAJO EN EQUIPO" aumente en 0.435 unidades, manteniendo todas las demás variables constantes.

4.2.1.2 Hipótesis específica 2

Hipótesis Nula

H₀= No Existe realmente la influencia de las habilidades humanas de los funcionarios hacia el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Hipótesis alternativa

H₁= Existe influencia desde las habilidades humanas de los funcionarios hacia el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Tabla 19

*Tabla cruzada - Habilidades humanas*Trabajo en equipo.*

			TRABAJO EN EQUIPO				Total
			En desacuerdo	Regular	De acuerdo	Completamente de acuerdo	
HABILIDADES HUMANAS	En desacuerdo	Recuento	2	0	0	0	2
		esperado	,1	,8	,9	,2	2,0
	Regular	Recuento	2	16	7	1	26
		esperado	1,9	10,6	11,2	2,2	26,0
	De acuerdo	Recuento	2	15	24	4	45
		esperado	3,3	18,3	19,4	3,9	45,0

	Completam	Recuento	0	2	4	2	8
	ente de	Recuento	,6	3,3	3,5	,7	8,0
	acuerdo	esperado					
Total		Recuento	6	33	35	7	81
		Recuento	6,0	33,0	35,0	7,0	81,0
		esperado					

Nota. En la gráfica, se muestra el resumen de todos los datos procesados, de los cuales el 100% están válidos, por lo que se procede a iniciar la prueba.

Regresión para la predicción de los valores del trabajo en equipo, todo en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades humanas de los funcionarios.

Tabla 20

Resumen del modelo de regresión para la predicción general del trabajo en equipo en función de las habilidades humanas.

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,409 ^a	,167	,157	,698

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES HUMANAS

b. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

Nota. En el cuadro anterior, se presenta primeramente el denominado Coeficiente de correlación “R” (de Pearson) es necesario aclarar que antes de hacer esta investigación explicativa tomamos en cuenta que realmente exista relación entre las dos variables y ésta tiene la intensidad media, igual a 0.409 Es decir, si existe una correlación.

Por otro lado, tenemos R cuadrado significa la proporción de los datos en las cuales se puede afirmar que es posible predecir el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades humanas de los funcionarios, y es de 16.7%

Tabla 21

Análisis de la varianza para el trabajo en equipo en función de las habilidades humanas.

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7,722	1	7,722	15,866	,000 ^b
	Residuo	38,451	79	,487		
	Total	46,173	80			

a. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES HUMANAS

A continuación, recurrimos a la prueba de ANOVA destinado a hacer el Análisis de la varianza, para responder a la pregunta de si es posible construir un modelo de regresión a partir de estas dos variables. Y como quiera que el p valor es menor que 0.05 Decimos entonces que sí. Si es posible, se puede afirmar, construir un modelo para hacer la regresión lineal con estas dos variables según la relación analizada. Ahora, una vez identificado que si es posible construir un modelo se necesita una constante y un coeficiente para la ecuación lineal $y = a + bx$ para ello se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 22

Tabla de coeficientes para el trabajo en equipo en función de las habilidades humanas.

		Coeficientes ^a				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
Modelo		B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	1,805	,440		4,099	,000
	HABILIDADES HUMANAS	,463	,116	,409	3,983	,000

a. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

Para la ecuación se necesita una constante “a” y de acuerdo al cuadro anterior es 1.805 y el coeficiente para las habilidades humanas de los funcionarios 0.463

En la ecuación $y = a + bx$

Y= Es el comportamiento del trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018

X= Es las habilidades humanas de los funcionarios

La ecuación será representada de la siguiente manera:

$$Y = 1.805 + (0.463) X$$

4.2.1.3 Hipótesis específica 3

Hipótesis Nula

H₀= No Existe realmente influencia de las habilidades conceptuales desde los funcionarios hacia el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Hipótesis alternativa

H₁= Existe influencia con las habilidades conceptuales de los funcionarios sobre el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018.

Tabla 23

*Tabla cruzada Habilidades conceptuales * Trabajo en equipo.*

			TRABAJO EN EQUIPO				Total
			En	Regular	De	Completamen	
			desacuerdo		acuerdo	te de acuerdo	
HABILIDADES CONCEPTUALES	Completamente	Recuento	0	2	0	0	2
	en desacuerdo	Recuento	,1	,8	,9	,2	2,0
		esperado					
	En desacuerdo	Recuento	4	2	0	0	6
		esperado	Recuento	,4	2,4	2,6	,5
	Regular	Recuento	2	9	4	1	16
		esperado	Recuento	1,2	6,5	6,9	1,4
	De acuerdo	Recuento	0	16	23	3	42
		esperado	Recuento	3,1	17,1	18,1	3,6
	Completamente	Recuento	0	4	8	3	15
		de acuerdo	Recuento	1,1	6,1	6,5	1,3
	Total	Recuento	6	33	35	7	81
esperado		Recuento	6,0	33,0	35,0	7,0	81,0

Nota. En la gráfica, se muestra el resumen de todos los datos procesados, de los cuales el 100% están válidos, por lo que se procede a iniciar la prueba.

Regresión para la predicción de los valores del trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades conceptuales de los funcionarios.

Tabla 24

Resumen del modelo de regresión para la predicción general del trabajo en equipo en función de las habilidades conceptuales.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,499 ^a	,249	,240	,662

a. Predictores: (Constante), HABILIDADES CONCEPTUALES

Nota. En el cuadro anterior, se presenta primeramente el Coeficiente de correlación “R” de Pearson, es necesario aclarar que antes de hacer esta investigación explicativa tomamos en cuenta que realmente exista relación entre las dos variables y ésta tiene la intensidad media, igual a 0.499 Es decir, si existe una correlación.

Por otro lado, tenemos R cuadrado significa la proporción de datos en las cuales, si es posible predecir la variable el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018 en función de las habilidades conceptuales de los funcionarios, y es de 24.9%

Tabla 25

Análisis de la varianza para el trabajo en equipo en función de las habilidades conceptuales.

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,509	1	11,509	26,229	,000 ^b
	Residuo	34,664	79	,439		
	Total	46,173	80			

a. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

b. Predictores: (Constante), HABILIDADES CONCEPTUALES

Ahora bien, recurrimos a la prueba de ANOVA que es el Análisis de la varianza, para responder a la pregunta de si es posible construir un modelo para representar la regresión a partir de estas dos variables. Y como quiera que el p valor es menor que 0.05 Decimos entonces que sí. Si es posible definitivamente construir un modelo de regresión lineal con estas dos variables según la relación analizada. Ahora, una vez identificado que si es posible construir un modelo se necesita una constante y un coeficiente para la ecuación lineal $y = a + bx$ para ello se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 26

Tabla de coeficientes para el trabajo en equipo en función de las habilidades conceptuales.

		Coeficientes ^a				
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,988	,310		6,410	,000
	HABILIDADES CONCEPTUALES	,410	,080	,499	5,121	,000

a. Variable dependiente: TRABAJO EN EQUIPO

Nota. El análisis de regresión muestra que tanto la constante como las habilidades conceptuales tienen un impacto significativo ($p < 0.05$) en el trabajo en equipo. El coeficiente estandarizado para las habilidades conceptuales es 0.499, indicando su relativa importancia en comparación con otros predictores. Estos resultados sugieren que las habilidades conceptuales son un factor clave para mejorar el trabajo en equipo.

Para la ecuación se necesita una constante “a” y de acuerdo al cuadro anterior es 1.988 y el coeficiente para las habilidades conceptuales de los funcionarios 0.410.

En la ecuación $y = a + bx$

Y= Es el comportamiento del trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018

X= Es las habilidades conceptuales de los funcionarios

La ecuación será representada de la siguiente manera:

$$Y = 1.988 + (0.410) X$$

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber analizado los resultados que se han obtenido para cada una de las dos variables y sus respectivas dimensiones, las cuales ven cómo influye “Las Habilidades directivas de los funcionarios en el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza en el 2018”, posteriormente se contrastó el grado de relación existente entre las dos variables, las habilidades directivas y el trabajo en equipo de los trabajadores de tal municipalidad.

Los resultados obtenidos para la primera variable “Habilidades directivas” específicamente en las habilidades técnicas según la tabla 2, tenemos que un 56.8 % está de acuerdo con que los directivos lo tienen y solo un 4.9% está Completamente de acuerdo con ello, Resultado preocupante, ya que esta habilidad se ha debido de adquirir a lo largo de sus carreras profesionales, ahora bien, haciendo revisión con Mogollón (2018) sucede algo similar, es decir solo un 6% de los directivos son considerados con habilidades técnicas “altas” y un 77% de forma regular. Esto no sucede por ejemplo en empresas privadas, ya que este indicador es mayor como es el caso de Mogollón (2018) que los directivos son considerados con habilidades técnicas desde un 43% hasta un 52%.

Los resultados que se han obtenido para la primera variable denominada “Habilidades humanas” en cuanto a las habilidades humanas según la tabla 3, tenemos que un 55.6 % está de acuerdo con que los directivos lo tienen y solo un 9.9% está Completamente de acuerdo con ello, Resultado también preocupante, ya que esta habilidad es natural y se desarrolla a lo largo de la vida personal, ahora bien, haciendo revisión con Mogollón (2018) sucede algo diferente, es decir un 36%

de los directivos son considerados con habilidades humanas “altas” y un 60% de forma regular. Esto no sucede por ejemplo en empresas privadas, ya que este indicador es mayor como es el caso de Mogollón (2018) que los directivos son considerados con habilidades humanas regulares en un 22% y habilidades humanas altas hasta un 43%, es decir, la comparación salta de 9.9% en nuestra institución pública hasta 43% en una institución privada.

Los resultados obtenidos para la primera variable “Habilidades conceptuales” en cuanto a las habilidades conceptuales, según la tabla 4, tenemos que un 51.9 % está de acuerdo con que los directivos lo tienen y solo un 18.5% está Completamente de acuerdo con ello, Resultado también preocupante, ya que esta habilidad es académica y se desarrolla a lo largo de su vida profesional, ahora bien, haciendo revisión con Mogollón (2018) que se podría decir que sucede algo similar, es decir un 5% de los directivos son considerados con habilidades humanas “altas” y un 83% de forma regular, más catastrófico que nuestra institución pública. Esto no sucede por ejemplo en empresas privadas, ya que este indicador es mayor como es el caso de Mogollón (2018) que los directivos son considerados con habilidades humanas regulares en un 39% y habilidades humanas altas hasta un 39%, es decir, la comparación salta de 18.5% en nuestra institución pública hasta 39% en una institución privada.

Los resultados que se han obtenido para la segunda variable denominada: “Trabajo en equipo”, tenemos que 65.4% trabajadores sienten complementariedad y 6.2% totalmente de acuerdo, en suma, son 71.6%. Ahora bien, según Salazar (2017) tienen un total de 62% este trabajo se hizo en la entidad Gobierno Regional

de Ancash – Sede en Huaraz, en el periodo 2016 considerando que también es una institución pública existe mucha diferencia. Si quisiéramos hacer una comparación términos regulares tenemos que en el municipio distrital de Alto de la Alianza. Tenemos que solo un 6.2% está de acuerdo con ello, frente a un 36% en la otra institución.

Los resultados que se han obtenido para la segunda variable denominada “Trabajo en equipo”, según la tabla 6, tenemos que 35.8% trabajadores sienten coordinación y 16% totalmente de acuerdo, en suma, son 51.8%. Ahora bien, según Salazar (2017) tienen un total de 61% este trabajo que se ha realizado en la institución del Gobierno Regional de Ancash – Sede Huaraz en el periodo 2016 considerando que también es una institución pública existe mucha diferencia. Si quisiéramos hacer una comparación términos regulares tenemos que, en la Municipalidad del Distrito de Alto de la Alianza, solo un 16% está de acuerdo con ello, frente a un 41% en la otra institución, la marcada diferencia debe tener sus razones como el tipo de directivos u otra circunstancia

Los resultados que se han obtenido para la segunda variable denominada “Trabajo en equipo”, según la tabla 7, tenemos que 46.9% trabajadores sienten comunicación y 14.8% totalmente de acuerdo, en suma, son 61.7%. Ahora bien, según Salazar (2017) tienen un total de 82% este trabajo se realizó en el Gobierno Regional de Ancash – Sede Huaraz en el periodo 2016 considerando que también es una institución pública existe mucha diferencia. Si quisiéramos hacer una comparación términos regulares tenemos que en la Alto de la Alianza. Tenemos

que un 61.7% está de acuerdo con ello, frente a un 21% en la otra institución, es decir en menor porcentaje, claro está que ese 82 % mencionado líneas arriba marcó la diferencia

Los resultados que se han obtenido para la segunda variable denominada “Trabajo en equipo”, según la tabla 8, tenemos que 43.2% trabajadores sienten confianza y 19.8% totalmente de acuerdo, en suma, son 63%. Ahora bien, según Salazar (2017) tienen un total de 84% este trabajo se realizó en la institución Gobierno Regional de Ancash – Sede Huaraz en el periodo 2016 considerando que también es una institución pública existe mucha diferencia. Si quisiéramos hacer una comparación términos regulares tenemos que en el municipio distrital de Alto de la Alianza. Tenemos que un 63% está de acuerdo con ello, frente a un 20% en la otra institución, es decir en menor porcentaje, claro está que ese 84% mencionado líneas arriba marcó la diferencia.

Los resultados que se han obtenido para la segunda variable denominada “Trabajo en equipo”, según la tabla 9, tenemos que 38.3% trabajadores sienten compromiso y 21% totalmente de acuerdo, en suma, son 59.3%. Ahora bien, según Salazar (2017) tienen un total de 76% este trabajo se realizó en el Gobierno Regional de Ancash – Sede Huaraz en el periodo 2016 considerando que también es una institución pública existe mucha diferencia. Si quisiéramos hacer una comparación términos regulares tenemos que en la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza. Tenemos que un 59.3% está de acuerdo con ello, frente a un 24% en la otra institución, es decir en menor porcentaje, claro está que ese 59.3 mencionado líneas arriba marcó la diferencia

En suma, los resultados obtenidos de la investigación, demuestran que, definitivamente, no se refleja un óptimo calificativo en cuanto a las habilidades directivas, tomando en cuenta que en una institución pública a diferencia de una institución privada los resultados emiten notables diferencias, como en el estudio de Mogollón (2018) en la que, los resultados de medición de las habilidades directivas, es más favorable. Tomando en cuenta que si promedio los resultados totalmente de acuerdo para las habilidades directivas en la Municipalidad Alto de la Alianza solo alcanzan a 21% frente a un 42.03% en el otro caso.

Ahora bien, por el lado de la variable Trabajo en equipo los resultados obtenidos producto de la investigación demuestran que definitivamente no se refleja e debido trabajo en equipo, se podría deber a que los entrevistados son nombrados y contratados indistintamente, en estos casos no necesariamente existe una buena armonía laboral y se demuestra en los resultados como por ejemplo en el estudio de (Salazar 2017) en donde la población es enteramente nombrada.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Basándonos en el objetivo general descrito en esta investigación, se determinó que, sí existe influencia de las habilidades directivas de los funcionarios, sobre el trabajo en equipo, de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018, además la relación que tienen ambas variables tiene un grado de 0.531, es decir, una relación positiva moderada. Lo que significa que, si los gerentes logran desarrollar más sus habilidades directivas, entonces podrán maximizar la eficiencia del trabajo en equipo.
2. Se determinó que, sí existe influencia desde las habilidades técnicas de los funcionarios hacia el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018, además la relación que tienen ambas variables tiene un grado de 0.430, sin embargo, en estas variables hay un comportamiento baja relación. Lo que significa que, si los gerentes logran desarrollar más sus habilidades técnicas, entonces podrán maximizar la eficiencia del trabajo en equipo

3. Se determinó que, sí existe influencia desde las habilidades humanas de los funcionarios hacia el trabajo en equipo de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2018, sin embargo, la relación que tienen ambas variables tiene un grado de 0.385, es decir, en estas variables hay un comportamiento baja relación. Lo que significa que, si los gerentes logran desarrollar más sus habilidades humanas, entonces podrán maximizar la eficiencia del trabajo en equipo.
4. Se determinó que, sí existe influencia de las habilidades conceptuales que corresponden a los funcionarios, definitivamente, sobre el trabajo en equipo del Municipio del distrito de Alto de la Alianza, 2018, sin embargo, la relación que tienen ambas variables tiene un grado de 0.472, es decir, en estas variables hay un comportamiento moderada relación. Lo que significa que, si los gerentes logran desarrollar más sus habilidades conceptuales, entonces podrán maximizar la eficiencia del trabajo en equipo.

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo con (Robbins & Coulter, 2014) Con la intención de mejorar operaciones en el trabajo en equipo, se recomienda a la Municipalidad Distrital de Alto de la Alianza, debe implementar un programa intensivo de capacitación para mejorar las capacidades directivas tanto técnicas, humanas como conceptuales.

Se sugiere realizar más investigaciones respecto a más variables que influyan en el trabajo en equipo, con el propósito de determinar más variables que influyan sobre el trabajo en equipo.

Se recomienda implementar un mayor presupuesto para el área de recursos humanos, tomando en cuenta sin éstos difícilmente se logrará a hacer efectivo tanto la mejora en habilidades directivas como la eficacia en el trabajo en equipo. Éste último a la vez conlleva a otras variables, por ejemplo, el desempeño laboral, clima de la organización, y otros que a su vez se reflejan finalmente en la atención y servicio a la comunidad, que al fin y al cabo es la razón de ser de la institución.

Finalmente, a partir del presente estudio se recomienda continuar con las investigaciones y pasar al nivel predictivo que según (Valderrama, 2013) que consiste en prever o anticipar situaciones a partir del estudio explicativo. La investigación predictiva se encarga de estimar probabilidades de eventos, para esto se aplicará la Regresión logística correspondiente a ese nivel de investigación (Supo, 2012) que predecirá el comportamiento de la variable predictora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cardona, P. y Chinchilla, N. (2000). Evaluación, desarrollo en las competencias de los directivos. Harvard D. Business Review.
- De la Peña, Y. (2014). Valores en lo laboral y trabajo en equipo. Tesis presentada a la Universidad de Rafael Landívar en Guatemala.
- Drucker, P. (2007). Enseñanzas con Peter Drucker. México: Ed. McGraw-Hill.
- García, C. (2005). Plan en el desarrollo de las habilidades de los directivos.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2016). Metodología de la investigación. México: Ed. McGraw-Hill. 5° Edición.
- Hontangas, P. (1994). Habilidades en lo laboral. congruencia en habilidades, aplicación alternativas. Tesis para obtener el grado de doctor en Universidad de Valencia (España).
- Knapp, G. (2007). Habilidades de los directivos. Disponible en <http://fco0503.blogspot.pe/>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). Administración, una Perspectiva Global. México: Editorial McGraw-Hill; 12ª. Edición.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2012). Administración General. México: Ed. Pearson Educación. 12° Ed.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall. 10° Edición.
- Salas, M. (2016). El desarrollo de habilidades de los directivos en funcionarios trabajadores de la Municipalidad Distrital en Cayma en el periodo 2015; tesis de Licenciado en Administración en la Univ. Nacional San Agustín; Disponible en <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2782/ADsadir.pdf?sequence=1&isAllowed=y>