UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA

Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social

HABILIDADES DIRECTIVAS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO, REGIÓN MOQUEGUA, 2016

TESIS

PRESENTADO POR:

SALVADOR HUMPIRI CÁCERES

Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

MOQUEGUA – PERÚ

2016

07

017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE SUSTENTACIÓN

EL JURADO DICTAMINADOR, SEGÚN RESOLUCIÓN N° 0999-2016-UNAM

CONFORMADO POR:

PRESIDENTE: DR. JOSÉ LUIS MORALES ROCHA

PRIMER MIEMBRO: MSC. FLORENCIA BEATRIZ HERRERA CORDOVA

SEGUNDO MIEMBRO: DR. JORGE JINCHUÑA HUALLPA

HA CALIFICADO LA TESIS TITULADA:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y EFICIENCIA ADMINISTRITIVA EN TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO, REGIÓN MOQUEGUA, 2016

ASESOR: DR. PEDRO JESÚS MAGUERA LUGUE

TESISTA: BACH. SALVADOR HUMPIRI CÁCERES

TERMINADA LA SUSTENTACIÓN Y DEFENSA DE LA TESIS, DICTAMINA COMO:

APROBADO POR UNANIMIDAD CON EL CALIFICATIVO DE: REGULAR OBTENIENDO LA NOTA DE: ONCE (11)

QUEDANDO EXPEDITO PARA QUE SE LE CONFIERA EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

EN FE DE ELLO QUEDA ASENTADA LA PRESENTE ACTA.

MOQUEGUA, 29 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2016

Presidente del Jurado

Primer Miembro

Segundo Miembro

Tesista

Dedicatoria

A mis padres, por su infatigable apoyo.

CONTENIDO

Página de jurado……i
Dedicatoria.....iii
CONTENIDO iv
RESUMEN.....ix
ABSTRACT.....xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA 4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 11
1.2.1. Interrogante general..... 11
1.2.2. Interrogantes secundarias..... 11
1.3. JUSTIFICACIÓN..... 12
1.3.1. Justificación 12
1.3.2. Importancia 13
1.3.3. Alcances y limitaciones..... 14
1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 15
1.4.1. Objetivo general..... 15
1.4.2. Objetivos específicos 16
1.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS 16
1.5.1. Hipótesis general 16
1.5.2. Hipótesis específicas 17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 18
2.1. Antecedentes del estudio..... 18
2.2. Bases teóricas 27
2.2.1. La dirección y gerencia pública..... 27
2.2.2. Las habilidades directivas..... 29
2.2.3. La reforma del Estado y la búsqueda de eficiencia..... 44
2.2.4. La eficiencia en la administración pública..... 50

2.3. Definición de términos 56
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 58
3.1. TIPO Y DISEÑO 58
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 58
3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE 58
3.3.1. Variable Independiente 58
3.3.2. Variable dependiente 59
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA 60
3.4.1. Población 60
3.4.2. Muestra 60
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 62
3.5.1. Técnicas 62
3.5.2. Instrumentos 62
3.6 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS 63
3.6.1. Validez 63
3.6.2. Confiabilidad 64
3.7. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS 66
3.7.1. Calificación de los instrumentos y niveles de medición 66
3.7.2. Procesamiento y análisis de datos 70
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 73
4.1. Resultados 73
4.1.1. Características de la muestra 73
4.1.2. Habilidades directivas 79
4.1.3. Eficiencia administrativa 87
4.1.4. Verificación de hipótesis 94
CONCLUSIONES 110
RECOMENDACIONES 112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 114

FIGURAS

Figura 1..... 73
Figura 2..... 75
Figura 3..... 77
Figura 4..... 79
Figura 5..... 81
Figura 6..... 83
Figura 7..... 85
Figura 8..... 87
Figura 9..... 89
Figura 10..... 91
Figura 11..... 93

TABLAS

Tabla 1. 58
Tabla 2. 59
Tabla 3. 64
Tabla 4. 67
Tabla 5. 67
Tabla 6. 68
Tabla 7. 68
Tabla 8. 68
Tabla 9. 69
Tabla 10. 69
Tabla 11. 70
Tabla 12. 70
Tabla 13. 73
Tabla 14. 75
Tabla 15. 77
Tabla 16. 79
Tabla 17. 81
Tabla 18. 83
Tabla 19. 85
Tabla 20. 87
Tabla 21. 89
Tabla 22. 91
Tabla 23. 93
Tabla 24 94
Tabla 25 96
Tabla 26 98
Tabla 27 101

ECUACIONES

Ecuación 1 61
Ecuación 2 61

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue determinar la relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016. De acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr se identifica con investigación no experimental. Para efectos de la contrastación de hipótesis, el estudio sigue el diseño transeccional correlacional. Se trabajó con una muestra aleatoria simple de 154 trabajadores, sobre la base de una población de 405 trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto. Para la recolección de información, se utilizaron la *Escala de Evaluación de Habilidades Directivas* y la *Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional*. Como conclusión general se encontró que la percepción de las habilidades directivas del superior, se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 (r_s = 0,827; p=0,000). Esto implica que, mientras mayor es la calificación en habilidades directivas, mayor es la eficiencia administrativa.

Palabra clave:

Habilidades directivas, eficiencia administrativa, función directiva,

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relation between the perception of the directive abilities of the superior and the administrative efficiency in the workers of the Provincial Municipality Marshal Nieto, region Moquegua, 2016. According to the problem and the guy of knowledge to achieve identifies with investigation not experimental. For effects of the contrastation of hypothesis, the study follows the design transeccional correlacional. It was worked up with 154 workers' aleatory simple sign, on 405 workers' population's base of the Provincial Municipality Marshal Nieto. For the anthology of information, they used *Evaluación's* scale *of Habilidades Directive* and *Valoración's* scale *of the Efficiency in the Institutional Administration.* As general conclusion found than the perception of the directive abilities of the superior, am related directly with the administrative efficiency in the workers of the Provincial Municipality Marshal Nieto, region Moquegua, 2016 (rs 0.827; P 0.000). This implies than, while the principal is the grade in directive abilities, the principal is the administrative efficiency.

Key word:

Directive abilities, administrative efficiency, directive show,

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se experimenta momentos de incesante transformación social, de enorme transcendencia y de alcance mundial. Las tecnologías de la información y las comunicaciones, simbolizadas por el fenómeno de internet, aceleran el cambio de la sociedad industrial a la sociedad de la información. Empresas, organizaciones sin fines de lucro, universidades e instituciones en toda región, en toda ciudad, en cada país, de forma coordinada, dan respuesta a los retos que supone un mundo globalizado. Esa respuesta (o respuestas) se fundamentan en la innovación y en la creación de redes de colaboración, las que alteran sustancialmente las condiciones competitivas en muy diversos sectores de su actividad económica.

Ante esa realidad, la administración pública debió asumir nuevos desafíos que requiere de un nuevo tipo de gestión, en el cual el Estado debe constituirse en un facilitador, que no solamente impone las “reglas de juego” o aplica medidas coercitivas, sino que genera valor agregado en los individuos y en sus organizaciones.

Frente a esas condiciones, la eficiencia administrativa se levanta como el indicador más sólido y consistente para evaluar la capacidad de respuesta de una institución ante esos desafíos.

Este estudio aborda la eficiencia administrativa considerando el supuesto que las habilidades directivas, entendidas como la capacidad de los directivos para ejercer eficazmente sus funciones, influyen en la eficiencia administrativa de los trabajadores. La eficiencia administrativa se observa en tres ámbitos interrelacionados: la capacidad de resolver asuntos, o capacidad resolutiva; la capacidad de racionalizar los recursos con que se cuenta; y la capacidad de adaptación en un contexto que requiere modificación constante de procesos y servicios.

En el estudio realizado se verifica que tanto a nivel de variable, como a nivel de dimensiones de la variable, las habilidades directivas se relacionan directamente con la eficiencia administrativa. Eso supone, primero relación entre las variables, y segundo relación entre la función directiva, la gestión de recursos y la gestión del cambio, con la eficiencia administrativa.

Para fines expositivos, este informe se ha dividido en los siguientes apartados: Capítulo I, destinado a presentar el Problema de Investigación, los objetivos e hipótesis que guían el desarrollo del estudio; Capítulo II, destinado a exponer el Marco Teórico que sustenta el estudio; Capítulo III,

Marco Metodológico, que expone los aspectos metodológicos que han permitido la realización del estudio; Capítulo IV, en el que se exponen los Resultados del Estudio; y los apartados destinados a presentar las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El papel que le corresponde al Estado en el logro del bienestar y la prosperidad de la población es un motivo frecuente de preocupación en el campo de la gestión pública y el desarrollo humano. Para alcanzarlos es fundamental contar con un Estado que responda a los intereses y objetivos de la sociedad de un país; se espera, en consecuencia, que sea moderno, orientado al logro de resultados y al servicio de las personas (Alva, 2014). En el Perú, durante la última década, en marzo del 2002, producto de acuerdos políticos, se hizo una reforma constitucional que concretizaba el acuerdo de reformar del Estado, pasando de un Estado centralista hacia uno descentralizado y unitario. Este gran acuerdo que se expresó en la reforma constitucional dio inicio a tres procesos fundamentales en nuestro país: la descentralización, la regionalización y, la reforma y modernización del Estado (Proyecto USAID, 2011).

Estos tres procesos involucran a las autoridades y funcionarios de los tres niveles de gobierno que tiene el Estado Peruano: nacional,

regional y local, quienes desde cada una de las instituciones públicas que dirigen tienen la enorme tarea, primero de comprender estos tres procesos y luego cada uno diseñar acciones concretas que permitan que estos procesos se hagan realidad en el país (Proyecto USAID, 2011).

Luego de una década de iniciada la reforma descentralista se han producido avances importantes liderados por los tres niveles de gobierno, que tienen como perspectiva la mejora del servicio a la ciudadanía. Por ejemplo en los últimos años, se ha avanzado en procesos de reformas y modernización institucional (cambios importantes a nivel del gobierno nacional, de gobiernos regionales y locales), creación de nuevos ministerios: del ambiente, de cultura, la creación y puesta en marcha del SNIP, la consolidación del SIAF, cambios en el sistema de contrataciones, pasando del ex CONSUCODE a OSCE, simplificación de trámites administrativos implementando un TUPA modelo (licencias de funcionamiento), formulación participativa del presupuesto basado en resultados, gestión y presupuesto público basado en resultados, transparencia de la gestión pública con los portales de transparencia, la obligatoriedad de la rendición de cuentas de titulares a la Contraloría General de la República, entre otros aspectos (Proyecto USAID, 2011). En otras palabras, la mirada sobre la eficiencia en la

administración de las instituciones públicas no sólo permanece, sino que se ha incrementado y se ha vuelto más pronunciada y aguda.

Sin embargo, la necesidad de obtener más y mejores resultados con los mismos recursos y ocasionalmente con tiempos más cortos, es la constante exigencia en el ámbito empresarial mundial (Rueda, 2012). Al mismo tiempo, ya no es suficiente con satisfacer las demandas respecto a las personas, sino que estas deben encontrar un entorno que favorezca su desarrollo (Hellriegel y Slocum, 2010). Se esperan obtener altos estándares de resultados, más allá de las situaciones de cambio constante, de las confusiones que esto genera y las consecuentes bajas en la motivación del personal (Navas, 2010).

Y en ese sentido es percepción común que para que estas situaciones no afecten los niveles de productividad y funcionamiento de una organización, lo que se necesita es un líder fuerte y decidido, pero que, al mismo tiempo, sea lo suficientemente flexible y participativo (Yukl, 2008).

Sin embargo, una gran carencia que muestra el Perú, es la poca presencia de buenos gerentes en la gestión o administración pública, sea porque la misma no ofrece los sueldos adecuados que puedan ser atractivos para profesionales gerenciales de alto nivel o porque

no existe una preparación adecuada para asumir cargos de este tipo (Torres, 2015). Y en ese marco, los funcionarios públicos son evaluados y juzgados negativamente, arrastrando detrás de sí un estigma negativo que imprime su impacto en la voluntad, compromiso y eficiencia del trabajador, y, en consecuencia, en la eficiencia de la institución (Alcantar, Maldonado-Radillo y Arcos, 2015). Esta es una situación que comparten gobiernos regionales y gobiernos locales en el país, incluyendo la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, de la región Moquegua.

Sea lo uno o lo otro, existe una suerte de crisis en la eficiencia de la administración pública desde épocas muy remotas, aunque desde hace una década se ha avanzado bastante en este asunto; sea en el reclutamiento, en el desarrollo o en la consolidación de profesionales con bases administrativas que estén orientadas a la eficiencia y que trabajen en el Estado (García, 2013). Precisamente, la Ley del Servicio Civil aprobada por el Congreso de la República el día 02 de julio del año 2013, se constituye en una de las reformas más ambiciosas y esperadas de los últimos 20 años en el Perú, en tanto es clave para lograr un mejor servicio público al introducir la meritocracia, que permite elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos y mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y

profesional en la administración pública (Ley 30057).

De aquí que, aunque un buen gerente debería estar en capacidad de gestionar cualquier tipo de organización, sin embargo, la administración pública tiene características especiales, por lo cual las personas que empiezan a gerenciar este tipo de organizaciones y que vienen del sector privado, deben asumir, procesar y sortear o utilizar a favor de su gestión (Navas, 2010). En otras palabras, debe reunir un conjunto de competencias directivas que se perfila y se va definiendo no sólo en función de las características personales que lo identifican, sino sobre todo en función de las formas como accede a los subordinados y procurar influir en ellos (Padilla, Hernández y Espíritu, 2011).

La eficiencia administrativa en las instituciones públicas se ubica en el marco de la problemática de la administración pública regional. Y aunque en el Perú los estudios al respecto todavía se mantienen al amparo de un enfoque más bien legal antes que administrativo, en algunos países de la región se han adelantado los pasos necesarios para virar la óptica hacia la esfera de la administración.

Los gobiernos locales no son ajenos a este proceso. Y en la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, este desafío es también parte

de los retos que se asumen institucionalmente. Las quejas sobre ineficiencia de funcionarios y autoridades han ido de la mano con las noticias sobre corrupción, sobre todo durante las últimas gestiones. Las muestras de ineficiencia trascendían el ámbito físico de las instalaciones de las entidades y se hacían notorias en acciones que dejaban a la comunidad en una situación de desconcierto y sorpresa. En el periodo 2007 – 2010, durante gestión de Edmundo Cuayla, se cubrió la Plaza de Armas durante siete meses con el pretexto de limpiar la pileta ornamental y se mantuvo el Parque Ecológico, parque recreacional de la ciudad, cerrado durante dos años por reparaciones. En cuanto a procesos internos, no se mejoró mucho lo que ya gestiones anteriores venían haciendo, aunque sí fue notoria la pretensión de manejar presupuestos millonarios, en diferentes proyectos (construcción del Mercado Central, construcción del Estadio y del Coliseo cerrado).

En el periodo del Mgr. Alberto Cuayla, aun cuando se sostiene que la Municipalidad Provincial recibió algunos reconocimientos institucionales por su buena gestión, la percepción del poblador es que no se hizo nada; posiblemente sea una de las gestiones que menos haya llamado la atención por sus proyectos o mejoras de los procesos internos. El cuestionamiento a la eficiencia de su gestión, encarnada específicamente en la eficiencia demostrada por los

funcionarios que asumían los puestos clave del gobierno local y los trabajadores que desempeñan los diferentes roles institucionales, ascendió a niveles críticos cuando surgió una fuerte amenaza de revocatoria. Finalmente, los reclamos más fuertes, aunque ya con un aire de resignación, aparecieron cuando la empresa Superconcretos empezó las actividades de cambio de la red de agua y desagüe en la ciudad, situación que hasta la actualidad no se ha concretado, y se ha convertido en un pasivo para la gestión actual.

Las elecciones de octubre 2014 trajeron nuevas expectativas. Pero los pasivos de la gestión anterior e indecisiones y exabruptos de tinte más político que racional, invitan a cuestionar la seriedad con que autoridades, funcionarios y trabajadores de esta gestión vienen trabajando, aun cuando los procedimientos internos parecen haber conservado el nivel de eficiencia alcanzado anteriormente.

Este marco de sutil ausencia de compromiso, de autoridades y funcionarios con el proceso de desarrollo que requiere la comunidad, ponen en entredicho las habilidades directivas de quienes hoy ostentan cargos de responsabilidad en la Municipalidad Provincial y lleva a preguntarse hasta qué punto esto puede ser obstáculo para que los trabajadores puedan alcanzar los niveles de eficiencia administrativa a los que se aspira. De aquí que se pueda plantear una inquietud en el sentido de identificar la existencia de esa relación

entre las variables consideradas. De aquí surge la pregunta de investigación que se ha formulado y guía el presente estudio.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante general

¿Qué tipo de relación existe entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016?

1.2.2. Interrogantes secundarias

- ¿Qué relación existe entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016?
- ¿Qué relación existe entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016?
- ¿Qué relación existe entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la

Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016?

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación

La necesidad de reformas del aparato estatal en el caso de muchos países de América Latina, entre ellos el Perú, implica desviar la atención de los estudios organizacionales enfocados en la esfera privada, hacia la esfera pública, considerando que este espacio el debate y discurso se han orientado al planteamiento de acciones y respuestas a modo de recetas y planes, aunque no se ha avanzado mucho en lo que concierne a investigación. En ese sentido, este estudio se justifica tanto desde el punto de vista disciplinario como desde un punto de vista social, en tanto permite indagar cuál es la situación de la institución en torno a estas variables.

Debido a ello, gran parte de estudios efectuados en la esfera pública han seguido la línea de enfoques teóricos que se han aplicado con bastante frecuencia en la administración privada o se han orientado más a una discusión con claros matices políticos,

antes que teóricos. En ese sentido, el estudio propuesto constituye un aporte desde el punto de vista teórico en la medida que pretende contribuir en parte a llenar ese vacío teórico que existe en torno a la investigación en torno a la gestión pública en nuestro país.

Finalmente, este trabajo se justifica desde un punto de vista metodológico, en la medida que incorpora dos instrumentos: la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas y la Escala de Eficiencia Administrativa, cuyo uso en nuestro país todavía es demasiado limitado.

1.3.2. Importancia

De las dos variables propuestas, quizá la que más atención ha recibido es la percepción de las habilidades directivas, pero bajo la forma de la noción de liderazgo; pero aun con ello es poco lo que se ha avanzado, puesto que, como se sostiene, más se ha enfocado la actividad al respecto en torno a actividades de capacitación. En ese sentido, este estudio es importante porque intenta pasar de una perspectiva más bien genérica, que hasta cierto punto ha sufrido deterioro en su connotación semántica, a una perspectiva más específica de la actividad laboral, que se

enfoca en aquellas habilidades que son útiles para el ejercicio de las funciones directivas en una institución pública.

En cuanto a la eficiencia en la administración, variable que existe intrínsecamente en la literatura de las organizaciones, sigue siendo en el país una suerte de concepto teórico desestimado, en tanto cuando se habla de eficiencia en el sector público, se concibe la noción de eficiencia en el gasto, que refiere una actividad típica de la forma como se hacen las inversiones, y no la esfera de la administración. La importancia del estudio radica en trasladar esa preocupación desde un ámbito de sentido contable, al campo y entendimiento administrativo.

Por otro lado, identificar la relación que existe entre estas dos variables constituye una exigencia para todo aquel que se encuentre directa o indirectamente ligado con la actividad del sector público en nuestro país.

1.3.3. Alcances y limitaciones

Debido a las características que identifican la población de Moquegua, y sobre todo a la población de la Provincia Mariscal Nieto, el estudio tiene un alcance: primero institucional y segundo

local y provincial. En ese sentido, los resultados pueden constituir una línea de base para aproximarse con mayor profundidad a la experiencia laboral de los trabajadores de esta municipalidad, así como de otros gobiernos locales de la provincia y de la región.

Entre las limitaciones que se encontraron se señala la resistencia del trabajador a responder cualquier tipo de encuesta que se le aplique. La razón estriba en una falta de confianza por parte del trabajador respecto de quienes se aproximan a los espacios laborales, sobre todo de las instituciones públicas, con fines de investigación. Existe la tendencia a suponer que las autoridades de turno pueden ejercer algún tipo de sanción laboral o venganza, cuando la información que se brinda no responde a sus particulares intereses.

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

- Determinar la relación entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

- Determinar la relación entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

1.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

La percepción de las habilidades directivas del superior se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región

Moquegua, 2016.

1.5.2. Hipótesis específicas

- Existe relación directa entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

- Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

- Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Algunos estudios que han analizado el tema son los siguientes:

Montaño (2014) realizó un estudio en Nueva Granada (Colombia) cuya finalidad fue presentar un perfil gerencial que sirva como modelo para todos los funcionarios que consideren ejercer este rol dentro de las empresas del sector público en Colombia. Se enfatiza la función social que debe cumplir el Estado y se da cuenta de las limitaciones y alcance de orden legal que tiene implícita la función del servicio público. El informe pretende proporcionar elementos de análisis comparativo frente a los modelos gerenciales administrativos modernos que son utilizados con éxito en el sector privado. Se parte del supuesto que estos pueden ser articulados con las políticas y cultura corporativa existentes en el sector público. De esa manera se garantiza la continuidad y sostenibilidad de los proyectos emprendidos por el Estado, y se provee una guía para el establecimiento de protocolos administrativos de calidad altamente eficientes. Se concluye que el reto en la modernización del Estado y

de sus funcionarios, es centrar su actuación en el manejo ético de los recursos en función del ciudadano, aplicando modelos gerenciales de vanguardia que respondan a las necesidades de la administración moderna.

Pereda, López-Guzmán y González (2014) realizaron un estudio en Córdoba (España), cuyo objetivo fue analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), para analizar la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas. Se trata de un estudio teórico inicial sobre el sector público, los directivos públicos y las habilidades directivas, la realización de un trabajo de campo que afecta a las cuatro administraciones y la aplicación de técnicas estadísticas de contraste. Se presentan las conclusiones de una investigación sobre las habilidades directivas en el contexto del sector público en la provincia de Córdoba (España). En la actualidad, las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión, están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. La apuesta decidida por el desarrollo de habilidades directivas se convierte en una verdadera ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones, especialmente en aquellas en las que el recurso humano es más determinante, como es el caso del sector público.

Lenardón (2007) realizó un estudio en Argentina bajo el supuesto que cuando el pueblo ejerce efectivamente el control social sobre el accionar de sus representantes, estos deben actuar dentro de los cánones de responsabilidad ética y cívica que su puesto les impone. En aquellas localidades en donde la participación activa de los pobladores sea palpable y en donde exista un genuino interés por la cosa pública, la gestión del Estado será más eficiente y benéfica para todos. Las conclusiones a las que se arribaron en esta investigación son las siguientes:

- La activa participación ciudadana en el quehacer público, lejos de generar trabas en la gestión, trae aparejada una mayor eficiencia, en la medida en que los gestores perciban un control más cercano y permanente de sus actividades. Tal acción, por parte de los ciudadanos, ha sido probada en las ciudades del interior de la provincia de Entre Ríos y, debe reconocerse, se da en función del contacto inmediato e inevitable del “hombre funcionario” con el “hombre ciudadano”, es decir del funcionario público con sus vecinos.

- La ciudadanía puede y debe influir en el accionar del gobierno. No lo hace, por la conjunción de tres razones de carácter cultural: a) La idea arraigada ancestralmente de que el pueblo no delibera ni

gobierna sino por medio de sus representantes. b) La idea, más equivocada aún, de que es poco lo que los ciudadanos pueden generar en cuanto a mejoras si se involucran en el control de la hacienda pública. c) La falta de canales institucionales que permitan y fomenten este cambio de actitud, incluyendo aquí la ausencia de campañas de promoción y la carencia de planes de instrucción en las instituciones educativas.

- Los ciudadanos, en general, no están interesados en ser activos controladores de la gestión pública.

Piñeiro, Quintero y Faría (2007) realizaron un estudio en Venezuela, con el propósito fundamental de determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y la eficiencia de la gerencia pública, en las corporaciones locales de la Región Zuliana. Metodológicamente la investigación se enmarca dentro del tipo de campo bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo, tomando como población a 110 directores que laboran en las alcaldías y paramunicipales de la Costa Oriental del Lago; a la cual se les aplicó un cuestionario, contentivo de 38 ítems, con una escala de respuestas tipo Likert, así como una entrevista abierta con 21 ítems. Entre las conclusiones del estudio, se señalan las siguientes:

- Se concluyó que existe un nivel de asociación bajo, lo cual indica que la actitud, la cultura y las herramientas empleadas dentro de las alcaldías y paramunicipales no son determinantes para alcanzar una eficiencia dentro de las mismas; ya que la variable pensamiento estratégico se maneja mediante el desarrollo de diversos factores tanto internos como externos.

- La debilidad de las instituciones públicas en América Latina, en general, en un contexto en crisis y acelerados cambios como el actual, establece a las administraciones públicas, entre ellas las venezolanas, la inminente necesidad de buscar nuevas, creativas y revolucionarias formas para lograr el aprovechamiento máximo de los recursos en términos de eficiencia, así como la productividad. El asumir el personal gerencial, adscrito a estas instituciones, una actitud gerencial estratégica, que le permita actuar en forma proactiva, con una amplia visión única de la institución; representa el factor clave, para lograr el cometido social de estas instituciones.

- Los mejores procesos tecnológicos no tienen sentido ni rinden frutos, si las personas no motorizan, dirigen y operativizan cada una de las actividades que definen y demarcan el radio de acción de la organización.

- A esta realidad se suma la globalización como proceso de apertura de mercados, dentro del cual la competencia y, por consiguiente, el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, presionan sobre los niveles de satisfacción de la comunidad, que demanda activamente procesos de transformación y adecuación a estos cambios por parte de la gestión pública local.

- Se evidencia falta de una visión de largo plazo, el deterioro continuo en la capacidad de legitimación política, la débil capacidad técnico-gerencial, los bajos niveles de formalidad y orden en cuerpo directivo de las Corporaciones estudiadas, la carencia de sistemas de alta dirección, la ausencia de diseño estratégico a la gestión del gobierno, escasa vinculación plan de gobierno presupuesto, la inexistencia de sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño, así como la baja capacidad de respuesta a los problemas que afectan el nivel de vida de la población.

García (2007) realizó un estudio cuyo objetivo fue sintetizar las diversas actuaciones y reformas llevadas a cabo en el sector público en el ámbito internacional considerando los países desarrollados. Previamente se analizaron las principales teorías que sustentan este paradigma emergente, lo que permite entender la razón de cada una

de las políticas o cambios que han tenido, tienen o tendrán lugar en las administraciones. Entre las conclusiones de este estudio se tienen las siguientes:

- En las últimas décadas, las administraciones públicas de la mayoría de los países desarrollados se han visto inmersas en procesos de regeneración con el objetivo de conseguir una administración más eficiente y ágil que pueda adaptarse a las necesidades de los ciudadanos, sin que ello se traduzca en un incremento de la presión fiscal, sino que incluso se tienda a la contención o reducción del gasto público.

- Las actuaciones desarrolladas son de diversa índole, pero básicamente se podrían distinguir tres grandes tipos, las que implican la apertura al mercado de ámbitos habitualmente sometidos a los procesos de gestión pública y aquellas que suponen la adopción de las técnicas usadas por las empresas privadas en el ámbito público.

- Para la apertura al mercado de los procesos de gestión se vienen utilizando pautas de actuación que van desde la mera privatización de empresas públicas, el establecimiento de determinadas figuras contractuales que permiten la gestión

indirecta de los servicios públicos, o el fomento de la competencia entre los sectores público y privado, allí donde ambos concurren en la oferta de servicios. Estas medidas tienen como objetivo evitar o reducir las ineficiencias asignadas tradicionalmente a la burocratizada gestión de la Administración Pública.

- La utilización de técnicas privadas en el ámbito público ha supuesto el desarrollo de la dirección estratégica como técnica directiva y consecuentemente un importante auge de los sistemas de control interno de los entes públicos. Dentro de estos ha adquirido especial relevancia, la ampliación de los tradicionales procedimientos de verificación desarrollados en el ámbito de la información financiera hacia las auditorias operativas y el complemento de las tradicionales técnicas presupuestarias y contables con nuevas herramientas informativas de ayuda a la toma de decisiones como los indicadores de gestión.

- En España, siguiendo la tendencia a la globalización de las ideas que rodea a la nueva gestión pública, se han adoptado los dos tipos de actuaciones anteriormente indicadas, aunque debe destacarse el retraso con el que las técnicas de control han comenzado a aplicarse en relación a otros países con mayor tradición democrática, como el Reino Unido o los Estados Unidos.

Sánchez (2000) realizó un estudio en el cual analiza los estilos de dirección y la efectividad del liderazgo que define la Teoría del Liderazgo Situacional —TLS— (Hersey y Blanchard, 1982) en una muestra compuesta por 105 subordinados y 18 mandos del personal del Área de Bienestar Social en la Administración Local.

- Los resultados no indican diferencias estadísticamente significativas entre mandos y subordinados en sus estilos de dirección preferidos. Tampoco se encontraron diferencias entre mandos y subordinados en la efectividad del liderazgo.

- A pesar de no haberse alcanzado el nivel de significación estadística en los contrastes de medias, existe una tendencia en los mandos hacia el estilo E2 (Persuadir), mientras que el preferido por los subordinados es el E3 (Participar).

- El aspecto diferencial entre ambos estilos es la cantidad de conducta de tarea, alta en Persuadir y baja en Participar.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La dirección y gerencia pública

Dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas; su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados (Hill y Jones, 2011). En toda organización, debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción mediante entrenamiento y, principalmente, mediante la comunicación (Rueda, 2011). Una organización inteligente que implanta nuevas maneras de trabajar, implica poner atención a las relaciones interpersonales que se dan en la vida laboral, en el diseño de la estructura y los procesos; ejemplo son las recompensas, la evaluación del desempeño, la toma de decisiones y la comunicación (Hellriegel y Solucm, 2010). Por ello, la dirección de empresas debe enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como, la creación un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar (Chiavenato, 2011). La flexibilidad también es importante para las

organizaciones, pues mediante ella se obtienen mejores rendimientos.

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los recursos de la producción seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema. Los directores desempeñan distintos roles, de acuerdo con Mintzberg; quien los agrupa en tres áreas importantes: interpersonal, informativa y decisoria. El área interpersonal cubre tres funciones principales: a) De cabeza “aparente”; es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de ejercer la autoridad formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario. b) Líder; los gerentes también pueden ser líderes, inspirando al personal al logro de los resultados. c) Ligazón; esta función cumple el objetivo de mantener redes de contactos y relaciones que son de vital importancia.

Otra área importante es la informativa, encargada de reunir, diseminar y transmitir información; incluye tres roles principales: a) Monitoreo. Se debe estar pendiente de todos los sucesos internos

y externos. b) Transmisor. El colaborador de esta área debe proporcionar la información basada en hechos, percepciones y sensaciones. c) “Locutor”. Los directores se relacionan con los factores externos de la organización (los clientes o público, proveedores y bancos, entre otros de enorme influencia), por lo que emiten también información dirigida a ellos (Chiavenato, 2011). El área decisoria es la de mayor importancia, y agrupa los siguientes roles: a) Emprendedor. Un directivo hace que las cosas cambien; de su mente surgen constantemente innovaciones por aplicar. b) Manejador de disturbios. En las organizaciones pueden llegar a existir conflictos en los cuales el director tiene que intervenir, ya que debe mantener un escenario estable y un clima laboral eficiente. c) Distribuidor de recursos. La asignación de recursos (como el dinero, la gente, equipos y el tiempo), es una tarea imprescindible de un directivo. d) Negociador. Toma decisiones de acuerdo con los recursos con los que se cuenta en la organización, no solo con la gente que trabaja dentro en ella, sino también con aquellos con los que interactúa fuera de la compañía.

2.2.2. Las habilidades directivas

A) La función directiva

La función directiva refiere el conjunto de atributos generales

que debe reunir un gerente, un funcionario con cargo de responsabilidad, que se fundamenta en la competencia adquirida en la ejecución de los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control, a los que se añade la integración como un proceso de vinculación entre la organización y la dirección; estos procesos corresponden a las funciones básica del rol de un directivo eficaz.

En lo que respecta a planificación, planificar significa idear un sistema coordinado de acciones en el tiempo que permitan alcanzar determinados objetivos.

En cuanto a organización, este término quiere referirse a la ubicación concreta de cada función personal y a los diferentes papeles que se deben ejercer en cada puesto. Normalmente este concepto está asociado a estructura (Jones, 2013). Junto a la idea de organización, existen dos modalidades de la misma, la formal y la informal. La informal se define como una real de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí y que igualmente sirven de una forma indirecta a los fines de la organización (Hill y Jones, 2011).

En cuanto al control, es la secuencia de actividades destinadas a conocer si los resultados reales corresponden a los esperados. El proceso de control, consta de tres partes: 1) Establecimiento de estándares. 2) Medida del desempeño de estándares. 3) Corrección de estándares y planes.

La determinación de estándares se realiza en base a criterios razonables previos análisis situacionales. Se obtienen medidas ajustadas en base a medidas históricas o estadísticas. La medida del desempeño o de los estándares es difícil en el caso de ciertos puntos de carácter técnico, moviéndolo en los puestos comerciales o productivos. Se pueden habilitar dos tipos de sistemas: evaluación de desempeños que consiste en analizar la mejor o peor manera de proceder para conseguir un resultado; y evaluación de resultados que consiste en evaluar los mismos resultados. La corrección de las desviaciones, se realiza analizando las causas por las que no se pudieron alcanzar resultados.

B) Gestión de recursos

Para que una empresa cumpla su misión, logre sus objetivos y le entregue resultados favorables a los propietarios, es necesario que cuente con recursos suficientes para que

contribuyan a una gestión adecuada incrementando la productividad de la empresa.

Recursos humanos

Es el capital más valioso con que cuenta la empresa, de ellos depende el éxito o fracaso para el logro de los objetivos del proyecto en cualquier organización (especializado, técnico y operativo), lo cual exige unos procesos adecuados de selección, dirección y desarrollo laboral. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características: a. Potencial de desarrollo. b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades, destrezas. c. Sentimientos y sueños d. Experiencias, conocimientos, etc. Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren, pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc. (Chiavenato, 2011).

Recursos físicos

La organización para el desarrollo del proyecto debe contar con bienes tangibles como edificios (bodegas, almacenes, depósitos), maquinaria y equipo, herramientas, muebles y

enseres, insumos y materias primas, entre otras. El manejo de estos recursos debe estar acorde con las normas establecidas por la empresa (manuales de procesos), pero en especial deben estar ordenados, organizados, inventariados, disponibles para ser usados, mantener al día sus documentos y garantías, mantener programa de suministros actualizado y conocer la aplicación de planes de contingencias (Hellriegel y Slocum, 2010).

Recursos técnicos

Corresponden a la tecnología que se requiere para el desarrollo del proceso productivo, los nuevos desarrollos tecnológicos, los avances y actualizaciones en los procesos administrativos, financieros y de mercadeo, la legalización de marcas y patentes, la información y el conocimiento. Todos estos recursos deben estar claramente establecidos y ser conocidos por quienes de forma directa o indirecta está relacionados con la producción del bien o servicio.

Recursos financieros

Están definidos como el efectivo o recurso monetario disponible por parte del proyecto o la empresa y que han sido

presupuestados para la financiación de los rubros de inversión y operación (plan operativo y de inversiones), encaminados estos a facilitar la obtención de los resultados y objetivos planeados.

El tiempo

El tiempo es uno de los recursos más importantes de los que se dispone. Otros recursos son: la información, las personas, el dinero, etc. Si se hace un uso inteligente de todos los recursos, salvo el del tiempo, no se logra sacar el máximo provecho de ninguno de ellos. Si se consigue controlar el tiempo adecuadamente, se estará aprovechando al máximo y se podrá, asimismo, sacar el mayor partido posible a los otros recursos. Esto hace del tiempo el recurso más valioso. Las experiencias personales con respecto al tiempo llegan a la siguiente conclusión: no se tiene suficiente tiempo, pero la realidad es que todo el mundo tiene todo el tiempo disponible: 24 horas por día. Por tanto, el problema no es tanto la falta de tiempo, sino el uso que se hace de él. Comprender esto es el primer paso en el desafío de aprender a gestionar bien el tiempo y, por tanto, a cada uno.

C) Gestión de equipos de trabajo

La formación de equipos de trabajo está directamente relacionada con la misma esencia de la gestión del conocimiento: la necesidad de compartir conocimientos y colaborar entre los empleados de una organización para potenciar el resultado final. Los equipos de trabajo contribuyen a la realización más plena de los objetivos de este proceso. Esta contribución se realiza en dos planos; uno desde la perspectiva individual, y otro desde la perspectiva organizacional. En el primer caso trabajar en equipo se justifica por razones de seguridad, autoestima, de beneficios mutuos y de sociabilidad. En el segundo se argumenta la posibilidad de reunir habilidades más allá de las que un individuo puede adquirir, se crea sinergia, un mayor compromiso y desarrollo de los trabajadores, se genera aprendizaje organizacional y se incrementa la creatividad (Jones, 2013). Por estas razones, uno de los mecanismos más poderosos de intermediación y de gestión del conocimiento se encuentra en los espacios de intercambio donde operan las redes sociales.

Por su parte, Nonaka y Takeuchi distinguen dos tipos de conocimiento: el explícito, que puede ser estructurado, almacenado y distribuido; y el tácito, que forma parte de las

experiencias de aprendizaje (Lovera, 2009). Un equipo de trabajo, es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables. Se consideran como elementos básicos del equipo los resultados de desempeño, los productos de trabajo colectivo y el crecimiento personal, esto a partir del desarrollo de habilidades, el compromiso y la asunción de responsabilidades.

D) Gestión del cambio

La mayoría de quienes se dedican a dirigir personas se han visto en la necesidad, en un momento u otro, de tener que manejar cambios de una manera planificada. Todo el que ha pasado por esta experiencia sabe que planificar un cambio sobre el papel y hacer que realmente ocurra son asuntos bastante diferentes y, en todo caso, la primera de ellas más fácil que la segunda (Kotter, 2007).

Una de las competencias o habilidades más buscadas hoy día entre los directivos es, precisamente, la de saber manejar cambios y hacer que las cosas ocurran como deben ocurrir y den los frutos esperados. Buena parte de esta competencia se

basa en conocimientos en el fondo bastante sencillos, y bastaría tenerlos en cuenta para que las cosas funcionaran como esperamos. Son conocimientos básicos acerca de la naturaleza humana y de lo que mueve o paraliza a las personas; conocimientos sencillos de expresar pero, no tan fáciles de manejar en la práctica.

Pero ¿qué es lo esencial que se ha de conocer en torno al cambio para poder manejarlo mejor? Destacan dos de sus aspectos fundamentales:

- Cualquier cambio es progresivo y pasa por fases sucesivas.
- Cada una de estas fases lleva aparejado un estado de ánimo predominante que le es típico y la distingue de las demás.

Conocer las fases de un proceso de cambio enseña, entre otras cosas, a no precipitar acontecimientos. Como responsables de un determinado cambio hemos de saber que las cosas suceden a su debido tiempo, y que unas preceden necesariamente a otras. Aunque se pueden acelerar los acontecimientos con intervenciones externas, no se puede alterar la secuencia de las fases. Si habla de fases del cambio,

entonces, cabe preguntarse cuáles son estas fases, ¿qué emociones o estados de ánimo predominan en cada una de ellas?, ¿cómo se puede reconocerlas y usarlas en provecho del cambio?

Cualquier cambio pasa, desde su origen hasta que se consuma, por siete fases consecutivas con características diferenciadas:

Fase 1. Fase del presentimiento. Emoción predominante: la preocupación. Esta primera fase puede ser corta o ni siquiera existir, porque muchos cambios comienzan, de hecho, en la siguiente fase: en el shock, en el cambio mismo. Damos por supuesto aquí que la mayoría de los cambios en las organizaciones no son de este tipo “traumático” sino que vienen precedidos por una fase anterior de “pre-cambio”, de preparación al mismo. En esta fase inicial aún no se ha hablado públicamente de lo que va a cambiar pero hay quien comienza a otear en el horizonte. Existen rumores, señales anunciadoras y cierta intranquilidad en el ambiente. La gente empieza a preocuparse por lo que se imagina que va a ocurrir y por lo que pueda ocurrirles a ellos. La preocupación es la emoción predominante en esta fase.

Fase 2. El shock. Emoción predominante: el miedo. Cuando alguien anuncia el cambio y da a conocer sus detalles principales despeja la preocupación pero aparece una emoción nueva: el miedo. Miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a no saber qué hacer ante las nuevas condiciones existentes.

Fase 3. La resistencia. Emoción predominante: el enfado, la irritación. Tras el shock inicial comienza a manifestarse la conocida resistencia al cambio. Los afectados intentan ganar seguridad frente a la nueva situación anclándose en el estado de cosas anterior. Crece así la energía empleada en hacer cosas tal como se venían haciendo, como demostración de que no todo iba tan mal antes y que el cambio no es tan necesario. La irritación crece pero la energía también, aunque no en la dirección deseada.

Fase 4. La aceptación racional. Emoción predominante: la frustración. Gracias a la superación paulatina de los brotes de resistencia característicos de la fase anterior, comienza a predominar la convicción de que el cambio es necesario. En esta fase se hace necesario un enfoque individual. Se precisa ajustar el cambio a las necesidades de cada uno de los

afectados (¿qué tengo que cambiar yo?, ¿qué he de hacer de distinta manera?). En esta fase hay que resolver dudas de carácter práctico. El predominio de la duda, de la desorientación típica de esta fase, hace aparecer sentimientos de frustración y deseos de volver atrás.

Fase 5. La aceptación emocional. Emoción predominante: la nostalgia. Cuando todo el mundo parece convencido de que el cambio es inevitable y de que no hay vuelta atrás posible, es que se ha llegado al punto crítico emocional en el proceso de cambio. Es el momento de más bajo estado de ánimo pero el comienzo de la subida de moral de las fases posteriores. En esta fase ya se ha hablado suficientemente de lo que cambia en el conjunto y en cada uno de los afectados. La frustración predominante en la fase anterior se convierte paulatinamente en nostalgia de cómo eran las cosas antes del cambio (¡cuidado con el boicot de los nostálgicos!), que se va trocando paulatinamente en confianza en la nueva situación. La gente empieza a mirar hacia delante en vez de hacia atrás.

Fase 6. La apertura. Emoción predominante: curiosidad, entusiasmo. Superada la fase anterior, comienza a olvidarse el pasado y la gente empieza a mirar con curiosidad y optimismo

“lo nuevo”. En esta fase se ven los objetivos del cambio de una manera realista y se comienza a percibir con claridad lo que dista la situación actual de la deseada. En este momento es más fácil canalizar la energía y la productividad de acuerdo a los nuevos modos.

Fase 7. La integración. Emoción predominante: la confianza. Tras las experiencias de éxito y los errores superados, se crea una experiencia de superación de las dificultades y de progresiva confianza en las nuevas maneras de hacer y en la bondad del cambio.

E) Gestión de conflictos

El conflicto organizacional se da cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses; recordemos que en el conflicto debemos tener en cuenta los aspectos conductuales, como la percepción con la que cada persona o parte identifica al otro u otros (Hellriegel y Slocum, 2010).

El conflicto se entiende como aquel momento en que personas, empresas o agentes independientes que mantienen

una relación, deciden a nivel individual o en conjunto, manifestar su intención o deseo de cambiar los términos, los cuales no siempre son manifestados por la vía verbal o escrita. Muchas veces es necesario inferir actitudes, formas y mecanismos que usa el ser humano para expresar lo que siente frente a circunstancias que le incomodan, que lo hacen pensar y actuar de alguna forma para cambiar los términos o las reglas de la relación (Hellriegel y Slocum, 2010). El conflicto es inherente al ser humano, se hace presente durante toda su vida, conservando una propiedad, arraigada a cada persona, mantiene condiciones y formas muy propias de la persona que lo vive, hace parte de su estructura de pensamiento de los modelos mentales o marcos referenciales, los que se manifiestan a través de actitudes y procedimientos que constituyen la individualidad manifiesta del ser humano y por ende del conflicto (Whitakker, 2010).

Un conflicto implica para cada parte, actuar de alguna forma, hacer algo, teniendo gran importancia desde el punto de vista psicológico el perder o ganar, pues la sociedad, este elemento se ha constituido en un termómetro de juzgamiento propio y de los otros hacia el perdedor o ganador. Existen sociedades y organizaciones que han desarrollado patrones

característicos, de mayor avance, según ellos, y que determinan quién es mejor por el número de trofeos que obtiene, por ser capaz de derrotar a otros. Las relaciones se han convertido en clara competencia por lograr el mejor lugar, derrotando al contendiente, sin importar cómo, muchas acciones de éstas son impulsadas por los propios integrantes de la organización. Los conflictos que se presentan en la organización, tienen las características que la propia organización les da, “su sello”, el tratamiento tiene forma, una dinámica de cómo desea conducirlo, el conflicto en cualquier organización tiene su propia historia, en cuanto a cómo nace y cómo se trata.

Los intereses han sido hasta ahora los principales elementos analizados en las relaciones y el conflicto, pero es importante abordar las fuerzas psicoculturales, pues son cruciales para definir la forma de esos intereses y señalar los actores que tengan que defenderlos, los jóvenes y los niños representan la clave en el proceso futuro para el entendimiento y la resolución de las controversias en nuestras organizaciones (Chiavenato, 2011). Es en esa etapa cuando se adquieren las principales orientaciones, que luego servirán de guía y reflejo (confianza, seguridad y eficacia). Adicionalmente, las organizaciones se convierten en los centros de práctica para

refuerzo o eliminación, a través de recalcar valores y comportamientos, que conforman identidades de grupos, que sirven y aportan en el tratamiento y transformación de los conflictos (Bellinza, 2011).

2.2.3. La reforma del Estado y la búsqueda de eficiencia

Las reformas al Estado son procesos inducidos que responden a grandes acuerdos e intereses que se pactan y cuyos objetivos esenciales buscan que el Estado asegure su supervivencia y su funcionalidad ante los incesantes cambios económicos, políticos y sociales; frente a los cuales requiere responder eficazmente (Perona, López y Navas, 2009). Cuando se observa un Estado que conserva una administración pública tradicional, que se va quedando obsoleta, desactualizada, en la que la ciudadanía no confía o no cree, o considera ineficiente, corrupta y desvinculada de los problemas sociales, sí es necesario pensar en iniciar procesos de reforma y modernización profundos que vuelvan a colocar al estado y a la gestión pública a la altura de las demandas y necesidades del conjunto de la población del país (Trivelli y Clausen, 2015).

Es esencial que se incluya en la propuesta de Reforma del Estado el tipo de administración pública que se necesita para

responder y atender de manera efectiva a las demandas de la sociedad en cualquier rincón del país y a cargo de cualquier nivel de gobierno.

La Reforma del Estado comprende procesos que llevan a cambios sustanciales en la organización y redistribución del poder político, de su estructura, funcionamiento y sobre las reglas que rigen a los trabajadores del sector público para mejorar su desempeño y contribuir positivamente a la transformación de la vida de la población; así como a forjar una nueva relación del Estado con la ciudadanía.

Diversos autores señalan que la reforma del Estado tiene tres niveles o fases interdependientes:

El nivel de proceso de gobierno o gestión pública. Tiene lugar cuando se producen los cambios en las formas e instrumentos de gobernar. Es el nivel estricto del redimensionamiento del Estado, la reducción de su tamaño, la disminución del número de empresas, programas, empleados, leyes, gasto, etc., pero es también el nivel de las modificaciones en su proceso de toma de decisiones e implementación de políticas (Proyecto USAID, 2011). Debido a la inmediata visibilidad de los recortes presupuestarios, personal,

programas y empresas públicas, es también el nivel o paso más polémico. Las reformas en el nivel de la gestión, hoy se manifiestan en privatizaciones, desregulaciones, administraciones públicas compartidas o concesionadas.

El nivel de régimen político o de la política misma. Son las reformas vinculadas a la relación política entre sociedad y Estado, en particular la forma de elegir a los titulares de los poderes del Estado y las formas cómo se componen y ejercen los poderes públicos. También las formas de interrelación entre los poderes y niveles de Estado. Entre estos aspectos tenemos los relacionados con la transparencia y participación de la sociedad en la gestión pública (Hernaíz, Phélan y Camacho, 2014). Además, se debe poner de relieve el propósito de la inclusión. Pero estar incluido en un sistema no significa la inclusión en otro, por tanto, la llamada "integración social" en las sociedades modernas implica una utópica espera proyectada al infinito (Venegas, Inostroza y Tesche, 2012).

El nivel de la constitución política del Estado. Finalmente, la gran reforma del Estado se consumaría en las leyes fundamentales del Estado, relativas al ámbito y ejercicio de las libertades políticas y económicas de los ciudadanos, y al ámbito y ejercicio de los

poderes regulatorios y de intervención del Estado. La reforma profunda del Estado es la constitucional. Pero además, todas aquellas otras leyes que estos cambios traen consigo.

En ese sentido, la reforma del Estado tiene como finalidad:

- Cambiar las funciones del Estado o de determinadas unidades orgánicas que lo conforman, mediante cambios significativos en la estructura del Estado que alteran su funcionamiento para poder responder mejor a las demandas de la población.

- Definir nuevas reglas de juego y aumentar la capacidad de gobernabilidad del Estado mediante medidas fiscales, sistema de elecciones, representatividad en los espacios de participación, etc.

Los procesos de reforma del Estado buscan pasar de un Estado poco flexible, desarticulado, centralista, ineficaz que no logra brindar una adecuada provisión de servicios a la ciudadanía, hacia un Estado consagrado al servicio de las personas, ágil y descentralizado, más cercano de la gente (García, 2007). La política se encuentra en el centro de los problemas sociales y de las formas que colectivamente se construyen para su resolución y esto es así dado que es un fenómeno que atraviesa y condiciona

todos los aspectos de la vida social (Imhoff, Gutiérrez y Brussino, 2012).

El carácter de estas reformas lleva a cambios normativos importantes a nivel de reformas constitucionales y leyes que logran concretarse en la medida que se implementen y canalicen adecuadamente por todos los niveles del sector público. En cada uno de los tres niveles de gobierno existe un rol clave y responsabilidad de las autoridades y funcionarios/as para implementar de manera exitosa la reforma del Estado.

Sin embargo, hay que tener presente que una vez aprobada la reforma constitucional e iniciada la puesta en marcha de estos cambios en los tres niveles de gobierno; nacional, regional y local, no significa que el anterior Estado centralista deja atrás su cultura y la manera como ha venido operando y que inmediatamente se produce un cambio nacional en toda la burocracia y sistemas administrativos y que todos actuamos de una manera descentralizada. Puede ocurrir que algunos empiecen a mostrar resistencia y a buscar defectos a lo que se quiere iniciar. Esto pone en agenda la modernización del Estado o la reforma administrativa, orientada a que la gestión pública se adecue y responda a las nuevas exigencias de las reformas iniciadas. La idea de

intervenciones articuladas orientadas a la «graduación» no es un elemento particularmente presente en la historia de la política social en el Perú (Trivelli y Clausen, 2015).

La modernización del Estado o reforma administrativa es un proceso político-técnico de transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerlos compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno, así como con los planes y programas de desarrollo y dar al Estado su capacidad protagónica (Proyecto USAID, 2011).

Implica efectuar cambios significativos en las estructuras administrativas de cada una de sus organizaciones en todos los niveles de gobierno, en los sistemas administrativos existentes, procedimientos, entre otros; para así poder prestar servicios de calidad, los cuales respondan a las necesidades de la sociedad. Como vemos, la modernización de la gestión pública constituye un aspecto complementario de la reforma del Estado, comprendiendo también procesos como la simplificación de procesos, utilización de Internet, medios electrónicos y simplificación de trámites, en tanto estos contribuyen a mejorar la manera cómo el Estado desempeña

sus funciones, y por lo tanto mejora la percepción que los ciudadanos tienen en relación a la provisión de un bien o servicio por parte del Estado (Proyecto USAID, 2011).

2.2.4. La eficiencia en la administración pública

Las sociedades en general han experimentado importantes transformaciones durante las últimas décadas, cambiando no solo el modo de vida de las personas, sino también la manera cómo actúan sus gobiernos. Esto ha sido posible gracias a la diversificación y la multiplicación de los canales de comunicación, que permiten que la mayoría de la población acceda a información en tiempo real desde distintos lugares del mundo, amplían los escenarios de expresión de los individuos y facilitan el libre intercambio de productos y servicios alrededor del planeta, dinámicas que han dado lugar al fenómeno de la globalización y han convergido en una nueva perspectiva del Estado desde un enfoque liberal, en el que el poder de la esfera estatal se reduce para dar lugar al estímulo de la iniciativa privada (Navas, 2010).

Estos procesos han repercutido en el surgimiento de nuevas demandas de la población a los gobiernos, modificando las relaciones establecidas históricamente entre los sectores público y privado. Así, los ciudadanos han comenzado a exigir una menor

intervención estatal en los asuntos privados y se ha consolidado un renovado sentido de lo público, caracterizado por un mayor control sobre las actuaciones de las instituciones y los funcionarios. Por su parte, los gobiernos han visto reducido su margen de acción frente a los ciudadanos debido al desgaste de los modelos intervencionistas y asistencialistas que predominaron en el siglo XX, y al surgimiento de importantes dinámicas organizativas en el sector privado, que han remplazado con éxito al Estado en la prestación de servicios públicos y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos (Navas, 2010).

En este contexto, la prioridad del Estado pasó de la provisión directa de bienes y servicios a la garantía de condiciones mínimas que permitan el surgimiento y fortalecimiento de la iniciativa privada, asegurando que los beneficios que de esta se derivan, se distribuyan equitativamente entre los miembros de la sociedad. Para ello resulta indispensable modernizar la administración pública, pasando del Estado burocrático tradicional a un esquema más flexible, eficiente, transparente y orientado a satisfacer las demandas de los ciudadanos (Navas, 2010).

Con ese fin, el control se transforma en un medio eficaz no solamente para descubrir irregularidades sino también para

retroalimentar la toma de decisiones, favorecer la ejecutividad, el desarrollo de la capacidad gerencial y la responsabilidad compartida. En ese marco, surge la noción de eficiencia en la administración pública, con una clara connotación que se toma en préstamo de la esfera privada (Rueda, 2011).

En virtud de esa nueva concepción, viene desarrollándose desde hace un tiempo la idea de aplicar el concepto de control de gestión en la hacienda pública. Este comprende la auditoría operacional, en el sentido amplio de la expresión, a fin de medir la eficiencia, la economía y la eficacia de la gestión, que comprende la planificación, la organización, la dirección y el control interno, con los alcances que surgen de estos tres componentes, a saber: Eficiencia: rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario de recursos (financieros, materiales y humanos); Economía: operación al costo menor posible; Eficacia: logro de los objetivos o metas programados.

Esto es así, por cuanto la administración pública debe estar al servicio de la sociedad y debe tener los elementos que hagan posible su evaluación. Controlar es una acción propia y necesaria del proceso de administrar y gobernar (Lenardón, 2007).

La necesidad de control se fundamenta en el hecho de que el gobierno maneja fondos que no son propios sino que pertenecen a la sociedad, la cual le delega la potestad de recaudarlos y administrarlos con el fin de proveer bienes públicos a la comunidad en su conjunto. Una de las obligaciones fundamentales del gobernante, que es el administrador de estos fondos, es informar al gobernado acerca de la manera en que utiliza los recursos que le fueron confiados por la sociedad.

En ese sentido, en el campo de la administración, la eficiencia se define como la facultad para lograr un efecto determinado. En palabras más aplicadas a estas profesiones, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, "eficiente" será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. "Eficiente" es quien logra una alta productividad en relación a los recursos que dispone (Hurtado, 2013).

Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtiene mejores resultados con menor gasto de

recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas u organizaciones: *Costo* y *tiempo*.

El concepto de "hacer bien las cosas debidas" pone en mayor capacidad de entender con mucha claridad el vocablo de "Eficiencia". Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

Si se tiene en cuenta que un buen gobierno es aquel que logra que sus funcionarios piensen en grande las más pequeñas funciones, entonces, se necesita urgentemente de un sistema de administración que estimule ese comportamiento (Zubiría, 2009). Los funcionarios deben tener un compromiso personal con las razones de interés público que justifican las instituciones en que trabajan.

La eficiencia sin duda, aumenta el capital social, sobre todo si los fundamentos que la explican han sido sistematizados y convertidos en conocimiento explícito, y a la vez, la acumulación de capital social genera mayor eficiencia, originando de esta manera, el círculo virtuoso que los teóricos y prácticos, como Peter Drucker han denominado la administración científica.

Eficiencia significa la mejor utilización y aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta una organización para alcanzar los resultados que justifican las razones de interés público que le dieron origen. Eficiencia es sinónimo de rendimiento o productividad y viene, en latín, de la palabra “efficiere” que significa “hacer creando”. La eficiencia —que siempre se mide frente a un tipo de comportamiento, resultado o meta esperados— solo la pueden conseguir los recursos humanos, ya que los insumos y los bienes de capital contribuyen al rendimiento pero no crean, son producto de la innovación humana. En otras palabras, un gerente eficiente es aquel que, en la realización de una tarea, en la consecución de un fin, es capaz de aprovechar lo máximo que pueden rendir los recursos derivados de la técnica y lo mejor de las habilidades de las personas que tiene a su cargo.

2.3. Definición de términos

Capacidad de adaptación

Dimensión de la eficiencia administrativa que refiere la capacidad del trabajador para resolver adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado. Se trata de solucionar problemas que no han sido contemplados en los reglamentos y que escapan a los procedimientos formales, pero que requieren soluciones en el marco de los principios de legalidad que deben acompañar la gestión.

Capacidad para la racionalización de recursos

Dimensión de la eficiencia administrativa que refiere el hecho de que el servidor público mantenga como propósito alcanzar las metas establecidas para la organización o dependencia en que labora utilizando menos recursos que los que se han planificado, considerando como tales: los recursos materiales, económicos, humano e incluso el tiempo.

Capacidad resolutiva

Dimensión de la eficiencia administrativa que refiere la reserva de energía que posee cada trabajador y que involucra el poder de lograr que las cosas se hagan y de lograr resultados.

Eficiencia administrativa

Facultad por la cual se alcanza objetivos laborales específicos, que se evidencia en la capacidad para actuar, en el uso racional de recursos a su disposición y en la capacidad para adaptarse a situaciones no planeadas.

Función directiva

Conjunto de atributos generales que debe reunir un gerente, un funcionario con cargo de responsabilidad, que se fundamenta en la competencia adquirida en la ejecución de los procesos administrativos: planificación, organización, dirección y control, a los que se añade la integración como un proceso de vinculación entre la organización y la dirección.

Gestión del cambio

Capacidad de un gerente o un funcionario con cargo de responsabilidad, que se fundamenta en el modo como maneja los cambios y hace que las cosas ocurran como deben ocurrir y den los frutos esperados, y que se define en función de la identificación de la necesidad de cambio, la propuesta de iniciativas y emprendimiento de acciones de transformación de las actividades de la oficina, con las que se involucra totalmente y establece las responsabilidades y roles para que este proceso se lleve a cabo.

Gestión de recursos

Capacidad de un gerente o un funcionario con cargo de responsabilidad, que se fundamenta en el manejo de los recursos en forma acorde con los objetivos a fin de incrementar la productividad institucional y que se define en función de su capacidad para seleccionar adecuadamente al personal, en función de sus habilidades para realizar una tarea; para estimar correctamente el tiempo y los recursos (equipos y herramientas) necesarios para realizar una tarea; para resolver problemas mediante el trabajo en equipo; y afrontar los conflictos en busca de soluciones mutuamente satisfactorias.

Habilidades directivas

Conjunto de habilidades de un individuo que ejerce una posición de liderazgo o una función directiva que coadyuva al proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas, con el propósito de conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz y que se define en función del rol que ejerce como directivo, la capacidad de gestión que demuestra sobre los recursos institucionales y la capacidad para gestionar el cambio en un proceso de modernización del estado.

Municipalidad provincial

En la política del Perú, las Municipalidades son instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias, sus distritos y centros poblados del país, así como de la prestación de servicios de ámbito local en sus respectivas jurisdicciones. Se constituyen como personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. De acuerdo con el ordenamiento jurídico peruano, corresponden al Gobierno de nivel local, y asume funciones de municipalidades distritales dentro del cercado, es decir, del distrito capital, el cual carece de municipalidad distrital.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO Y DISEÑO

De acuerdo al problema y tipo de conocimiento a lograr, se identifica con la investigación no experimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para efectos de la contrastación de hipótesis, el estudio adoptará el diseño transeccional correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a la naturaleza de estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio correlacionado.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

3.3.1. Variable Independiente

Tabla 1.

Variable independiente

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Instrumento
Habilidades directivas	Capacidad de un directivo para ejercer su función, gestionar los recursos institucionales y gestionar el cambio en un proceso continuo.	Función directiva	Planifica adecuadamente las tareas y responsabilidades de la oficina. Demuestra habilidad para dirigir al personal de la oficina. Toma decisiones eficaces. Asesora y apoya al trabajador para un excelente desempeño laboral. Controla las funciones asignadas y evita incumplimientos.	Intervalo	Cuestionario con escalamiento Likert
		Gestión de recursos	Selecciona adecuadamente al personal en función de sus habilidades para realizar una tarea. Estima correctamente el tiempo necesario para realiza una tarea. Estima correctamente los recursos (equipos y herramientas) necesarios para realizar una tarea. Resuelve problemas mediante el trabajo		

			en equipo. Enfrenta directamente el conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria.		
		Gestión del cambio	Ha expresado la necesidad de transformar las actividades de la oficina. Ha propuesto iniciativas de cambio en la oficina Ha emprendido las acciones necesarias para el cambio en la oficina Se ha involucrado totalmente en las iniciativas de cambio en la oficina. Ha establecido responsabilidades y roles para dirigir el cambio en la oficina.		

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Variable dependiente

Tabla 2.

Variable dependiente

Eficiencia administrativa	Capacidad para actuar, sobre la base del uso racional los recursos disponibles y la capacidad para adaptarse a situaciones no	Capacidad resolutiva	Capacidad para tomar decisiones. Capacidad para cumplir a tiempo actividades programadas. Capacidad para seleccionar tareas a realizar Capacidad para desagregar las actividades en subactividades.	Intervalo	Escala de medidas subjetivas

	planeadas.		Capacidad para enfocarse en las actividades programadas. Cumplimiento de metas.		
		Racionalización de recursos	Uso racional de los materiales de oficina. Uso racional de los recursos económicos. Uso racional de los recursos humanos. Uso racional del tiempo.		
		Adaptación	Capacidad para adaptar procesos internos. Capacidad para modificar servicios. Capacidad de considerar necesidades no planeadas. Capacidad de identificar requerimientos no planeados.		

Fuente: Elaboración propia

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Por información proporcionada por la jefatura de personal de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, la población está constituida por 405 trabajadores.

3.4.2. Muestra

La muestra se determinó mediante la expresión:

Ecuación 1

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{\varepsilon^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

Z : Número determinado según la tabla de valores críticos de la distribución normal estándar

P : Proporción de unidades de análisis que asumen una misma categoría de la variable (0,65)

Q : (1 – p) Proporción de unidades de análisis en los que la categoría de la variable no se presenta (0,35)

N : Población

ε : Error permitido (0,06)

Reemplazando, se tiene:

Ecuación 2

$$n = \frac{1{,}96^2 \times 0{,}65 \times 0{,}35 \times 405}{0{,}06^2 \times (405-1) + 1{,}96^2 \times 0{,}65 \times 0{,}35}$$

De donde, n = 154

La muestra estuvo conformada por 154 trabajadores.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas

Se utilizó la técnica de encuestas. Como instrumento se aplicó un cuestionario con escalamiento Likert, denominado *Escala de Evaluación de Habilidades Directivas*, y una escala de evaluación subjetiva con puntuaciones directas, denominada *Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional*, adaptación hecha por Masías (2015) de la Escala de Eficiencia Administrativa de Hurtado (2013).

3.5.2. Instrumentos

Como instrumentos se aplicaron: un cuestionario con escalamiento Likert, denominado *Escala de Evaluación de Habilidades Directivas* y una escala de evaluación subjetiva con puntuaciones directas, denominada *Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional*, adaptación hecha por Masías (2015) de la Escala de Eficiencia Administrativa de Hurtado (2013).

3.6 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

3.6.1. Validez

Para la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas se reporta validez de contenido y validez de constructo. En el caso de la Escala de Eficiencia Administrativa, en su versión original y adaptada, reporta validez y confiabilidad suficientes. En su forma original, Hurtado (2013) reportó validez de contenido y validez concurrente de la escala, sobre la base de un inventario de 22 ítems. Masías (2015) sobre la base de una muestra de 44 trabajadores de una institución pública en Arequipa y Córdova (2015) sobre la base de una muestra de 66 trabajadores de tres oficinas desconcentradas de un Ministerio, reportaron validez de contenido y validez concurrente para un inventario de solo 14 ítems.

En este estudio, se procedió a validar los instrumentos considerando evidencias de validez de contenido por medio de juicio de expertos. Se desempeñaron como expertos tres profesionales con grado de magíster o doctor. El procedimiento de validación se resume a continuación:

Tabla 3.

Juicio de expertos

Juez	Grado académico	Institución de procedencia	Calificación	Decisión
Juez 1	Doctor	Universidad José Carlos Mariátegui	164	Válido
Juez 2	Magíster	Universidad San Pedro	189	Válido
Juez 3	Magíster	Universidad Nacional de Moquegua	189	Válido

Fuente: Elaboración propia

3.6.2. Confiabilidad

En cuanto a confiabilidad, Hurtado (2013) reportó confiabilidad medida por consistencia interna; en este caso, el coeficiente Alfa Cronbach alcanzó un valor superior a 0,85. Por su parte, Masías (2015) en el estudio realizado en Arequipa y Córdova (2015) en el estudio que integra Moquegua, Tacna y Puno, reportan una alta confiabilidad expresada por un coeficiente Alfa Cronbach en ambos casos superior a 0,9. En consecuencia, la Escala de Eficiencia Administrativa ha demostrado en sucesivas ocasiones su alta confiabilidad.

En este estudio se realizó un análisis de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa – Cronbach. La muestra piloto estuvo conformada por 20 personas. Los resultados son los siguientes:

Para el caso de la Escala de Evaluación de Habilidades Directivas:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos(a)	0	0,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,913	0,916	15

El coeficiente Alfa – Cronbach alcanzó un valor de 0,913, que expresa alta confiabilidad del instrumento.

Y para el caso de la Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos[a]	0	0,0
	Total	20	100,0

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos[a]	0	0,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,979	0,980	14

El coeficiente Alfa – Cronbach alcanzó un valor de 0,979, que expresa alta confiabilidad del instrumento.

3.7. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA LA PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

3.7.1. Calificación de los instrumentos y niveles de medición

La evaluación de la *Escala de Evaluación de Habilidades Directivas* se hace en función del valor asignado a las alternativas de respuesta, como se expone a continuación:

Tabla 4.

Calificación de instrumento

DESCRIPCIÓN	ALTERNATIVA	VALOR
Siempre	1	5
Casi siempre	2	4
A veces	3	3
Casi nunca	4	2
Nunca	5	1

Fuente: Aplicación de la escala de habilidades directivas

La calificación del instrumento, requiere el siguiente procedimiento:

- Consignar puntuación a cada ítem según los valores asignados a las alternativas de respuestas.

- Sumar los valores asignados como puntuaciones.

- Categorizar los resultados del índice según se indica:

Tabla 5.

Nivel de medición

PUNTUACIÓN	NIVEL
15 – 35	Bajo
36 – 55	Medio
56 – 75	Alto

Fuente: Aplicación de la escala de habilidades directivas

Para el caso de la evaluación de las dimensiones de la variable, se tomaron en cuenta las puntuaciones y niveles siguientes:

Tabla 6.

Función directiva

Nivel	Puntuación
Bajo	5 – 11
Medio	12 – 18
Alto	19 – 25

Fuente: Aplicación de la escala de habilidades directivas

Tabla 7.

Gestión de cambio

Nivel	Puntuación
Bajo	5 – 11
Medio	12 – 18
Alto	19 – 25

Fuente: Aplicación de la escala de habilidades directivas

Tabla 8.

Gestión de cambio

Nivel	Puntuación
Bajo	5 – 11
Medio	12 – 18
Alto	19 – 25

Fuente: Aplicación de la escala de habilidades directivas

En lo que concierne a la *Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional*, la evaluación se hace en función de la calificación directa que se hace sobre cada ítem, en una escala de 0 a 10 puntos.

Para la calificación del instrumento se suman las puntuaciones con que se califica y se categoriza la puntuación como se indica:

Tabla 9.

Categorización de puntuación

PUNTUACIÓN	NIVEL
0 – 46	Deficiente
47 – 93	Suficiente
94 – 140	Eficiente

Fuente: Aplicación de la escala de eficiencia administrativa

La categorización de las dimensiones de la variable se hizo en función de las puntuaciones y niveles siguientes:

Tabla 10.

Capacidad resolutiva

Nivel	Puntuación
Deficiente	0 – 20
Suficiente	21 – 40
Eficiente	41 – 60

Fuente: Aplicación de la escala de eficiencia administrativa

Tabla 11.

Racionalización de recursos

Racionalización de recursos	
Nivel	Puntuación
Deficiente	0 – 13
Suficiente	14 – 27
Eficiente	28 – 40

Fuente: Aplicación de la escala de eficiencia administrativa

Tabla 12.

Adaptación

Nivel	Puntuación
Deficiente	0 – 13
Suficiente	14 – 27
Eficiente	28 – 40

Fuente: Aplicación de la escala de eficiencia administrativa

3.7.2. Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de datos se hizo de forma automatizada con la utilización de medios informáticos. Se utilizó el soporte informático SPSS 22 y Excel, paquete de Microsoft Office que cuenta con potentes recursos gráficos y funciones específicas para el ordenamiento de datos. Asimismo, se aplicaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a estadísticas se utilizaron:

- **Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual)**

  Estas tablas sirven para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

- **Gráficos circulares o gráficos de barras**

  Cumplen una función similar a las de las tablas, pero lo hacen desde una perspectiva gráfica. Sirven para visualizar los datos presentados en los cuadros. Se utilizarán gráficos simples, para comparar las frecuencias acumuladas de las respuestas a cada componente o sub escala de los instrumentos utilizados.

- **Coeficiente de correlación de Spearman (Rho)**

  Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. El coeficiente de correlación de Spearman es exactamente el mismo que el coeficiente de correlación de Pearson, calculado sobre el rango de observaciones. La correlación estimada entre X e Y se halla calculando el coeficiente de correlación de Pearson para el conjunto de rangos apareados. Este coeficiente reúne dos propiedades que identifican la naturaleza de una relación entre

dos variables: su signo, que puede ser positivo o negativo; y su magnitud. Este coeficiente de correlación varía de –1 a +1. El valor de rho = 1 muestra una correlación lineal positiva perfecta entre dos variables X e Y. Por el contrario, un valor de rho = –1 indica una correlación lineal negativa perfecta entre dos variables X e Y. Pero si el valor de rho es igual a 0, las dos variables X e Y no están correlacionadas (Lopes, 2000).

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Características de la muestra

Tabla 13.

Trabajadores por género

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	88	57,1
Femenino	66	42,9
Total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de Habilidades Directivas

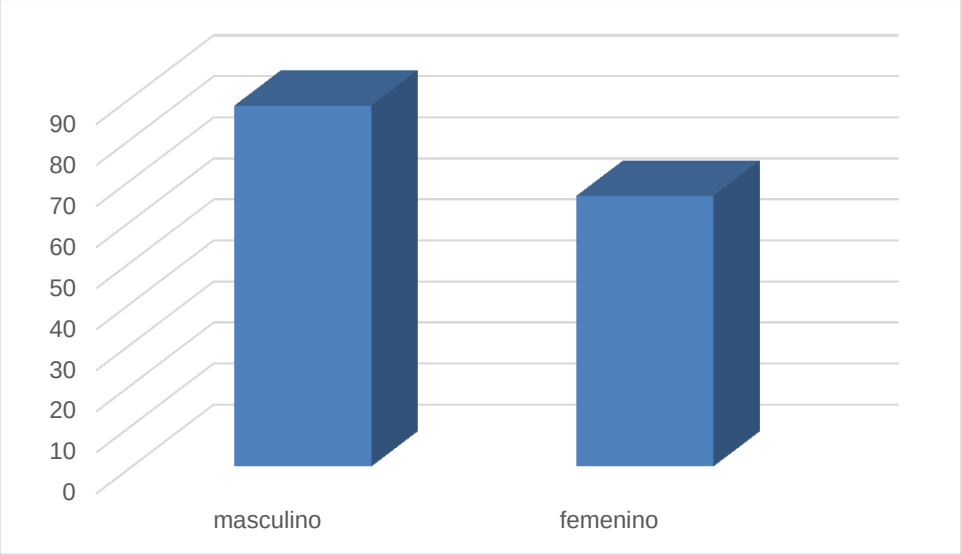


Figura 1. Trabajadores por género

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a género, la muestra estuvo conformada mayormente por varones. En ese sentido participaron del estudio 88 varones que representan el 57,1% del conjunto muestreado, y 66 mujeres que representan el 42,9% del conjunto.

Tabla 14.

Trabajadores por edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 30 años	31	20,1
31 a 40	55	35,7
41 a 50	41	26,6
51 a 60	15	9,7
Más de 60 años	12	7,8
total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de Habilidades Directivas

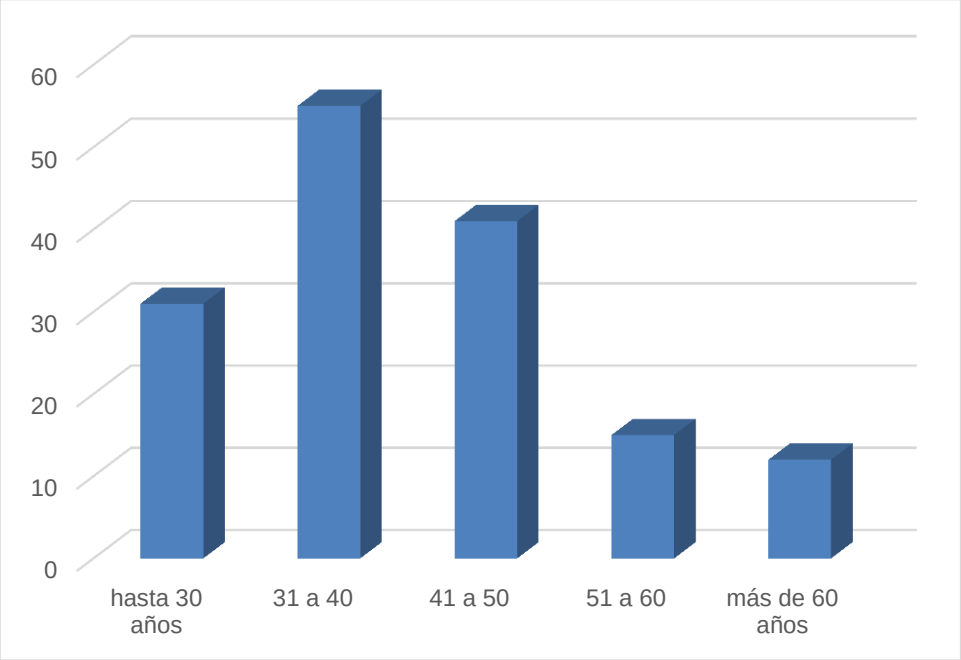


Figura 2. Trabajadores por edad

Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne a edad, destaca el grupo de trabajadores cuya edad se ubica en el intervalo de 31 a 40 años. En esta categoría aparece 55 trabajadores que representan el 35,7% del conjunto. Sigue en importancia el intervalo de 41 a 50 años, donde

se reúnen 41 trabajadores que representan el 26,6% del conjunto; y el grupo de trabajadores con 30 años o menos, que reúne 31 trabajadores o 20,1%. Los trabajadores de más de 50 años conforman un grupo que apenas se acerca al 18% del conjunto.

Tabla 15.

Trabajadores por área laboral

área	frecuencia	porcentaje
administración	8	5,2
planeamiento	13	8,4
servicios comunidad	49	31,8
desarrollo económico	31	20,1
administración tributaria	20	13,0
desarrollo urbano	17	11,0
infraestructura pública	16	10,4
total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de Habilidades Directivas

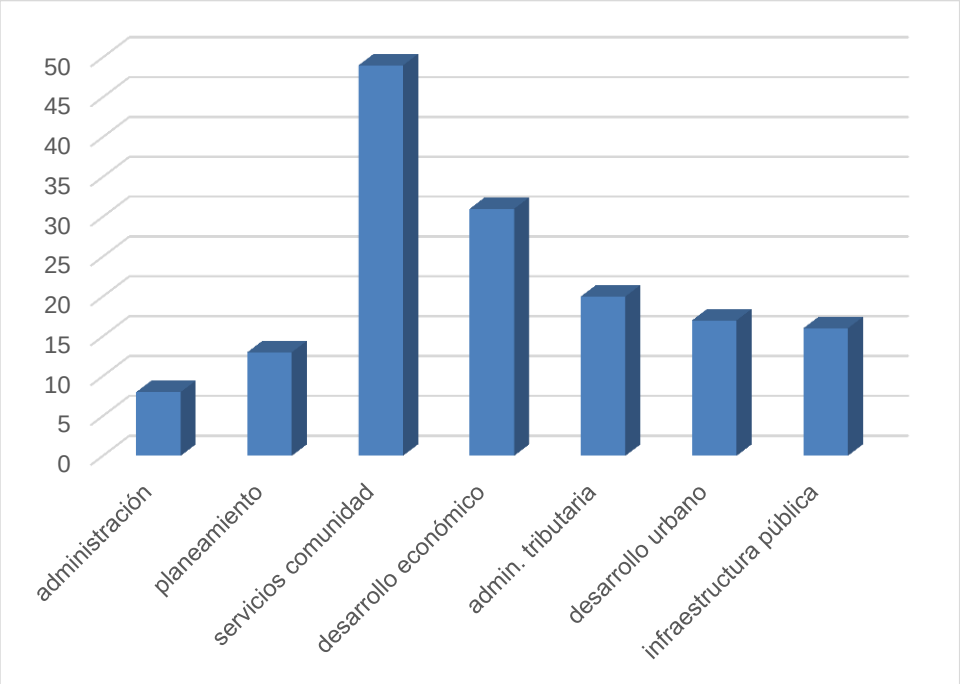


Figura 3. Trabajadores por área laboral

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al área de trabajo, la categoría que destaca ligeramente sobre los demás es la de servicios a la comunidad, donde se reúnen 49 trabajadores, que representan el 31,8% del

total. Sigue en importancia el área de desarrollo económico, de donde proceden 31 trabajadores, que representan el 20,1%. La distribución de los trabajadores en función de otras áreas de trabajo desciende progresivamente desde el 13% de administración tributaria, hasta el 5,2% de administración general.

4.1.2. Habilidades directivas

Tabla 16.

Habilidades directivas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	34	22,1
Medio	98	63,6
Alto	22	14,3
Total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de Habilidades Directivas

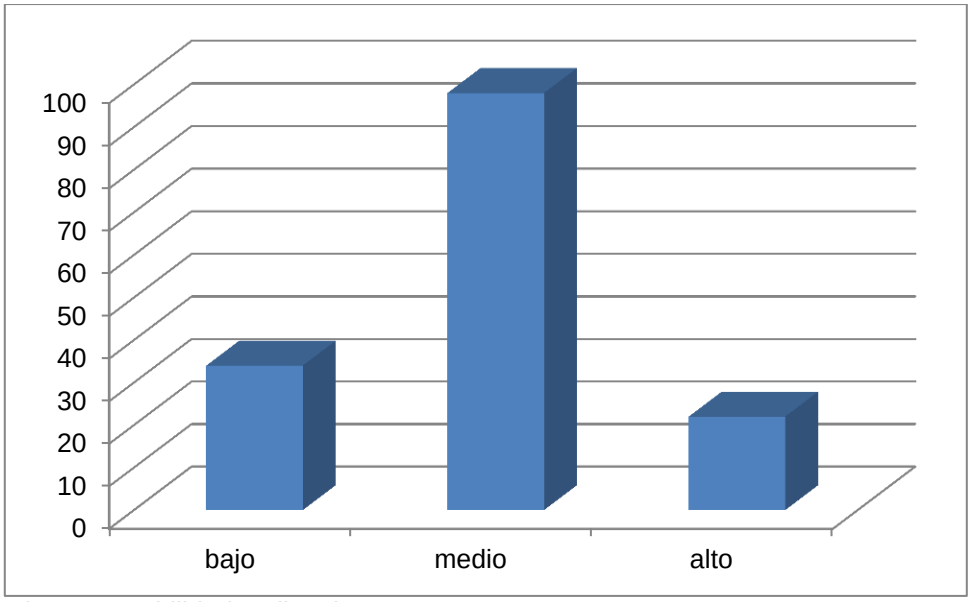


Figura 4. Habilidades directivas

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a habilidades directivas, la mayoría de trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto considera que sus directivos alcanzan el nivel medio. En este sentido, 98 trabajadores que representan el 63,6% del conjunto, califican a sus directivos en este nivel. Por otro lado, 34 trabajadores que representan el 22,1% del conjunto, consideran que los directivos no superan el nivel bajo

de habilidades directivas. En contraste, solo 22 trabajadores que conforman el 14,3% del total, consideran que sus directivos alcanzan el nivel alto de habilidades evaluadas. En síntesis, los resultados revelan que menos de la sexta parte de trabajadores consideran que los directivos de la municipalidad (es decir, gerentes y subgerentes) han desarrollado las habilidades necesarias para cumplir adecuadamente la función directiva que les compete, para gestionar eficientemente los recursos a su cargo, y para gestionar solventemente las acciones de cambio al interior de la institución.

Tabla 17.

Habilidades directivas: Función directiva

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	41	26,6
Medio	94	61,0
Alto	19	12,3
Total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de Habilidades Directivas

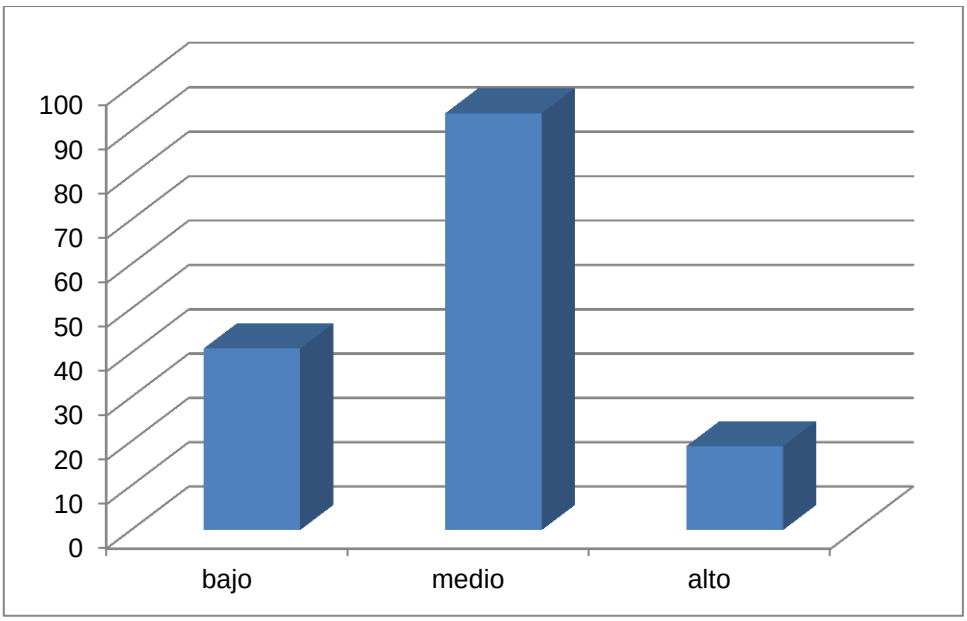


Figura 5. Función directiva

Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne a la función directiva, dimensión de la variable *habilidades directivas* que identifica habilidades de planificación, dirección, toma de decisiones y control, la mayoría de trabajadores ubica a sus directivos en el nivel medio. En ese sentido, 94 trabajadores que representan el 61% del total de la muestra, califican a sus directivos en este nivel. Por otro lado, 41 trabajadores que representan el 26,6% del conjunto, manifiestan

que los directivos no superan el nivel bajo de habilidades para la función directiva. En contraste, solo 19 trabajadores, que conforman el 12,3% del total, consideran que sus directivos alcanzan el nivel alto de habilidades implícitas en la función directiva. En síntesis, cabe señalar que desde la perspectiva de los trabajadores solo esta reducida proporción de directivos cuenta con las habilidades necesarias para cumplir adecuadamente su función como directivo.

Tabla 18.

Habilidades directivas: Gestión de recursos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	25	16,2
Medio	95	61,7
Alto	34	22,1
Total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de Habilidades Directivas

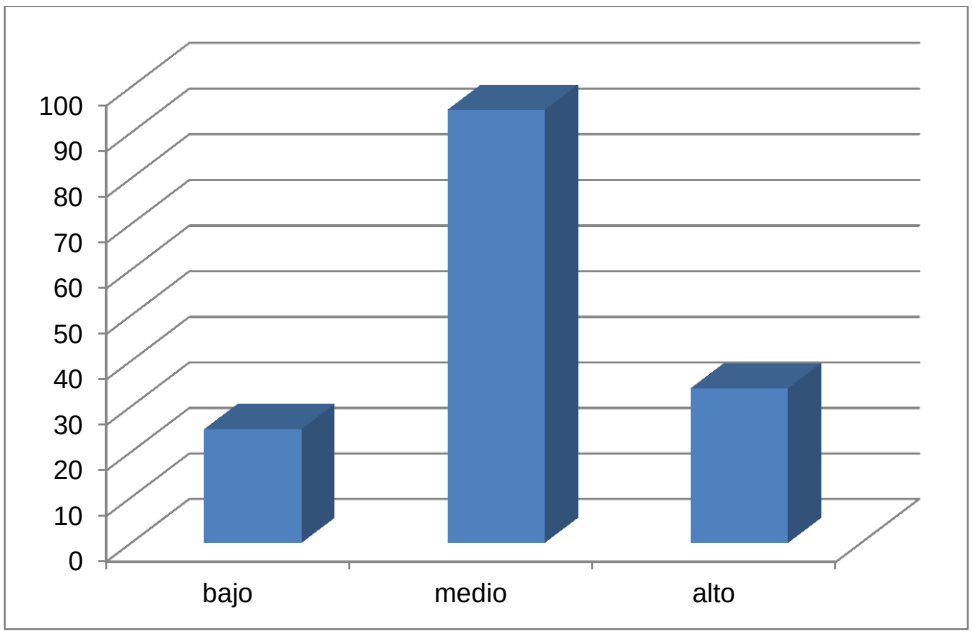


Figura 6. Gestión de recursos

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la gestión de recursos, segunda dimensión de la variable habilidades directivas, en la que se identifican habilidades orientadas a la estimación adecuada del personal, los recursos y el tiempo necesario para la realización de actividades específicas, la mayoría de trabajadores considera que sus directivos alcanzan el nivel medio. En ese sentido, 95 trabajadores que representan el 61,7% del conjunto, califican a sus

directivos en este nivel. Por otro lado, 25 trabajadores que representan el 16,2% del conjunto, manifiestan que los directivos no superan el nivel bajo de habilidades en esta dimensión. En contraste, 34 trabajadores, que representan el 22,1% del total, consideran que sus directivos alcanzan el nivel alto en las habilidades que corresponden a la gestión de recursos. Así, considerando la perspectiva de los trabajadores, poco más de la quinta parte de directivos cuenta con las habilidades necesarias para gestionar adecuadamente los recursos con que cuenta la institución.

Tabla 19.

Habilidades directivas: Gestión de cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	37	24,0
Medio	89	57,8
Alto	28	18,2
Total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de Habilidades Directivas

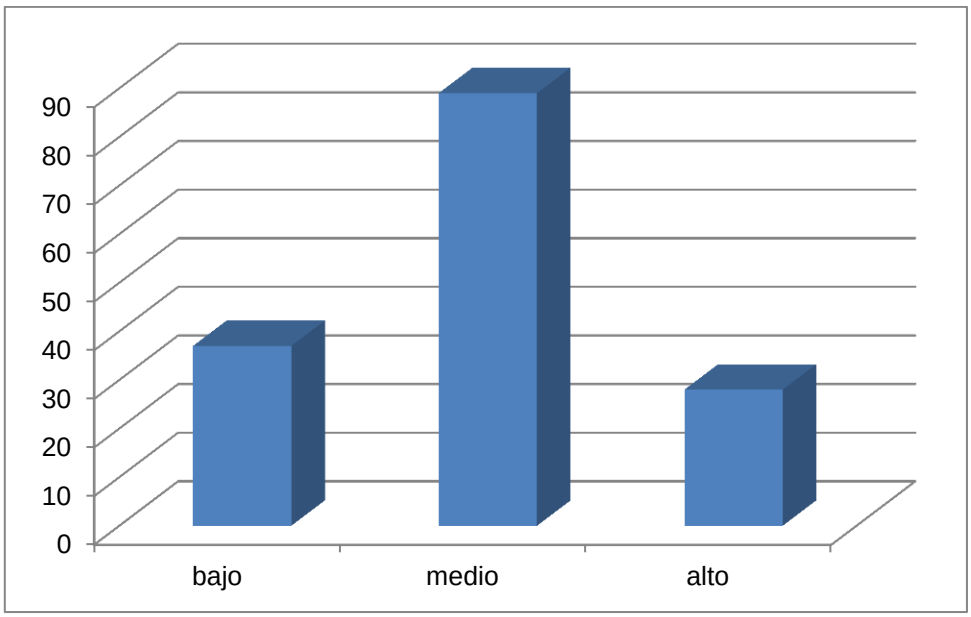


Figura 7. Gestión de cambio

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la gestión del cambio, tercera dimensión de la variable, que implica habilidades proponer, emprender y dirigir iniciativas de cambio en la institución, la mayoría de trabajadores ubica a sus directivos en el nivel medio. En ese sentido, 89 trabajadores que representan el 57,8% del total de la muestra, califican a sus directivos en este nivel. Por otro lado, 37

trabajadores que representan el 24% del conjunto, considera que sus directivos no superan el nivel bajo de habilidades para cumplir adecuadamente esta función. En contraste, 28 trabajadores que conforman el 18,2% del total, consideran que sus directivos alcanzan el nivel alto de habilidades implícitas en la gestión del cambio. En síntesis, cabe señalar que, desde la perspectiva de los trabajadores, esta proporción de directivos cuenta con las habilidades necesarias para cumplir adecuadamente sus funciones para liderar el cambio en la institución.

4.1.3. Eficiencia administrativa

Tabla 20.

Eficiencia Administrativa

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	91	59,1
Suficiente	61	39,6
Eficiente	2	1,3
Total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la Escala de la Eficiencia Administrativa

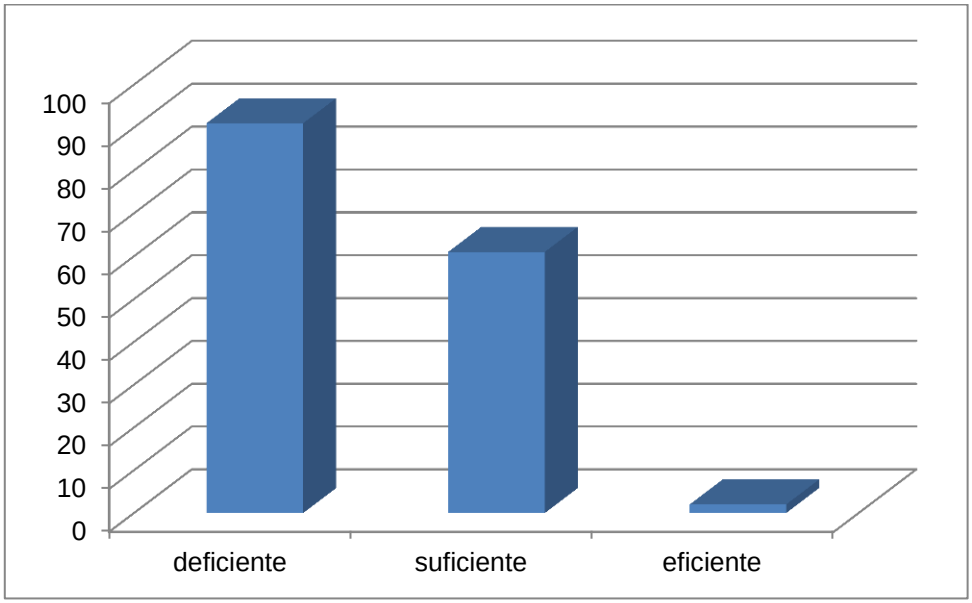


Figura 8. Eficiencia administrativa

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a eficiencia administrativa, la mayoría de trabajadores considera que la oficina en la que trabaja, como parte de la institución, está muy por debajo de lo que se espera. En ese sentido, 91 trabajadores que representan el 59,1% del conjunto que participó del estudio, califican la eficiencia administrativa como deficiente. Con una perspectiva ligeramente mejor de los

acontecimientos, 61 trabajadores que representan el 39,6% del conjunto, califican la eficiencia administrativa como suficiente. En contraste, solo dos trabajadores (apenas 1,3%) consideran que en la institución se alcanza el nivel eficiente en esta variable. Esta tabla da cuenta de un reconocimiento caro respecto de dos observaciones implícitas en la perspectiva del trabajador: primero, que se alcanza un nivel de eficiencia administrativa muy bajo, lo que significa, en otras palabras, que la institución funciona en forma deficiente; y segundo, que implícitamente hay mucho espacio donde trabajar y mejorar.

Tabla 21.

Eficiencia administrativa: Capacidad resolutiva

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	94	61,0
Suficiente	58	37,7
Eficiente	2	1,3
Total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la escala de la eficiencia administrativa

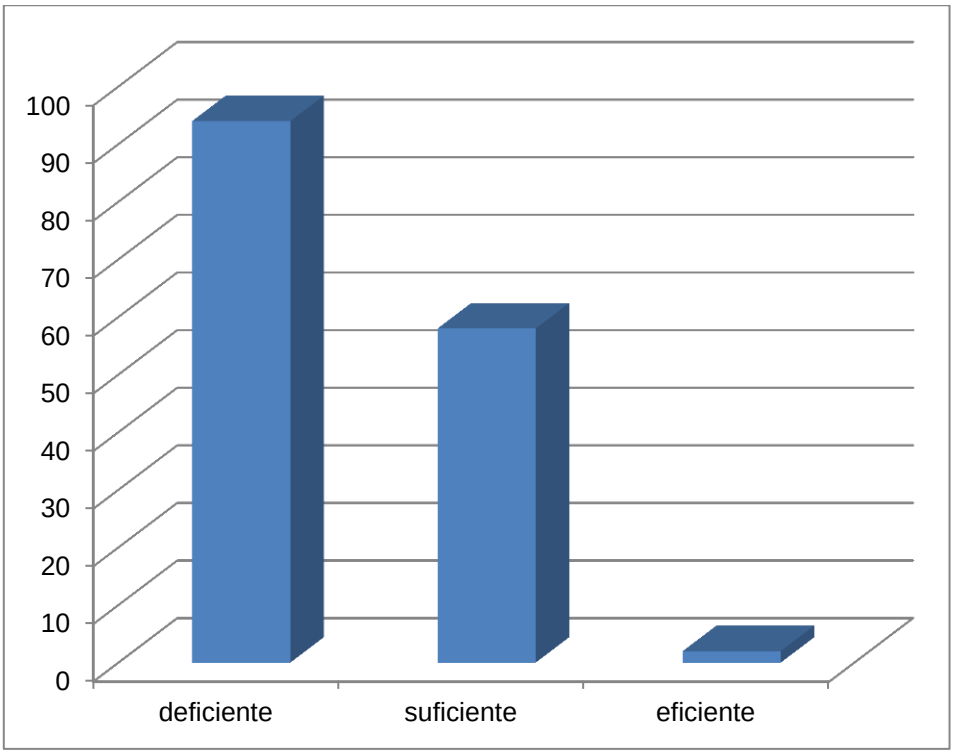


Figura 9. Capacidad resolutiva

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a capacidad resolutiva, primera dimensión de la variable *eficiencia administrativa*, que implica una capacidad intrínseca para hacer las cosas cuando deben hacerse, la mayoría de trabajadores considera que se está muy por debajo de lo que correspondería esperar. Así, 94 trabajadores que representan el

61% del conjunto, califican la capacidad resolutiva como deficiente. Por otro lado, 58 trabajadores que representan el 37,7% del conjunto, califican esta dimensión de la variable como suficiente. En contraste, solo dos trabajadores (apenas 1,3%) consideran que la institución alcanza el nivel eficiente en cuanto a capacidad resolutiva. Cabe destacar que los resultados encontrados indican que, en la perspectiva de los trabajadores, la institución no alcanza el nivel de eficiencia.

Tabla 22.

Eficiencia administrativa: Racionalización de recursos

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	103	66,9
Suficiente	50	32,5
Eficiente	1	0,6
Total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la escala de la eficiencia administrativa

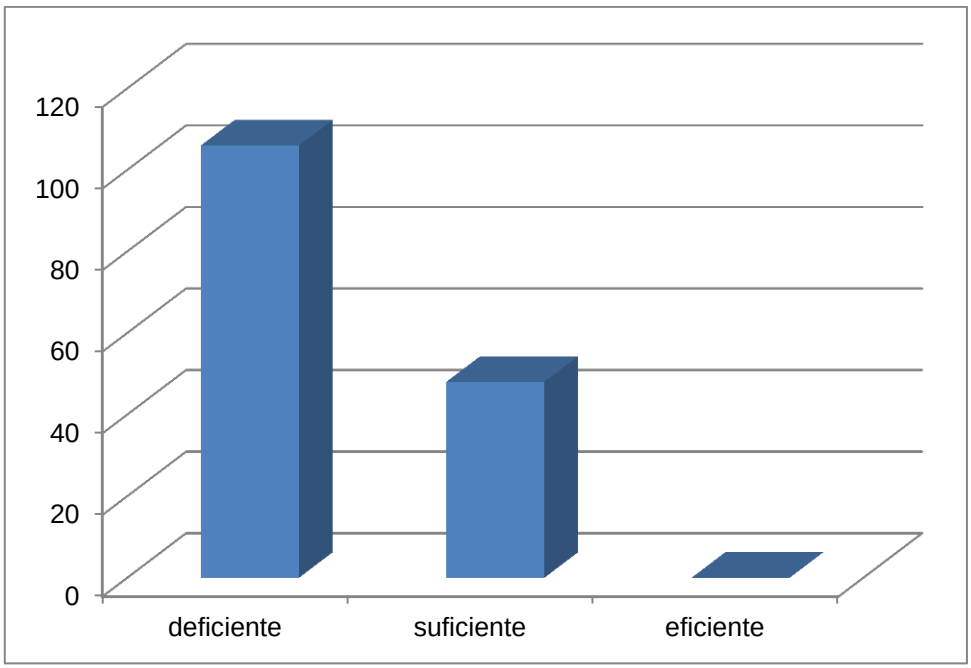


Figura 10. Racionalización de recursos

Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne la racionalización de recursos, segunda dimensión de la variable *eficiencia administrativa*, que implica la capacidad para utilizar racionalmente los recursos con que se cuenta, entre los que se consideran los materiales, los recursos financieros, los recursos humanos y el tiempo, la mayoría de trabajadores considera que la institución no supera el nivel

deficiente. Así, 103 trabajadores que representan el 66,9% del conjunto, califican la racionalización de recursos como deficiente. Por otro lado, 50 trabajadores, que representan el 32,5% del conjunto, califican esta dimensión de la variable como suficiente. En contraste, solo un trabajador (0,6%) considera que la institución alcanza el nivel eficiente en cuanto a racionalización de recursos. Cabe destacar que los resultados encontrados indican que en la perspectiva de los trabajadores, la institución no alcanza el nivel de eficiencia en esta dimensión.

Tabla 23.

Eficiencia administrativa: adaptación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	87	56,5
Suficiente	66	42,9
Eficiente	1	0,6
Total	154	100,0

Fuente: Aplicación de la escala de la eficiencia administrativa

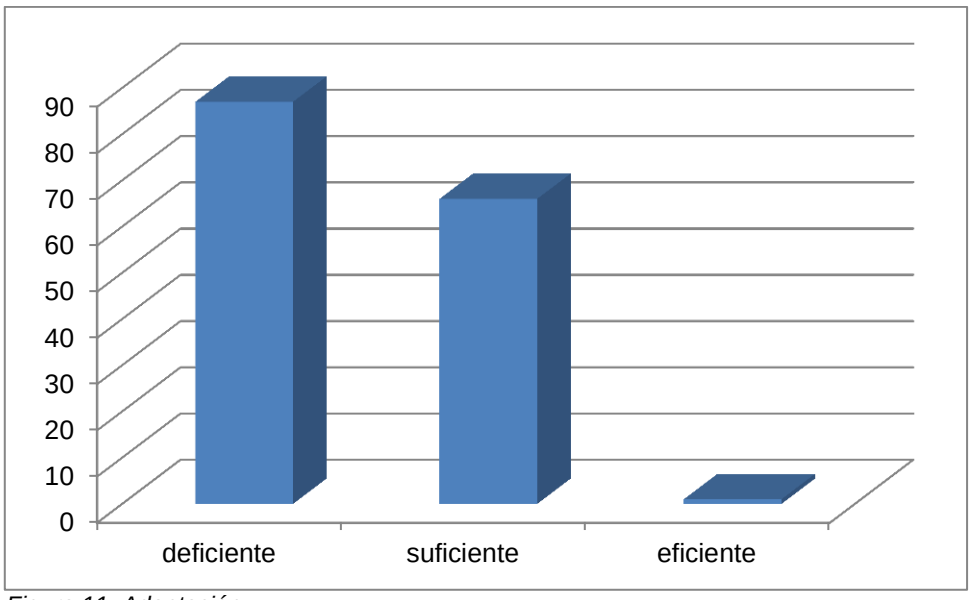


Figura 11. Adaptación

Fuente: Elaboración propia

En lo que concierne a adaptación, tercera dimensión de la variable *eficiencia administrativa*, que implica la capacidad para adaptar procesos y servicios a situaciones no previstas, la mayoría de trabajadores considera que la institución no supera el nivel deficiente. En este caso, 87 trabajadores que representan el 56,5% del conjunto, califican la capacidad de adaptación como deficiente. Por otro lado, 66 trabajadores que representan el 42,9% del

conjunto, califican esta dimensión de la variable como suficiente. En contraste, solo un trabajador (0,6%) considera que la institución alcanza el nivel eficiente en cuanto a adaptación. Cabe destacar que los resultados encontrados indican que en la perspectiva de los trabajadores, la institución no alcanza el nivel de eficiencia en esta dimensión; en otras palabras, se trata de una institución a la que se le dificulta adaptarse a requerimientos o demandas institucionales no previstas.

4.1.4. Verificación de hipótesis

Tabla 24

Análisis de correlación entre habilidades directivas y eficiencia administrativa

			Habilidades directivas	Eficiencia administrativa
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	0,827**
		Sig. (bilateral)	0,0	0,000
		N	154	154
	Eficiencia administrativa	Coeficiente de correlación	0,827**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0,0
		N	154	154

Fuentes: Base de datos

El análisis efectuado para probar la existencia de una relación entre las variables, demuestra que existe correlación positiva

considerable (r_s = 0,827) entre las calificaciones de las *habilidades directivas* y la eficiencia administrativa. La correlación es altamente significativa (p = 0,000). Eso implica que se verifica una relación directa entre las variables, lo que quiere decir que mientras mayor es la calificación alcanzada en la Escala de Habilidades Directivas, mayor es también la calificación alcanzada en la Escala de Eficiencia Administrativa.

En cuanto a la contrastación de la hipótesis general del estudio, esta se expresa en los siguientes términos:

H_G : La percepción de las habilidades directivas del superior se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016.

Operacionalizando la hipótesis, se tiene el siguiente enunciado:

H_G : Existe correlación positiva significativa.

En términos operacionales, se tiene lo siguiente:

H_G : $r_s \neq 0$

H_0 : $r_s = 0$

Del análisis de correlación entre habilidades directivas y eficiencia administrativa

De la tabla 24 se tiene:

- $r_s = 0,827$
- p = 0,000 mucho menor que el nivel de significancia, $\alpha = 0,05$.

Se rechaza la hipótesis nula, H_0 y luego se acepta la hipótesis propuesta, H_G: existe correlación positiva significativa. En conclusión, la percepción de las habilidades directivas del superior se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

Tabla 25

Análisis de correlación entre función directiva y eficiencia administrativa

			Función directiva	Eficiencia administrativa
Rho de Spearman	Función directiva	Coeficiente de correlación	1,000	0,787**
		Sig. (bilateral)	0,0	0,000
		N	154	154
	Eficiencia administrativa	Coeficiente de correlación	0,787**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0,0
		N	154	154

Fuente: Base de datos

En este caso, el análisis efectuado para verificar la existencia de relación entre la *función directiva* y la e*ficiencia administrativa*, pone en evidencia la existencia de correlación positiva fuerte (r_s = 0,787 entre las calificaciones de la primera dimensión de *habilidades directivas* y la *eficiencia administrativa*. La correlación es altamente significativa (p = 0,000), lo que implica una relación directa entre las variables, es decir, una relación en la cual mientras mayor es la calificación alcanzada en las habilidades de función directiva, mayor es también la puntuación alcanzada en la *eficiencia administrativa*; y por el contrario, mientras menor es la calificación alcanzada en las habilidades de función directiva, menor es también la puntuación alcanzada en la *eficiencia administrativa*. En otras palabras, mientras más alto es el nivel de competencia directiva, más alto es el nivel de eficiencia administrativa.

Para la contrastación de la primera hipótesis específica, esta se expresa en los siguientes términos:

H_1 : Existe relación directa entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

Operacionalizando la hipótesis, se tiene el siguiente enunciado:

H_1 : Existe correlación positiva significativa.

En términos operacionales se tiene lo siguiente:

H_1 : $r_s \neq 0$

H_0 : $r_s = 0$

De la tabla 25 se tiene:

- $r_s = 0,787$
- p = 0,000 mucho menor que el nivel de significancia, $\alpha = 0,05$.

Se rechaza la hipótesis nula, H_0 y luego se acepta la hipótesis propuesta, H_1: existe correlación positiva significativa. En conclusión, se valida la primera hipótesis específica propuesta.

Tabla 26

Análisis de correlación entre gestión de recursos y eficiencia administrativa

			Gestión de recursos	Eficiencia administrativa
Rho de Spearman	Gestión de recursos	Coeficiente de correlación	1,000	0,745**
		Sig. (bilateral)	0,0	0,000
		N	154	154
	Eficiencia administrativa	Coeficiente de correlación	0,745**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0,0
		N	154	154

Fuente: Base de datos

En este caso, el análisis efectuado para verificar la existencia de relación entre la *gestión de recursos* y la e*ficiencia administrativa*, pone en evidencia la existencia de correlación positiva fuerte (r_s = 0,745) entre las calificaciones de la segunda dimensión de *habilidades directivas* y la *eficiencia administrativa*. La correlación es altamente significativa (p = 0,000), lo que implica la existencia de una relación directa entre las variables, es decir, una relación en la que mientras mayor es la calificación alcanzada en las habilidades de gestión de recursos, mayor es también la calificación en la *eficiencia administrativa*; y por el contrario, mientras menor es la calificación alcanzada en las habilidades de gestión de recursos, menor es también la calificación obtenida en *eficiencia administrativa*. En otras palabras, mientras más alto es el nivel de gestión de recursos, más alto es el nivel de eficiencia administrativa.

Al efectuar la contrastación de la segunda hipótesis específica, esta se expresa en los siguientes términos:

H_2 : Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

Operacionalizando la hipótesis, se tiene el siguiente enunciado:

H_2 : Existe correlación positiva significativa.

En términos operacionales se tiene lo siguiente:

H_2 : $r_s \neq 0$

H_0 : $r_s = 0$

Del análisis de correlación entre gestión de recursos y eficiencia administrativa

De la tabla 26 se tiene:

- $r_s = 0,745$
- $p = 0,000$ mucho menor que el nivel de significancia, $\alpha = 0,05$.

Se rechaza la hipótesis nula, H_0 luego y se acepta la hipótesis propuesta, H_2: existe correlación positiva significativa. En conclusión, se valida la segunda hipótesis específica propuesta.

Tabla 27

Análisis de correlación entre gestión del cambio y eficiencia administrativa.

			Gestión del cambio	Eficiencia administrativa
Rho de Spearman	Gestión del cambio	Coeficiente de correlación	1,000	0,720**
		Sig. (bilateral)	0,0	0,000
		N	154	154
	Eficiencia administrativa	Coeficiente de correlación	0,720**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	0,0
		N	154	154

Fuente: Base de datos

En este caso, el análisis efectuado para verificar la existencia de relación entre la *gestión del cambio* y la e*ficiencia administrativa*, pone en evidencia la existencia de correlación positiva fuerte (r_s = 0,720) entre las calificaciones de la segunda dimensión de *habilidades directivas* y la *eficiencia administrativa*. La correlación es altamente significativa (p = 0,000), lo que implica la existencia de una relación directa entre las variables, es decir, una relación en la que se observa que, mientras mayor es la calificación alcanzada en las habilidades de gestión del cambio, mayor es también la calificación obtenida en la *eficiencia administrativa*; por el contrario, mientras menor es la calificación alcanzada en las habilidades de gestión del cambio, menor es también la calificación obtenida en *eficiencia administrativa*.

Al efectuar la contrastación de la tercera hipótesis específica, esta se expresa en los siguientes términos:

H_3 : Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.

Operacionalizando la hipótesis, se tiene el siguiente enunciado:

H_3 : Existe correlación positiva significativa.

En términos operacionales se tiene lo siguiente:

H_3 : $r_s \neq 0$

H_0 : $r_s = 0$

De la tabla 27, se tiene:

- $r_s = 0{,}745$
- $p = 0{,}000$ mucho menor que el nivel de significancia, $\alpha = 0{,}05$.

Se rechaza la hipótesis nula, H_0 y luego, se acepta la hipótesis propuesta, H_3: existe correlación positiva significativa. En conclusión, se valida la tercera hipótesis específica propuesta.

4.2. Discusión

Los resultados del estudio muestran el siguiente panorama:

Sobre la muestra

La muestra estuvo conformada mayormente por varones, que para el caso alcanzan el 57,1%. Esta mayoría de varones respecto de las mujeres, también fue reportada por Ramos (2015) quien encontró que 60,7% del conjunto eran varones, frente a un 42,9% de mujeres.

Por otro lado, el grupo de trabajadores se distribuye entre los intervalos de 31 a 40 años y de 41 a 50 años, con 37,5% para el primer caso y 26,6% para el segundo. Estas cifras también guardan cercanía con los hallazgos de Ramos (2015) quien encontró un tercio de la muestra (33,3%) en cada uno de estos intervalos. Se puede decir, entonces, que respecto de Ramos (2015) hay proximidad en términos generales, pero ligera discrepancia entre las proporciones que ocupan cada una de estas categorías. Se observa que aquí hay casi cuatro puntos porcentuales más que lo que Ramos reporta; en otras palabras, aquí hay una población ligeramente más joven que hace solo uso años, lo cual puede explicarse por el hecho de que los datos aquí señalados refieren un contexto institucional con una gestión relativamente reciente, que se puso en funciones a principios

del 2015; en cambio, Ramos (2015) refiere datos recogidos el año 2014, que implicaba una gestión saliente, después de cuatro años de un desempeño institucional casi anodino.

Finalmente, en lo que concierne al área de trabajo de donde proceden los trabajadores muestreados, la distribución de frecuencias por categoría se corresponde también con la que reporta Ramos (2015), aun cuando en cada categoría en particular pueda haber diferencias entre cifra y cifra.

Se puede concluir, entonces, que en cuanto a caracterización de la muestra, esta es muy parecida a otras muestras sobre las cuales se ha investigado este asunto o algunos relativamente derivados.

Sobre las habilidades directivas

En lo que concierne a habilidades directivas, la mayoría de trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto considera que sus directivos alcanzan el nivel medio. Esta distribución se observa tanto a nivel de variable, como a nivel de las dimensiones de la variable. En el caso de la variable el 63,6% de trabajadores califican así a los directivos, lo que añadido al 22,1% que se ubican en el nivel bajo, representan un 85,7% que trabajadores que consideran que sus directivos no alcanzan al nivel alto de habilidades

directivas. Eso significa que la gran mayoría de trabajadores considera que sus directivos (gerentes, subgerentes), no cuentan con las habilidades necesarias para cumplir adecuadamente la función directiva que les compete, para gestionar eficientemente los recursos a su cargo y para gestionar con suficiencia las acciones de cambio al interior de la institución.

Este reconocimiento de las debilidades en cuanto a habilidades directivas, se enmarca en el planteamiento de Montaño (2014) cuando reconoce que los sistemas de administración pública en Latinoamérica, a pesar de todos los esfuerzos, continúan siendo lentos, corruptos, lo que implícitamente genera un gasto ineficiente de los recursos institucionales, además de desperdigar los esfuerzos institucionales por llevar los servicios a mayor cantidad de población. Y se cae en la debilidad que apuntan Pereda, López – Guzmán y González (2014) de desestimar la importancia de desarrollar las habilidades directivas considerándolas como una ventaja competitiva para la organización.

En lo que concierne a las dimensiones de la variable, también se encontró predominio del nivel medio; en ese sentido, los trabajadores de la institución consideran que solo 12,3% de directivos desarrollan apropiadamente la función directiva; 22,1% en el caso de gestión de

recursos; y 18,2% en lo que respecta a gestión del cambio. A todas luces, las cifras muestran proporciones muy pequeñas en el nivel alto, lo que muestra una perspectiva nada positiva de los trabajadores respecto del trabajo que realizan los directivos.

Sobre la eficiencia administrativa

En lo que respecta a eficiencia administrativa, la casi totalidad de trabajadores considera que la institución no alcanza el nivel de eficiencia que se espera.

Al analizar la variable en general, solo 1,3% de trabajadores consideran que en la institución se ha alcanzado el nivel eficiente. En el plano de las dimensiones, la proporción de trabajadores que considera que la institución alcanza el nivel de eficiencia se sitúa en cifras muy próximas a las observadas en la variable general: 1,3% para capacidad resolutiva; 0,6% para racionalización de recursos; y 0,6% para adaptación.

De acuerdo con estos resultados y desde la perspectiva de los trabajadores, la institución se muestra como una entidad que no es capaz de resolver adecuadamente los asuntos o problemas que debe atender; que no es eficiente a la hora de disponer de los recursos humanos, materiales o financieros con que cuenta; y que se le

dificulta adaptarse a requerimientos o demandas institucionales no previstas. En ese sentido, como se ha apuntado antes, los resultados indican que el trabajador tiene una postura muy clara respecto de la institución: primero, la institución no es eficiente; y segundo, existe bastante oportunidad de apuntar hacia la mejora institucional.

Los hallazgos se apartan de aquella línea de resultados en los que se evalúa el trabajo de las instituciones públicas desde una perspectiva de la organización, como un todo. En estos estudios, por lo general, la eficiencia de las instituciones públicas se mide por medio de diferentes indicadores o variables que incluyen parcial o totalmente su dominio teórico. En estos estudios, hay preponderancia de los niveles medios de la variable (Centeno, 2012; Sotomayor, 2014).

En este caso, la identificación con un nivel alto de la variable (nivel eficiente, aquí en el estudio) es más bien una situación que se identifica en organizaciones de alto desempeño, que se corresponde con entidades del sector privado que han alcanzado una reputación muy alta como empresas, entre las que se cuentan sobre todo algunas empresas de internet (Amazon, Google), bancos (BCP, en el caso peruano) y otras en otros sectores (Backus, en el caso peruano), pero difícilmente una municipalidad provincial, en la que los

problemas de cumplimiento de plazos y ejecución de presupuesto constituyen una constante difícil de superar. Así, los resultados marcan distancia de los hallazgos de Lenardón (2007) y Piñeiro, Quintero y Faría (2007) en el plano internacional, y de Centeno (2012) a nivel local.

Sobre la relación entre las variables

Los resultados del análisis de correlación entre la variable habilidades directivas y la variable *eficiencia administrativa*, así como entre la primera variable y las dimensiones de la *eficiencia administrativa*, arrojó coeficientes de correlación de magnitudes importantes y altamente significativos (en todos los casos, $p < 0,01$).

Así, en el caso de las dos variables en su forma integral, el coeficiente de correlación fue 0,827; y en el caso de la relación entre las habilidades directivas y las dimensiones de la eficiencia, se encontraron los siguientes coeficientes: 0,787 entre función directiva y eficiencia administrativa; 0,745 entre gestión de recursos y eficiencia administrativa; y 0,720 entre gestión del cambio y eficiencia administrativa. De esa manera se comprobaron las hipótesis planteadas, tanto las específicas como la general.

En términos de interpretación, las correlaciones positivas identificadas implican que, mientras mayor es la valoración de las habilidades directivas demostradas por gerentes, subgerentes y jefes de oficina, mayor es también la valoración que se hace de la eficiencia administrativa en la organización. En otras palabras, los trabajadores que consideran que los funcionarios municipales tienen un alto nivel de habilidades directivas, son también quienes consideran que la institución es eficiente en su desempeño.

Esto se corresponde con lo que señala Claros (2009) y no se está lejos de hallazgos ya establecidos, sino que por el contrario los resultados aportan evidencia a la línea teórica de análisis de la eficiencia de una organización, lo que sugiere que aquellos funcionarios con mayores habilidades directivas tienden a involucrarse más con la búsqueda de una mayor eficiencia a nivel de organización, como sugieren diferentes autores (Jones, 2013; Kotter, 2007).

CONCLUSIONES

Primera

Como conclusión general se encontró que la percepción de las habilidades directivas del superior se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 (r_s = 0,827; p=0,000). Esto implica que mientras mayor es la calificación en habilidades directivas, mayor es también la eficiencia administrativa.

Segunda

Existe relación directa entre la percepción sobre la función directiva y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 (r_s = 0,787; p=0,000). Esto implica que mientras más alto es el nivel de función directiva, más alto es el nivel de eficiencia administrativa.

Tercera

Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión de recursos y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016 (r_s = 0,745; p=0,000). Esto implica que mientras más al gestión de recursos, más alto es el nivel de eficiencia admi

Cuarta

Existe relación directa entre la percepción sobre la gestión del cambio y la eficiencia administrativa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016 (r_s = 0,720; p=0,000). Esto implica que mientras más alto es el nivel de gestión del cambio, más alto es el nivel de eficiencia administrativa.

RECOMENDACIONES

1) Potenciar las habilidades directivas en la institución, a fin de generar condiciones y situaciones que faciliten la mejora de aspectos específicos de la gestión institucional, con el objeto de alcanzar un nivel cada vez más alto de eficiencia administrativa.

2) Desarrollar talleres de capacitación para directivos y trabajadores de la municipalidad provincial, orientados al fortalecimiento de capacidades de planificación, dirección y control, que son inherentes a la función directiva.

3) Capacitar continuamente al personal directivo y laboral en acciones de programación de actividades, considerando habilidades específicas del personal, recursos humanos, materiales y equipos disponibles.

4) Desarrollar en la institución diferentes actividades formativas y de capacitación que fomenten entre los trabajadores y directivos una

5) cultura orientada al cambio, acorde con las necesidades de adaptación que se requieren en una época de continuas transformaciones en la concepción de los servicios que presta una institución pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcantar, V. M., Maldonado-Radillo, S. E. y Arcos, J. L. (2015). Medición de la calidad del servicio en el área financiera de una universidad pública*: desarrollo y validación del instrumento*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 17(1), 146-160. Recuperado el 20 de octubre del 2016 de sitio web de escritura digital http://redie.uabc.mx/vol17no1/contenido-alarcon-mald-arcos.html

Alva, M. (2014). El "concepto" de administración pública en la legislación peruana. *Principios Generales y Código Tributario*. Recuperado el 17 de abril del 2016 de sitio web de escritura digital http://blog.pucp.edu.pe/item/52749/el-concepto-de-administracion-publica-en-la-legislacion-peruana

Bellinza, M. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Clío América*. Julio - Diciembre, vol.5, Nº10. 257 – 271.

Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw – Hill / Interamericana Editores.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2010) *Inversión pública en eficiencia administrativa para la facilitación de la*

actividad empresarial – intercambio de mejores prácticas. Junta de Comercio y Desarrollo Comisión de la Inversión, la Empresa y el Desarrollo, Ginebra, 26 a 30 de abril de 2010. Recuperado el 05 de agosto del 2016 de sitio web de escritura digita: http://unctad.org/es/Docs/ciid8_sp.pdf

Fort, R. y Román, A. (ed.). (2015). *Hacia un desarrollo inclusivo y sostenible en América Latina: diálogos entre investigación y políticas públicas*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima: GRADE.

García, IM. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*, Nº47, 37-64.

García, EH. (2013). Los gerentes en la administración pública del Perú. *América economía*. Recuperado el 30 de setiembre del 2016 de sitio web de escritura digital http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/los-gerentes-en-la-administracion-publica-del-peru

Guber, P. (2011). *Storytelling para el éxito*. Barcelona: Empresa Activa.

Hellriegel, D. y Slocum, JW. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.

Hernaíz, CE., Phélan, M., Camacho, JE. (2014). Sobre las mediciones de corrupción y su relación con el desarrollo y el bienestar en América Latina. *Paradigmas*, vol. 6, No.2, jul.-dic.: 131-177.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill / Interamericana.

Imhoff, D., Gutiérrez, J. y Brussino, S. (2012). Categorías cognitivas sobre 'lo político' en jóvenes cordobeses/as. *Actualidades en Psicología,* Nº26: 87-107.

Jones, G. (2013). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.

Kotter, JP. (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.

Lenardón, F.R. (2007). Administración pública, control social y eficiencia. *Enfoques XIX*, 1-2, 55-88.

Lovera, MI. (2009). La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica. *Omnia*, Mayo-Agosto, 178-193.

Navas, A. (2010). La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio. *Perspectivas*, Nº23, 36-38.

Pabón, RS. (2007). Los estudios de administración en Colombia: origen, expansión y diversificación. *Clío América*.

Padilla, A., Hernández, L. y Espíritu, R. (2011). La práctica de liderazgo transformacional: un estudio empírico realizado en las pymes en el estado de Colima, México. *Revista Universitaria Digital de ciencias Sociales*, 2(1), 1-18.

Perona, MM., López, P. y Navas, JE. (2009). La transferencia de conocimiento en la organización multiunidad: Un modelo integrado de análisis. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 19, 43-73.

Piñeiro, A., Quintero, N. y Faria, E. (2007). Pensamiento Estratégico y Eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 3(8), 133-156.

Polo de Lobatón, Gregoria. (2012). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. *Clío América*, enero - junio, vol.6, Nº11: 52 – 71.

Proyecto USAID/Perú ProDescentralización. (2011). *Aspectos clave en la gestión pública descentralizada. Reforma del Estado y modernización de la gestión pública*. Lima: Proyecto USAID/ Perú Pro.

Puntreano, E. (2010). Gestión local participativa con enfoque de Desarrollo Humano en Matara. En Díaz, J. *Estudios de caso sobre buenas prácticas municipales en "Participación Ciudadana en los Procesos de Descentralización en el Perú"*. Lima: InWEnt, Oficina Regional Países Andinos. pp. 4 – 14.

Quero, M. (2015). *Cholificación y democratización en el Perú: una mirada desde la obra de François Bourricaud*. Documento de Trabajo N.° 214. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Rentería, JM. (2015). *Brechas de ingresos laborales en el Perú urbano: una exploración de la economía informal*. Documento de trabajo Nº16. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Rodríguez, D. (2012). *Gestión organizacional*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

Rueda, N. (2011). La eficiencia y su importancia en el sector público. *eXtoikos*, Nº1: 38-47.

Seijo, C. y Villalobos, K. (2011). La ética social y la dignificación de la vida humana: Un alcance epistémico en la sociedad. *Clío América*. Enero - Junio, vol.5, No.9: 99 – 111.

Tello, P. (2009). *Gestión pública. Material de trabajo*. Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2008; Asociación Civil Transparencia. Recuperado el 25 de agosto del 2016 de sitio web de escritura digital http://evirtual.com.pe/idea/file.php/1/Material%20de%20Lectura/Gesti%C3%B3n%20P%C3%BAblica.pdf

Torres, F. (2015). La promesa de bienestar: trabajo y desarrollo laboral flexible en un supermercado de Lima. Instituto de Estudios Peruanos. Documento de Trabajo, 215. Lima.

Trivelli, C. y Clausen, J. (2015). *De buenas políticas sociales a políticas articuladas para superar la pobreza: ¿qué necesitamos para iniciar este tránsito?* Instituto de Estudios Peruanos. Documento de Trabajo N.° 209. Lima.

Venegas, V., Inostroza, A.A. y Tesche, P. (2012). Análisis interdisciplinario de la exclusión social en la comuna de Osorno. *Revista Líder*, vol.14, Nº20, junio: 57-76.

Whittaker, J. (2010). *La psicología social en el mundo de hoy*. México: Trillas.

Yukl, Gary A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Zubiría, B. (2009). Democracia y ciudadanía en América Latina: Dos procesos, dos conceptos claves en permanente construcción. *Clío América*, Julio - Diciembre, vol.3, Nº6: 139 – 151.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO : *Habilidades directivas* y *eficiencia administrativa* en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016

	PREGUNTAS	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
GENERAL	¿Qué relación existe entre la *percepción de las habilidades directivas del superior* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre la *percepción de las habilidades directivas del superior* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.	Internacional Lenardón (2007) Argentina. La participación ciudadana en el quehacer público trae mayor eficiencia, en tanto los gestores perciban control cercano y permanente de sus actividades.	Determinar la relación entre la *percepción de las habilidades directivas del superior* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.	Variable 1: *Percepción de las habilidades directivas del superior* ***Dimensiones***: Función directiva Gestión de recursos Gestión del cambio Variable 2: *Eficiencia administrativa* ***Dimensiones*:** Capacidad resolutiva Capacidad para racionalización de recursos Capacidad de adaptación	***Tipo de investigación***: Investigación no experimental correlacional ***Diseño de investigación***: Diseño transeccional correlacional ***Población***: Trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto N = 405 ***Muestra***: Muestreo probabilístico aleatorio simple. n = 154 ***Instrumentos***: *Escala de Evaluación de Habilidades Directivas* *Escala de Valoración de la Eficiencia en la Administración Institucional*
ESPECÍFICOS	¿Qué relación existe entre la *percepción sobre la función directiva* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre la *percepción sobre la función directiva* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.	Piñeiro, Quintero y Faría (2007), Venezuela. Bajo nivel de relación entre pensamiento estratégico y eficiencia de la gerencia pública, en corporaciones locales de región Zuliana. Nacional García (2013). Aplicación de técnicas privadas en el ámbito público ha supuesto desarrollo de dirección estratégica como técnica directiva y auge de sistemas de control interno de los entes públicos. Navas (2010). la prioridad del Estado pasó de la provisión directa de bienes y servicios a la garantía de condiciones mínimas que	Existe relación directa entre la *percepción sobre la función directiva* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.		
	¿Qué relación existe entre la *percepción sobre la gestión de recursos* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre la *percepción sobre la gestión de recursos* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.		Existe relación directa entre la *percepción sobre la gestión de recursos* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.		

	¿Qué relación existe entre la *percepción sobre la gestión del cambio* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016?	Determinar la relación entre la *percepción sobre la gestión del cambio* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.	permitan el surgimiento y fortalecimiento de la iniciativa privada. *Regional* Hurtado (2013). Eficiencia aumenta capital social, si las bases se sistematizan y convierten en conocimiento explícito. Acumulación de capital social mejora la eficiencia.	Existe relación directa entre la *percepción sobre la gestión del cambio* y la *eficiencia administrativa* en los trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016.		

ANEXO 2

ESCALA DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado trabajador:

Este cuestionario tiene como propósito conocer aspectos específicos del trabajo realizado en las oficinas de nuestra institución. No hay respuestas buenas ni malas. Por lo tanto, se le pide responder **TODOS** los ítems con veracidad y objetividad. Para ello, en la primera parte, llene los espacios en blanco con la información que se le pide. En la segunda parte, **marque** con un **ASPA** (X) la alternativa que usted considera describe mejor la manera como se actúa en la oficina.

PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL

01 Sexo 1 ☐ hombre 2 ☐ Mujer

02 Edad _____

03 Área laboral _____

Estimado trabajador:

Esta escala tiene como propósito conocer cómo se trabaja en nuestra institución. No hay respuestas buenas ni malas. Por lo tanto, se le pide responder **TODOS** los ítems con veracidad. Para ello, **marque** con un **ASPA** (X) la letra que considera es la que mejor describe la situación.

El significado de las letras que acompañan a los enunciados es el siguiente:

1	Siempre
2	Casi siempre
3	A veces
4	Casi nunca
5	Nunca

¿Con qué frecuencia su superior inmediato realiza las siguientes acciones?

		1	2	3	4	5
1	Planifica adecuadamente las tareas y responsabilidades de la oficina.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Demuestra habilidad para dirigir al personal de la oficina.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Toma decisiones eficaces.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Asesora y apoya al trabajador para un excelente desempeño laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Controla las funciones asignadas y evita incumplimientos.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Selecciona adecuadamente al personal en función de sus habilidades para realizar una tarea.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Estima correctamente el tiempo necesario para realiza una tarea.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Estima correctamente los equipos y herramientas necesarios para realizar una tarea.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Resuelve problemas mediante el trabajo en equipo.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Cuando surge un conflicto, lo afronta directamente en busca de una solución mutuamente satisfactoria.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Ha expresado la necesidad de transformar las actividades de la oficina	☐	☐	☐	☐	☐
12	Ha propuesto iniciativas de cambio en la oficina	☐	☐	☐	☐	☐
13	Ha emprendido las acciones necesarias para el cambio en la oficina	☐	☐	☐	☐	☐
14	Se ha involucrado totalmente en las iniciativas de cambio en la oficina	☐	☐	☐	☐	☐
15	Ha establecido responsabilidades y roles para dirigir el cambio en la oficina	☐	☐	☐	☐	☐

ESCALA DE VALORACIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN INSTITUCIONAL

Estimado trabajador:

La escala que se presenta es totalmente **anónima**. Tiene como propósito evaluar la eficiencia de esta institución desde la perspectiva de cada trabajador, a fin de mejorar los servicios que aquí se prestan. A continuación, se presenta una serie de aspectos que deben ser evaluados por usted. Para ello, califique cada aspecto que se enuncia con una escala que va de 0 puntos, que indica una valoración nula o que el aspecto no se cumple, a 10 puntos, que indica una alta valoración o que el aspecto se cumple totalmente. Le pedimos total sinceridad y objetividad en su calificación.

1. Capacidad para tomar decisiones _____
2. Capacidad para cumplir a tiempo las actividades programadas _____
3. Capacidad para seleccionar las tareas/ actividades que se deben realizar _____
4. Capacidad para desagregar las actividades en sub actividades _____
5. Capacidad para enfocarse en las actividades programadas _____
6. Cumplimiento de metas _____
7. Buen uso de los materiales de oficina de la institución _____
8. Buen uso de los recursos económicos de la institución _____
9. Buen uso de los recursos humanos de la institución _____
10. Buen uso del tiempo _____
11. Capacidad para adaptar procesos internos _____
12. Capacidad para modificar servicios _____
13. Capacidad de considerar necesidades no planeadas _____
14. Capacidad de identificar requerimientos no planeados _____

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres : _____

1.2. Grado académico : _____

1.3. Institución donde labora : _____

1.4. Título del estudio : _____

1.5. Instrumento a evaluar : _____

1.6. Autor del instrumento : _____

II. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Menos de 145 puntos : No válido → Reformular instrumento
De 145 a 163 puntos : válido → Mejorar instrumento
De 164 a 182 puntos : válido → Precisar indicadores
De 183 a 200 puntos : válido → Aplicar

III. ASPECTOS A EVALUAR

	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 8	Regular 9 – 11	Bueno 12 – 14	Muy bueno 15 – 17	Excelente 18 – 20
1.	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
2.	OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en conductas observables					
3.	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión					
4.	ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					
5.	SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de la variable en cantidad y calidad					
6.	INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio					
7.	CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teórico - científicos sobre el tema					
8.	COHERENCIA	Existe coherencia entre dimensiones e indicadores					
9.	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					
10.	CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					
		SUBTOTAL					

VALORACIÓN CUANTITATIVA : _____

OPINIÓN DE APLICABILIDAD : _____

_____, ___ de _____ de _____

_____
FIRMA DEL EXPERTO
DNI _____

Resultados de la prueba piloto del instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres : _____

1.2. Grado académico : _____

1.3. Institución donde labora : _____

1.4. Título del estudio : _____

1.5. Instrumento a evaluar : _____

1.6. Autor del instrumento : _____

II. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Menos de 145 puntos : No válido → Reformular instrumento
De 145 a 163 puntos : válido → Mejorar instrumento
De 164 a 182 puntos : válido → Precisar indicadores
De 183 a 200 puntos : válido → Aplicar

III. ASPECTOS A EVALUAR

	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 8	Regular 9 – 11	Bueno 12 – 14	Muy bueno 15 – 17	Excelente 18 – 20
1.	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
2.	OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en conductas observables					
3.	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión					
4.	ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					
5.	SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de la variable en cantidad y calidad					
6.	INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio					
7.	CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teórico - científicos sobre el tema					
8.	COHERENCIA	Existe coherencia entre dimensiones e indicadores					
9.	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					
10.	CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					
		SUBTOTAL					

VALORACIÓN CUANTITATIVA : _____

OPINIÓN DE APLICABILIDAD : _____

_____, ___ de _____ de _____

_____
FIRMA DEL EXPERTO

DNI _____

Resultados de la prueba piloto del instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres : _____

1.2. Grado académico : _____

1.3. Institución donde labora : _____

1.4. Título del estudio : _____

1.5. Instrumento a evaluar : _____

1.6. Autor del instrumento : _____

II. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Menos de 145 puntos : No válido → Reformular instrumento
De 145 a 163 puntos : válido → Mejorar instrumento
De 164 a 182 puntos : válido → Precisar indicadores
De 183 a 200 puntos : válido → Aplicar

III. ASPECTOS A EVALUAR

	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 8	Regular 9 – 11	Bueno 12 – 14	Muy bueno 15 – 17	Excelente 18 – 20
1.	CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado					
2.	OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en conductas observables					
3.	ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y tecnología en la profesión					
4.	ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					
5.	SUFICIENCIA	Comprende aspectos del dominio teórico de la variable en cantidad y calidad					
6.	INTENCIONALIDAD	Permite valorar los aspectos específicos de estudio					
7.	CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teórico - científicos sobre el tema					
8.	COHERENCIA	Existe coherencia entre dimensiones e indicadores					
9.	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio					
10.	CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					
		SUBTOTAL					

VALORACIÓN CUANTITATIVA : _____

OPINIÓN DE APLICABILIDAD : _____

_____, ___ de _____ de _____

_____
FIRMA DEL EXPERTO

DNI _____

Resultados de la prueba piloto del instrumento

1. Cálculo de proporciones P y Q para el cálculo de la muestra

El cálculo de *P* y *Q* se basa en la distribución de las categorías de la variable *eficiencia administrativa*, que se establece como sigue:

puntuación	nivel
0 - 46	deficiente
47 - 93	suficiente
94 - 140	eficiente

	nivel	frecuencia	porcentaje
Q	deficiente	1	5,0
	suficiente	6	30,0
P	eficiente	13	65,0
		20	100,0

La proporción de unidades de observación que alcanzan el nivel esperado de la variable es 65%; esto implica que P = 0,65 y Q = 0,15

2. Análisis de confiabilidad

Se aplicó un análisis de confiabilidad mediante el coeficiente alfa – Cronbach. La muestra piloto estuvo conformada por 20 personas. Los resultados son los siguientes:

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos[a]	0	0,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,979	,980	14

El coeficiente alfa – Cronbach alcanzó un valor de 0,979, que expresa alta confiabilidad del instrumento.