



**Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de  
Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)**

**Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Magíster en Gestión Pública**

**por:**

César Augusto Gonzales Contreras



---

Jhenifer Katy Marcos Mendoza



---

Johel Santiago Tumaylla Cardenas



---

Programa de la Maestría en Gestión Pública 2020 - 1

**Lima, 24 de febrero de 2023**

# Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2)

## INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[core.ac.uk](http://core.ac.uk)

Fuente de Internet

1%

2

[storage.servir.gob.pe](http://storage.servir.gob.pe)

Fuente de Internet

1%

3

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

4

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1%

5

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

<1%

6

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1%

7

[repositorio.esan.edu.pe](http://repositorio.esan.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

8

[1library.net](http://1library.net)


Fuente de Internet

<1%

Este trabajo de investigación:

**Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)**

Ha sido aprobada.



.....  
Kety Jáuregui Machuca (Jurado)



.....  
César Neves Catter (Jurado)



.....  
Lydia Arbaiza Fermini (Asesora)

Universidad ESAN

2020

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto, a mi hija Adhara, a mi pareja y a cada uno de mis seres amados, por ser parte de mi gran motivación.

César Augusto Gonzales Contreras

A mi esposo e hijo por su comprensión y apoyo incondicional y a cada uno de los profesionales que participaron en la realización de este trabajo por su generosidad y amistad.

Jhenifer Katy Marcos Mendoza

Dedico este aporte de investigación a mi familia, especialmente a mi madre, por recordarme que la perseverancia es el camino al logro de mis grandes metas.

Johel Santiago Tumaylla Cardenas

## Índice general

Índice general.....	v
Lista de tablas .....	vii
Lista de figuras.....	viii
Resumen ejecutivo .....	xviii
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema .....	5
1.2.1. Problema general .....	5
1.2.2 Problemas específicos .....	6
1.3. Objetivos .....	6
1.3.1 Objetivo general .....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación .....	7
1.5. Alcance .....	7
1.6. Contribución .....	8
1.7. Limitaciones y alcances .....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1. Habilidades directivas .....	9
2.1.1. Concepto de habilidades directivas .....	10
2.1.2. Teorías sobre habilidades directivas .....	12
2.1.3. Tipos de habilidades directivas .....	14
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>30</b>
3.1. Estudios previos .....	30
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>38</b>

4.1.	Modelo de investigación .....	38
4.2.	Tipo y diseño de la investigación.....	39
4.3.	Categorías y subcategorías.....	40
4.4.	Población y muestra.....	41
4.4.1.	Población.....	41
4.4.2.	Muestra.....	41
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	42
4.6.	Métodos para el análisis de los datos .....	44
CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....		45
5.1.	Definición operativa.....	45
5.2.	Entrevistas.....	49
5.3.	Matriz de puntuación de habilidades .....	68
5.4.	Matriz de priorización de habilidades.....	71
5.5.	Discusión de resultados.....	73
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE VALOR.....		81
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		85
7.1.	Conclusiones.....	85
7.2.	Recomendaciones .....	85
ANEXOS .....		88
ANEXO 1. Guion de preguntas de entrevista.....		89
ANEXO 2. Evidencias de contacto.....		97
ANEXO 3. Planilla juicio de expertos .....		102
ANEXO 4. Resultados juicio de expertos.....		104
ANEXO V. Porcentaje de similitud.....		120
BIBLIOGRAFÍA .....		121

**Lista de tablas**

Tabla 1. Clasificación de habilidades directivas según autores.....	20
Tabla 2. Matriz de operacionalización: Habilidades directivas .....	40
Tabla 3. Instrumento .....	43
Tabla 4. Definición operativa de los códigos.....	45
Tabla 5. Entrevistas.....	49
Tabla 6. Matriz consolidada de puntuación de habilidades por entrevistado .....	68
Tabla 7. Matriz de priorización de habilidades.....	71

## Lista de figuras

Figura 1. Priorización por habilidades personales .....	72
Figura 2. Priorización por habilidades interpersonales.....	72
Figura 3. Priorización por habilidades de dirección de personas.....	73

## **CURRICULUM VITAE**

### **César Augusto Gonzales Contreras**

Ingeniero Civil con más de 06 años de experiencia profesional en el sector público y privado en áreas de infraestructura, liquidaciones, estudios de inversión y pre inversión, en entidades del gobierno local y regional, desempeñándome de manera profesional y competente en las entidades en las que he laborado. aportando todos los conocimientos adquiridos en mis estudios y toda la experiencia de anteriores trabajos para cumplir eficaz y eficientemente la función que se me asigne, concretando los objetivos que persigue la institución.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Municipalidad provincial de Calca.**

Gobierno local ubicado en la región del Cusco.

#### **Ingeniero Civil**

**Julio 2019 - Actualidad**

Jefe de proyecto de envergadura “Creación del Servicio de interpretación cultural y de recreación en el distrito de Calca, provincia de Calca”, obra con presupuesto mayor a los 18 millones de soles; encargada de la dirección en construcción, manejo de profesionales en cada especialidad solicitada por el proyecto; más de 100 personas a cargo, elaboración de requerimientos; participe en comités de procedimientos de selección; elaboración de formatos solicitados por el Sistema nacional de programación multianual INVIERTE PE, ENTRE OTROS.

#### **Municipalidad Distrital de Pisac.**

Gobierno local ubicado en la provincia de Calca, región Cusco.

#### **Ingeniero Civil**

**Setiembre 2018 - diciembre 2018**

Residente del proyecto “Mejoramiento de espacios deportivos en la comunidad de Paru Paru – Distrito de Pisac, provincia de Calca”, obra con presupuesto mayor a los 400 mil de soles; encargada de la dirección en construcción, elaboración de requerimientos; elaboración de formatos solicitados por el Sistema nacional de programación multianual INVIERTE PE, ENTRE OTROS.

#### **Cesgo Consultoría y Construcción EIRL.**

Empresa privada dedicada al mundo de la construcción, ejecución de proyectos de inversión públicos y privados; así como también proveedora de bienes, servicios y consultorías.

#### **Gerente General**

**diciembre 2017 - diciembre 2018**

Gerente general de la empresa, dirección en la ejecución de mantenimientos, proyectos de inversión, así como también en la supervisión de proyectos viales de la dirección regional de transportes del Cusco.

**Gobierno regional del cusco.**

El Gobierno Regional del Cusco es el órgano con personalidad jurídica de derecho público y patrimonio propio, que tiene a su cargo la administración superior del departamento del Cusco, Perú, y cuya finalidad es el desarrollo social, cultural y económico. Tiene su sede en la capital regional, la ciudad de Cusco.

**Ingeniero Civil**

**julio 2016 - noviembre 2018**

Como gestor de requerimientos en el área funcional de mantenimiento de infraestructura pública básica y vial; elaboración de conformidades de servicios de mantenimiento ejecutados por el gobierno regional del Cusco a lo largo del área territorial; supervisión de los mantenimientos ejecutados por el área funcional.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (2002 – 2012)  
**Ingeniería civil**

**OTROS ESTUDIOS**

Pontificia Universidad Católica del Perú (2022)  
**Curso Contrataciones con el Estado**

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (2022)  
**Curso BIM Management**

## **Jhenifer Katy Marcos Mendoza**

Abogada con más de 10 años de experiencia profesional en el sector público y privado en áreas de transparencia y anticorrupción, tributario y transporte, en entidades del gobierno local y nacional, desempeñándome de manera competente aportando todos los conocimientos adquiridos en mis estudios y toda la experiencia de anteriores trabajos para cumplir eficaz y eficientemente la función que se me asigne, concretando los objetivos que persigue la institución, valiéndome de mi habilidad de aprendizaje y adaptación al cambio para enfrentar el desarrollo de nuevos retos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS.**

Ente rector en materia de urbanismo, vivienda, construcción y saneamiento, responsable de diseñar, normar, promover, supervisar, evaluar y ejecutar la política sectorial, contribuyendo a la competitividad y al desarrollo territorial sostenible del país, en beneficio preferentemente de la población de menores recursos.

#### **Abogado**

**Julio 2019 - Actualidad**

Abogado en temas de transparencia y anticorrupción para la Oficina de Integridad y Lucha contra la Corrupción, encargada de brindar asistencia técnica y legal especializada para promover e impulsar actividades de implementación de procesos en la gestión pública, a fin de fortalecer el desarrollo de la gestión institucional en la lucha contra la corrupción. Formular propuestas y realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de la implementación del Plan de Lucha contra la Corrupción, así como participar en temas relacionados a la gestión pública, vinculados a fortalecer la gestión institucional en la lucha contra la corrupción. Elaborar informes legales en materia de Integridad y Lucha Contra la Corrupción; a fin de resolver las consultas o gestiones que sean requeridas. Coordinar y participar en reuniones de trabajo y talleres de sensibilización sobre temas vinculados a fortalecer el desarrollo de la gestión institucional en la lucha contra la corrupción. Gestión y atención de denuncias, conforme al marco normativo vigente. Asesoramiento en la elaboración y actualización de la lista de sujetos obligados, conforme a lo establecido en la Ley 31227 a nivel del Pliego Vivienda.

#### **Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS.**

Encargado de garantizar que las políticas y programas sociales de los diferentes sectores y niveles de gobierno actúen de manera coordinada y articulada, con el fin de cerrar las brechas de acceso a servicios públicos universales de calidad y a oportunidades que permiten el crecimiento económico.

#### **Abogado**

**agosto 2018 - septiembre 2018**

Abogado en temas de transparencia y anticorrupción para la Oficina de Promoción de la Integridad y Ética Institucional, encargada de analizar y evaluar las denuncias recibidas sobre presuntos actos de corrupción cometidos en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS y sus programas nacionales adscritos. Procesar y consolidar la información recibida a través de los diversos canales de atención de denuncias que posee el MIDIS. Recabar información actualizada a fin de proponer y preparar talleres de sensibilización en materia de integridad, ética pública, políticas anticorrupción, entre otros temas afines. Participar en las capacitaciones en materia de competencias de la Oficina de Promoción de la Integridad y Ética Institucional. Elaborar documentos administrativos internos y externos. Los demás encargos y/o funciones que le asigne el jefe de la Oficina de Promoción de la Integridad y Ética Institucional, en el marco de su competencia.

### **Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT.**

Administra los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios y no tributarios que se le encarguen por Ley o de acuerdo a los convenios interinstitucionales que se celebren, proporcionando los recursos requeridos para la solvencia fiscal y la estabilidad macroeconómica; asegurando la correcta aplicación de la normatividad que regula la materia y combatiendo los delitos tributarios y aduaneros conforme a sus atribuciones.

#### **Abogado**

**febrero 2014 - abril 2018**

Abogado en Centros de Servicio al Contribuyente, encargada de brindar asesoría sobre procedimientos y normas tributarias; captura de medios magnéticos de declaraciones juradas, informativas y determinativas; uso del medio virtual en relación a los servicios que ofrece la administración. Apoyo en la difusión de normas, procedimientos y campañas tributarias. Apoyo en la recepción de los diferentes trámites que se realizan en los centros de servicios, recursos impugnatorios, reclamos, apelaciones, apelaciones administrativas. Registro en los sistemas los recursos impugnatorios, formulario 194, solicitud de fraccionamiento y/o aplazamiento, quejas y sugerencias. Generar reportes de valores emitidos y presentación de declaración de pago para los contribuyentes. Atender las solicitudes en el marco de la Ley de Transparencia.

### **Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías-SUTRAN.**

Promueve y supervisa el cumplimiento de las normas a través del control y supervisión de los agentes intervinientes en el transporte y tránsito terrestre de competencia nacional, velando por la seguridad y la calidad de los servicios a favor de los usuarios.

#### **Abogado**

**agosto 2013 - febrero 2014**

Abogado en la Subdirección de Procedimientos de Transporte, Tránsito y Servicios Complementarios de la Dirección de Evaluación y Sanciones, evaluador y resolutor de expedientes y/o actas de control resultantes de los operativos de control a las empresas a los titulares de la infraestructura complementaria. Evaluación y resolución de expedientes, informes, denuncias y otros documentos remitidos a la Sub Dirección de Procedimientos de Transporte, Tránsito y Servicios Complementarios. Proyectar las respuestas correspondientes

mediante oficios, proyectos de Resolución, en aplicación a lo dispuesto en la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley N° 27444), así como la normatividad vigente en materia de Transporte, e infraestructura complementaria.

### **Municipalidad de San Isidro.**

#### **Abogado**

**diciembre 2011 - junio 2013**

Abogado en la Subgerencia de Registro y Fiscalización Tributaria, encargada de la elaboración de proyectos de resoluciones e informes que dispongan el cumplimiento de las Resoluciones del Tribunal Fiscal. Análisis y elevación de las apelaciones al Tribunal Fiscal. Análisis y Resolución de expedientes contenciosos y no contenciosos, reclamos contra Órdenes de Pago, Resoluciones de Determinación, Resoluciones Multa, solicitud de Prescripción, Compensación de Pagos, Transferencia de Pago, Devolución de Pago, Etc. Análisis de expedientes de Reclamaciones por Impuesto Predial y Arbitrios Municipales. Elaboración de informes, cartas, memos de coordinación interna según sea el caso. Brindar atención y orientación tributaria a los contribuyentes del distrito.

### **Municipalidad de Miraflores.**

#### **Abogado**

**septiembre 2011 - noviembre 2011**

Abogado en la Subgerencia de Registro y Orientación Tributaria, encargada de evaluación y resolución de expedientes contenciosos y no contenciosos. Análisis, revisión y resolución de expedientes de compensación de pagos, transferencia de pago, devolución de pago, etc. Elaborar proyectos de resolución que atiendan los recursos impugnativos contra la deuda tributaria recursos de reclamación y apelaciones. Elaborar, informes, memos, proveídos a otras áreas a fin de resolver los expedientes asignados. Elaboración de proyectos de resoluciones e informes que dispongan el cumplimiento de las Resoluciones del Tribunal Fiscal. Elaborar informes que sean solicitados por área de trabajo. Atención de Contribuyentes.

### **Municipalidad de La Victoria.**

#### **Abogado**

**febrero 2010 - junio 2010**

Abogado en la Subgerencia de Servicio al Contribuyente, encargada de elaborar proyecto de resoluciones e informes que atiendan los recursos impugnativos contra la deuda tributaria recursos de reclamación y apelaciones. Elaborar proyectos de resoluciones e informes que dispongan el cumplimiento de las Resoluciones del Tribunal Fiscal. Atender los requerimientos de información presentados por el Tribunal Fiscal en materia de queja tributaria. Cumplir con las funciones que le delegue la Subgerente.

### **Municipalidad de Santiago de Surco.**

#### **Abogado**

**octubre 2009 - enero 2010**

Abogado en la Subgerencia de Registro y Orientación Tributaria, encargada de elaborar proyectos de resoluciones e informes que dispongan el cumplimiento de las Resoluciones del Tribunal Fiscal. Atender los requerimientos de información presentados por el Tribunal Fiscal en materia de queja tributaria. Elaborar informes y memorándums que atiendan solicitudes de información de registro de contribuyentes presentadas por otras Subgerencias. Elaborar proyecto de resoluciones e informes que atiendan los recursos impugnativos contra la deuda tributaria recursos de reclamación y apelaciones. Seguimiento de procedimientos a principales contribuyentes. Cumplir con las funciones que le delegue el Subgerente.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (2020 -2022)

#### **Maestría en Gestión Pública**

Universidad de San Martín de Porres (2001 – 2007)

#### **Titulada en Derecho**

## **Johel Santiago Tumaylla Cardenas**

Licenciado en Administración con más de 5 años de experiencia profesional en el sector público y privado, abordando conocimientos en las áreas de logística, administración y presupuesto; en las cuales, he elaborado términos de referencia, seguimiento a la ejecución de POI, elaboración y ejecución del cuadro de necesidades, y la rendición de viáticos y caja chica. teniendo como objetivo plasmar los conocimientos adquiridos para lograr perfeccionar mi formación profesional, asimismo demostrar mis capacidades para aportar y generar valor en una organización.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - MINJUSDH**

Ente rector que promueve la protección de los derechos humanos y el acceso a la justicia inclusiva y confiable, con énfasis de la población en condición de vulnerabilidad, así como brinda la oportuna y eficiente asesoría y defensa jurídica de los intereses del Estado, a través de la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas institucionales.

#### **Asistente Administrativo**

**marzo 2020 - Actualidad**

Asistencia administrativa en la Oficina de Administración Comisión Multisectorial de Alto Nivel – CMAN/MINJUSDH, elaborando informes mensuales sobre el estado situacional y control de los fondos asignados y/o servicios contratados para cumplir con las obligaciones de pago por los gastos generados en la oficina. Además de brindar atención y seguimiento a los procesos administrativos que permitan la asignación de viáticos y pasajes, para el desarrollo de comisiones de servicios a nivel nacional. Realizar el armado de expedientes de los fondos otorgados y de los servicios contratados con sus respectivas rendiciones, productos y conformidades. Así mismo, realizar los términos de referencia (TdR) para la contratación del servicio de alquiler de camioneta para las comisiones de servicio a nivel nacional. Llevar un control del gasto del presupuesto en los clasificadores correspondientes a viáticos, pasajes y vehículos, a fin contar con la disponibilidad presupuestal oportuna.

#### **Ministerio del interior - MININTER**

Entidad del gobierno central encargada de proteger y garantizar el libre ejercicio de los derechos y libertades fundamentales, así como mantener y restablecer el orden interno democrático, el orden público y la seguridad interna de los ciudadanos del país en un marco de confianza, tranquilidad y paz social.

#### **Asistente Administrativo 2020**

**julio 2019 – marzo**

Asistencia administrativa en la Oficina de Contabilidad de la Escuela Nacional de Formación Profesional Policial PNP – ENFPP/ MININTER, gestionando ante el área de presupuesto el requerimiento de la certificación presupuestal para los pasajes y viáticos, así como también para cumplir con las obligaciones de pago por los servicios básicos prestados en el diferente

centro de formación policial a nivel nacional. Verificar y gestionar las solicitudes de requerimientos de viáticos del personal PNP de la ENFPP a nivel nacional. Gestionar los requerimientos de pago de servicios básicos (luz, agua e internet) de los locales de la ENFPP a nivel nacional. Efectuar un reporte mensualizado de la ejecución del gasto y del avance en la programación de servicios básicos y de viáticos.

### **Municipalidad distrital de Comas**

#### **Asistente Administrativo 2019**

**enero 2019 – mayo**

Asistencia administrativa en la Oficina de Presupuesto, para apoyar en la consistencia, verificación, aprobación y seguimiento de las certificaciones de crédito presupuestal de las áreas solicitantes. Registrar la información presupuestaria en el Módulo Administrativo y Módulo de Proceso Presupuestario – del SIAF. Ejecutar la regularización y formalización de las notas de modificación presupuestal para el cumplimiento de la normativa presupuestal. Apoyo en la elaboración del cuadro de necesidades y llevar el control de la entrega del material de oficina.

### **Sociedad Beneficencia de Lima Metropolitana**

#### **Asistente Administrativo 2018**

**setiembre 2018 – diciembre**

Asistencia administrativa en la Oficina de Administración, encargándose de verificar los reportes de caja chica, responsable en la elaboración de requerimientos de bienes y servicios mediante las especificaciones técnicas o términos de referencia que requiera el área usuaria. Apoyar en diseñar y hacer cumplir la entrega de reportes, informes memorándums, oficios y todo documento de gestión. Encargado de gestionar el inventario de la oficina. Verificar la asistencia y control de vacaciones del personal. Apoyar en la elaboración y seguimiento a la ejecución del POI.

### **B. Braun Medical Perú S.A.**

#### **Asistente Administrativo 2019**

**agosto 2017 – junio**

Asistencia administrativa en el área de servicio técnico, verificando y gestionado los viáticos (movilidad, rendiciones de gasto, compra de pasaje aéreo o terrestre) del personal técnico. Informar a los clientes de centros de salud las fechas de programación de mantenimiento preventivo de los equipos biomédicos. Gestionar la solicitud de repuestos ante almacén y controlar el stock de repuestos en el programa SAP. Actualizar diariamente la base de datos del software SGI (Sistema de Gestión Integrado) y generar semanalmente los indicadores Kpi sobre los avances en las metas del área.

### **Master Enterprises S.A.C.**

#### **Asistente Administrativo**

**agosto 2016 – julio 2017**

Asistencia administrativa en la oficina central de administración, encargándose del manejo de caja chica. Efectuar la consolidación de los requerimientos de materiales de oficina.

Encargado de la inscripción y la elaboración de expedientes para los procesos de licitación de las diferentes redes asistenciales de Essalud. Responsable de la elaboración de reportes sobre los gastos e ingresos mensuales de venta y diversos documentos referentes al puesto.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS (2020 – 2022)  
**Maestría en Gestión Pública**

Universidad Cesar Vallejo (2011 – 2016)  
**Titulado en Administración**

## **Resumen ejecutivo**

La tesis tiene como objetivo establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que deben poseer los directivos en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima, 2022, teniendo en cuenta ello, el modelo de evaluación de habilidades directivas que se ha desarrollado en la investigación ser profundizado y llevado a la práctica en cualquier institución pública que tenga como objetivo, mejorar los filtros de selección de directivos públicos, así como desarrollar cursos de capacitación y formación continua para potenciar las habilidades directivas que han sido mejor valoradas según el presente estudio.

En lo que respecta al marco metodológico, la investigación se ha desarrollado bajo un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que se describe una realidad problemática relacionada con que muchos directivos públicos, quienes son los llamados a ser los líderes para el cumplimiento de la misión y visión organizacional, dirigiendo, organizando y planificando los recursos, no han desarrollado o poseen las habilidades directivas necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por ello, en el estudio se han obtenido las perspectivas y puntos de vista de especialistas en la temática de habilidades y competencias directivas tales como: Directivos de Servir, Directivos del Jurado Nacional de Elecciones; magistrados, catedráticos expertos y jefes de recursos humanos de diferentes entidades públicas.

El alcance de la investigación es descriptivo, por ello, en la investigación se procedió a realizar una revisión de diversas fuentes bibliográficas a partir del cual, se definieron un conjunto de subcategorías de la categoría habilidades directivas, se desarrollaron entrevistas dirigidas a una muestra que permitió la recolección de datos, que permitieron desarrollar el modelo de habilidades directivas propuestas en la investigación.

Para el abordaje cualitativo, se realizó el tratamiento de los datos partiendo de la codificación, reducción de las categorías, análisis de las categorías apriorísticas en la data recogida de campo mediante selección manual por colores, con el fin de encontrar hallazgos del estudio y realizar el proceso de interpretación que apoye en la organización de la propuesta del set de habilidades directivas para los altos funcionarios.

La principal conclusión a la que se llegó en la investigación es que las habilidades directivas que debe poseer los directivos del MVCS para dirigir de forma eficiente, eficaz y transparente los recursos de la entidad pública con el fin de encaminar los resultados al cierre de brechas, dentro de un marco de generación de verdadero valor público, a partir de los modelos de Pereda (2016), Madrigal (2009), Reh (2009) y Agolla y Van Lill (2013), se engloban en tres grandes tipos de habilidades: personales, interpersonales y directivas.

Palabras clave: Habilidades directivas, personales, interpersonales y dirección

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Hoy en día las organizaciones dan mucho valor al talento humano ya que representan el activo más importante y a la vez un factor muy competitivo, que permite el logro de los objetivos organizacionales. El talento humano ya no solo se diferencia de un trabajador de otro solo por el saber de un determinado conocimiento, ya que la tecnología actual facilita el conocimiento a todos por igual para su capacitación; sin embargo, lo que marca la diferencia de un trabajador de otro, son las habilidades y sus competencias, las mismas que propician ventajas competitivas. De acuerdo con Pereda et al. (2018), las organizaciones son más que simples vehículos para entregar productos y servicios a la sociedad. En todos ellos interactúan personas, tanto hombres como mujeres, cada uno con sus propias capacidades y objetivos. Individuos que se conectan con otros para lograr objetivos a través de la cooperación y el liderazgo. En este sentido, los recursos humanos se han vuelto críticos para la competitividad de las empresas tanto comerciales como gubernamentales.

Asimismo, las organizaciones en general tienen como objetivos, la maximización de la competitividad, la productividad y la innovación. Para lograr este propósito, es fundamental que los directivos puedan hacer identificación y análisis del clima de la organización y su respectivo desempeño, esto le permitirá tomar decisiones respaldadas por la gestión del conocimiento. Según Daza, Beltrán y Silva (2021), estas deben permitir la “orientación de las acciones para el mejoramiento continuo no solo de los aspectos técnicos, sino también de su recurso más valioso; el talento humano, ya que, es el motor de la empresa, y merece condiciones óptimas para su desempeño laboral.” (p. 67).

De acuerdo con la premisa señalada, se considera entonces que el ambiente de trabajo y otros aspectos vinculados sólidamente a este, como es el caso del desempeño general de la

organización, dependen en gran medida de los directivos y las habilidades que demuestran en el desarrollo de sus facultades. Los líderes deben encargarse de generar espacios que contribuyan al equilibrio sistemático de la organización. Si esto no ocurre, “pueden surgir situaciones de insatisfacción debido a la falta o el insuficiente ejercicio de habilidades gerenciales, como la comunicación efectiva, el liderazgo y la gestión de las relaciones interpersonales, entre otras.” (Marín, 2020, p. 278).

En el ámbito específico de la administración pública, se puede afirmar que está experimentando una continua transformación “debido a diversos elementos, tales como la globalización, las ideologías políticas, la tecnología, la competitividad y la creciente demanda de servicios de calidad por parte de la sociedad, entre otros factores.” (Artieda et al, .2021, p. 150). En tal sentido, es evidente que los líderes responsables de la conducción de las entidades públicas, tienen alta responsabilidad, ya que de ellos dependerá que se alcancen los objetivos trazados para generar valor y cerrar brechas. Por tal motivo los gerentes o directivos deben poner especial énfasis en las ventajas que puede proporcionar el talento humano en los procesos de adaptación y avance de las entidades.

Según la Organización de Naciones Unidas (2019), un 87% de los países que le integran, poseen un panorama de instituciones públicas que evolucionan con el tiempo; sin embargo, los retos aún son grandes en materia de gestión interna y desempeño estructural. Dentro de este contexto, y de los retos por superar, se tiene el de los directores o administradores que en muchos casos no poseen “los conocimientos necesarios en áreas estructurales, dejándose llevar por sus funcionarios de confianza, trayendo como consecuencias fallas a todo nivel.” (Cedeño, Asencio y Villegas, 2019, p. 191).

Dentro del escenario planteado, no puede descartarse que el año 2020 significó un punto de inflexión, ya que “la comunidad global se encuentre inmersa en una situación crítica a nivel internacional debido al brote del SARS-CoV-2. Este escenario ha llevado a

implementar una cuarentena masiva, planteando un gran desafío tanto para los gobiernos como para la sociedad en diferentes horizontes temporales, tanto a corto, mediano como largo plazo” García-Contreras et al., 2021, p. 75). En atención a lo afirmado, los directivos públicos, en aras de que las entidades públicas se vuelvan más eficaces en su desempeño, deberán replantearse sus técnicas para la gestión del talento y asegurarse de que están en línea con los nuevos objetivos estratégicos de su organización.” (Talento Global, 2021, p. 2). Lo anterior incluye “crear estrategias de gestión de talento basadas en pruebas, utilizando un sistema analítico mejorado para identificar áreas de talento y debilidades, asignar recursos de manera eficiente, unificar planes de personal y abordar riesgos inevitables” (Talento Global, 2021, p. 2).

Por otro lado, en el caso latinoamericano, se podría tener como un ejemplo de la mencionada reformulación, ya que el Banco Interamericano de Desarrollo de América Latina (2021), revela que sistemáticamente los gobiernos ágiles se han abierto paso en la región en el transcurso de la pandemia. No obstante, se siguen presentando debilidades a nivel gerencial, pues para que funcione realmente una estructura eficiente, sus encargados, deberán procurar un desempeño que incluya “la transparencia y la ética en la gestión pública, la eficiente digitalización y colaboración entre municipios, la innovación en el sector público, así como soluciones tecnológicas para desafíos y mejoras en regulaciones y trámites administrativos.” (párr. 5).

En lo que respecta al Perú, se han observado en los últimos diez años avances económicos notables, que pudieran ser de mayor impacto para el bienestar social, de no hallarse limitados por “la ineficiencia y falta de habilidades de gestión del sistema de inversión pública se evidencian en todas las entidades gubernamentales, sin importar su nivel, debido a su limitada capacidad de gobierno y administración.” (Instituto Peruano de Economía, 2022, párr. 3).

Por otro lado, es conveniente aseverar que las organizaciones deberían de enfatizar en que sus puestos laborales desde el nivel operativo hasta los gerenciales deben estar ocupados por el personal más idóneo, que permita en conjunto el logro de los objetivos institucionales y más aún, en tiempos donde existe una crisis sanitaria debido a la pandemia de la COVID-19, donde se ha demostrado muchas brechas de los servicios públicos prestados hacia los ciudadanos. De acuerdo con la revista Andina (2019), con la aplicación del régimen SERVIR en las entidades públicas peruanas se pretende reclutar a talento humano motivada, con valores y orientando al sector público, además de poseer habilidades de liderazgo, habilidades interpersonales y habilidades de gestión y planificación, de manera que puedan eficientemente coordinar las instituciones y administrar los recursos estatales con el objetivo de generar un impacto positivo en la población.

De manera similar a lo mencionado previamente, en la jerarquía de las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, se observan en la actualidad ciertos indicadores puntuales que son congruentes con el contenido de las líneas precedentes, y que, en su mayoría, apuntan al rol del directivo en el marco de la organización. Estos indicadores pueden sintetizarse en el incumplimiento de funciones de gestión, con impacto desfavorable en la atención de la ciudadanía. Asimismo, se advierten como causas que posiblemente generan la mencionada problemática: los comportamientos impropios del directivo en cuanto a las funciones determinadas que posee y la desconexión entre las competencias que tiene este directivo en cuanto al perfil del cargo y los objetivos institucionales. Lo anterior trae como consecuencias inmediatas de esta debilidad evidenciada en tareas efectuadas con retardo y nivel inferior a los estándares exigidos, desconocimiento de los alcances de las funciones encomendadas, uso inadecuado de los recursos, poca identificación con el entorno y equipo de trabajo, falta de compromiso y herramientas de supervisión, fallas en la planeación y evaluación de los procesos y limitaciones en la capacidad de respuesta al ciudadano.

Asimismo, en las entidades públicas, un elemento fundamental para establecer las habilidades que debería tener los directos del MVCS es el Manual de Organización y Funciones, que en mucho de los casos se encuentra desactualizado, por lo cual no está acorde con las habilidades y/o competencias que deben contar los altos funcionarios o directivos para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones por áreas. Lo cual ha propiciado dentro de los directivos el realizar tareas fuera de plazos establecidos y por debajo de los estándares de calidad requeridos, carencia de identificación de medios y estrategias que debe utilizar para superar metas y objetivos, falta de planteamiento de mejoras en los procesos y proponer cambios, a fin de superar los resultados previstos en términos de cantidad y calidad, un clima laboral poco motivador dentro de su equipo de trabajo y afectando a su compromiso laboral hacia las metas institucionales, la falta de respuesta a las necesidades del ciudadano de manera oportuna, el uso de los recursos sin tener en cuenta la optimización de los mismos y ejecutar tareas encomendadas sin reconocer su impacto en el logro de objetivos. Esos problemas tienen lugar a que los directivos no han sido seleccionados bajo parámetros que garanticen que poseen las habilidades y competencias necesarias para el puesto, asimismo, los aspectos conductuales de los directivos no están acorde a la misión y función del puesto y que el MOF actual no toma en cuenta las habilidades y competencias necesarias acorde a cada perfil donde se tomen decisiones relevantes desde deberes administrativos y operativos.

Tomando en consideración los aspectos planteados, se formula el siguiente problema de investigación.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Problema general***

¿Cuáles son las habilidades directivas mejor valoradas que deben poseer los directivos en el MVCS, Lima, 2022?

### ***1.2.2 Problemas específicos***

¿Cuáles son las habilidades personales mejor valoradas que deben poseer los directivos en el MVCS, Lima, 2022?

¿Cuáles son las habilidades interpersonales mejor valoradas que deben poseer los directivos en el MVCS, Lima, 2022?

¿Cuáles son las habilidades de dirección mejor valoradas que deben poseer los directivos en el MVCS, Lima, 2022?

## **1.3. Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo general***

Establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que deben poseer los directivos en el MVCS, Lima, 2022.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Analizar y proponer un modelo basado en las habilidades profesionales en el proceso de selección de directivos.

Diseñar parámetros de habilidades personales en el proceso de selección de directivos en el MVCS, Lima, 2022.

Diseñar parámetros de habilidades interpersonales en el proceso de selección de directivos en el MVCS, Lima, 2022.

Diseñar parámetros de habilidades de dirección en el proceso de selección de directivos en el MVCS, Lima, 2022.

#### **1.4. Justificación**

Desde el punto teórico, en el estudio se han revisado diversas fuentes documentales confiables como artículos científicos, trabajos de investigación, libros entre otros, que han permitido estructurar las bases teóricas teniendo en cuenta la problemática planteada, los objetivos de la investigación y las dimensiones de la variable habilidades directiva, de tal forma que, puede convertirse en una fuente de consulta, lectura y análisis para nuevas investigaciones que deseen abordar o ampliar la temática propuesta.

Desde la perspectiva práctica, el modelo de evaluación de habilidades directivas que se ha desarrollado en la investigación puede ser profundizado y llevado a la práctica en cualquier institución pública que tenga como objetivo, mejorar los filtros de selección de directivos públicos, así como desarrollar cursos de capacitación y formación continua para potenciar las habilidades directivas que han sido mejor valoradas según el presente estudio.

Desde la perspectiva metodológica, al ser el enfoque desarrollado en la investigación de corte cualitativo, se han desarrollado entrevistas las cuales han sido dirigidas a expertos en la temática de habilidades directivas tales como Directivos de Servir, del Jurado Nacional de Elecciones, magistrados, docentes de posgrado entre otros, de tal forma que, sus valiosas respuestas, han permitido realizar una valoración de las habilidades directivas que debe poseer los directivos en el MVCS, en ese sentido, el estudio se puede ampliar a otros expertos con el fin de mejorar el modelo propuesto.

#### **1.5. Alcance**

La investigación se orientó establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que deben poseer los directivos en el MVCS, teniendo en cuenta la importancia de contar con directivos verdaderamente preparados para dirigir y cumplir de forma eficiente y efectiva la misión y visión organizacional, además, la temática de las habilidades directivas

de gran relevancia conforme lo avalan los diferentes estudios teóricos y empíricos, con el propósito optimizar la elección, el crecimiento y el progreso de los trabajadores del sector público, y de mejorar la eficacia y el rendimiento de los procedimientos de contratación llevados a cabo por el departamento de recursos humanos, se busca mejorar la selección, capacitación y desarrollo de los empleados públicos para lograr una mayor eficiencia bajo el enfoque de habilidades y competencias. Además, se debe resaltar que esta aproximación concreta a la realidad problemática y sus distintas vertientes, puede ser vista como una herramienta de gran impacto para la evolución de la organización y de la sociedad en general.

#### **1.6. Contribución**

El presente estudio pretende contribuir con un set de habilidades que deben poseer los directivos públicos; ya que, se pretende garantizar la presencia de líderes públicos capacitados y, sobre todo, resaltar la relevancia de cultivar habilidades de gestión en todos los niveles de la jerarquía. De esta manera, se busca promover el valor del recurso más importante en el sector público, que es el talento humano.

#### **1.7. Limitaciones y alcances**

En lo que respecta a las limitaciones, la población estuvo constituida por expertos en la temática de habilidades directivas de diferentes instituciones públicas, pero, muchos de los expertos decidieron no responder la entrevista, de tal forma que solo se entrevistó a Directivos de Servir, del Jurado Nacional de Elecciones, magistrados y docentes de posgrado.

En lo que respecta a los alcances, el trabajo está dirigido a establecer una clasificación de habilidades directivas en el MVCS.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Habilidades directivas**

El objetivo específico cinco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012) señala que el sistema de recursos humanos debe de promover y asegurar la profesionalización de la función pública con el objetivo de que se cuente con servidores y funcionarios idóneos para los diferentes puestos y funciones que desempeñan (p. 21); en ese contexto, a nivel de gestión pública, una adecuada gestión de los recursos humanos posibilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, es por ello, que los directivos públicos deben tener las habilidades necesarias para definir objetivos, formular políticas y planes, gestionar adecuadamente los recursos de la institución y consolidar los procesos; en ese sentido, es necesario que las instituciones públicas cuenten con los directivos idóneos para cumplir con la misión y visión institucional.

Es fundamental resaltar que, en el ámbito de la administración pública, el sistema de gestión administrativa de recursos humanos es un sistema integral cuyo propósito es atraer a individuos cualificados al sector público, asegurar su permanencia y fomentar su crecimiento, con el fin de cumplir con los objetivos de la institución y promover una cultura de atención ciudadana. Esto implica abordar de manera exhaustiva y coherente los siete subsistemas interrelacionados. Es crucial que las instituciones públicas cuenten con líderes capacitados y comprometidos con una cultura de servicio al ciudadano, ya que esto resulta esencial para alcanzar los objetivos institucionales y generar un auténtico valor público. Además, esta preparación y compromiso de los directivos también contribuyen al desarrollo del país y permiten cerrar las brechas existentes.

Como se observa, dentro del proceso de modernización del Estado, los directivos juegan un rol fundamental en la medida en que su desempeño y aporte, al guiar el quehacer de las

instituciones públicas, permiten la consolidación de un Estado moderno que se encuentre al servicio del ciudadano. En ese sentido, no existirá una gestión pública moderna y profesional, si es que, a nivel de puestos directivos no se acreditan de forma adecuada las habilidades y competencias que permitan un óptimo desempeño a nivel directivo.

### ***2.1.1. Concepto de habilidades directivas***

A continuación, se van a exponer, las diferentes conceptualizaciones de lo que son las habilidades directivas según los distintos puntos de vista que existe en la literatura, así tenemos:

Según Whettem y Cameron (2011), las habilidades directivas son un conjunto de acciones identificables que las personas pueden llevar a cabo para obtener ciertos resultados; es decir, estas habilidades son claramente percibidas por otros, pero, teniendo en cuenta que cada individuo posee una personalidad y un estilo en particular, pueden aplicar sus habilidades de forma diferente, de tal forma que existe un grupo de habilidades observables que son comunes a todas las personas (p. 9). Los mismos autores señalan, que las habilidades directivas pueden ser controladas, de tal forma que una persona puede mejorar, practicar, desarrollar demostrar o limitar sus habilidades, por lo que se requiere un trabajo cognoscitivo (p. 10) para mejorar el desempeño de habilidades a través de la práctica y el aprendizaje continuo, es decir, las personas pueden ir progresando en el aprendizaje de las habilidades directivas, las mismas que pueden trasladarse a otras personas, es importante destacar que, todas las habilidades se interrelacionan, una habilidad no se encuentra aislada de las demás; en ese sentido, Los líderes efectivos emplean una variedad de habilidades para alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Ramírez (2018) señala que las habilidades directivas son las competencias (conocimientos y capacidades) que son necesarias, para lograr un adecuado manejo de sí mismo y de las

relaciones con los demás, es decir, son las capacidades y conocimientos necesarios para producir una serie de resultados, para ello, es necesario el aprendizaje para lograr mejorar dichas habilidades (p. 23). En resumen, a medida que los directivos avanzan en sus trayectorias profesionales, adquieren un conjunto de competencias interconectadas que se complementan mutuamente y les permiten alcanzar resultados específicos en diversas situaciones o entorno.

Por otro lado, Mosley et al. (2005), señala que las habilidades directivas, son a) el conjunto de habilidades conceptuales que permiten la adquisición, interpretación y análisis de información de forma lógica; b) son las habilidades de relaciones humanas que poseen los individuos para entender a otras personas y relacionarse adecuadamente; c) son las habilidades administrativas que permiten efectivizar que hagan las cosas y d) las habilidades técnicas que otorgan la capacidad para lograr un adecuado entendimiento y supervisión de los procesos, técnicas o prácticas requeridos para la realización de trabajos específicos a nivel organizacional. Según la definición de estos autores, las habilidades directivas, se subdividen en habilidades conceptuales, de relaciones humanas, administrativas y habilidades técnicas; todas estas habilidades permiten el cumplimiento de ciertos resultados.

Madrigal (2009), indica que las habilidades directivas, son las capacidades y aptitudes que poseen las personas para dirigir de forma efectiva y eficiente, las organizaciones en donde se desempeñan para lograr un conjunto de objetivos previamente determinados. Como se observa en esta definición, las habilidades directivas se orientan a la consecución de ciertos objetivos, es decir, las habilidades posibilitan una gestión efectiva de los diversos recursos disponibles para alcanzar los objetivos de la organización.

Sullivan y Sheffrin (2003) citados por Jayathilake (2018) señalan que las habilidades directivas son el conjunto de competencias, conocimiento y atributos de personalidad que inciden en el desempeño, asimismo, los directivos más efectivos son los que poseen

habilidades que se relacionan con las tareas y las relaciones con las personas (p. 92). En ese mismo sentido, Martin y Staines (2008) inciden en que la falta de experiencia directiva, habilidades directivas y cualidades personales son las principales razones por las que las instituciones o empresas fracasan. Esto evidencia la importancia crucial de las habilidades directivas en el ámbito público, ya que los líderes deben administrar los recursos de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos institucionales. En caso de carecer de habilidades directivas adecuadas, les resultará imposible lograrlo.

Griffin y Van Fleet (2013) citados por Pereda (2016), mencionan que las habilidades directivas son el Conjunto de habilidades centrales que está conformado por la habilidad técnica, interpersonal, conceptuales, de comunicación, de diagnóstico, de gestión del tiempo y de toma de decisiones que posee un individuo. Por otro lado, Jayathilake (2018) señala que las habilidades directivas, posee siete factores o habilidades centrales que son administrar el desempeño individual, instruir a sus subordinados, planificar y asignar los recursos, coordinar los equipos de trabajo, administrar el desempeño de su grupo, monitorear continuamente el entorno y representar al personal.

### ***2.1.2. Teorías sobre habilidades directivas***

#### ***(a) Teoría de las habilidades gerenciales***

Cuentan con sus propios centros de formación de líderes, encarnados en la capacidad del ser humano para liderar diferentes grupos sociales, a medida que surgen y evolucionan las civilizaciones, primero para sobrevivir y luego para organizar el trabajo. En este sentido, los líderes se caracterizan en una variedad de condiciones y situaciones y son reconocidos como modelos a seguir para todos (Estrada, 2007). En relación a este tema, hay varias teorías que

describen el liderazgo de distintas maneras y buscan explicar cómo y por qué ciertas personas adquieren capacidades de dirección y se convierten en líderes.

***(b) Teoría del Gran Hombre***

El estudio del liderazgo comenzó con esta teoría a principios del siglo XX. Se basa en una comparación de las características que distinguen a los grandes líderes del mundo de otros líderes y concluye que el liderazgo es innato. En esta teoría, un líder se identifica por su capacidad de transmitir poder e influir en los demás, convirtiéndolos en seguidores (Daft, 2006).

***(c) Teoría de los Rasgos***

Fundada en la década de 1920, esta teoría se basa en los supuestos de la Teoría del Gran Hombre. Se profundiza en las particularidades y características de los líderes. Las características más estudiadas de los líderes son la inteligencia, la estructura corporal y la energía que transmiten para determinar quién es un verdadero líder y quién puede ser entrenado para lograrlo (Daft, 2006).

***(d) Teoría del Comportamiento***

Los principales estudios que examinan las teorías conductuales de los estilos de liderazgo son: Liderazgo autocrático. Los líderes dictan directivas, centralizan el poder y toman decisiones. Comunicar las acciones a realizar con el equipo y monitorearlas de cerca. Domina y personaliza los elogios y las críticas al equipo. Liderazgo liberal (laissez-faire). El líder está mínimamente involucrado y su supervisión es remota, lo que da total libertad a la toma de decisiones colectiva o individual. No evalúa ni gestiona las actividades del grupo. Liderazgo democrático. Los líderes diseñan lineamientos para facilitar la discusión y participación colectiva en la toma de decisiones, descentralizando el poder. Los líderes dirigen al equipo y se enfocan en los hechos dando elogios o críticas. Esta investigación promueve más

investigaciones que se centren en el comportamiento en lugar de los rasgos de personalidad (Chiavenato, 2009).

#### ***(e) Teoría de la Contingencia Integra***

Las cualidades de los líderes y sus relaciones con los seguidores aumentan la interacción de los dos con el entorno en el que se desenvuelven. Se centra en el entorno en el que surge el liderazgo, tratando de situarlo en el contexto de su entorno, teniendo en cuenta el líder, los subordinados, las tareas, los objetivos, etc. La teoría enfoca la atención en los subordinados y sus ideas sobre las tareas que deben realizar; además, establece que un líder eficaz debe tener cuidado de poder ajustar su estilo de liderazgo para adaptarse a los cambios en la preparación de las personas involucradas en el trabajo. (Chiavenato, 2009).

#### ***(f) Teoría de la Influencia***

El enfoque principal de la teoría es el liderazgo con carisma, en donde las habilidades individuales tienen un impacto profundo y extraordinario entre los seguidores de un líder. Robert House analizó el concepto de carisma, que se presenta excesiva seguridad en el mismo y en los subordinados. El carisma surge del carisma personal y afecta fuertemente a las personas, por eso los trabajadores se identifican con ellos y su misión, demuestran extrema lealtad y confianza, y emulan sus valores y conductas. Los líderes carismáticos permiten especialmente que una persona se diferencie de las demás (Chiavenato, 2009).

#### ***2.1.3. Tipos de habilidades directivas***

Las habilidades gerenciales consideradas son herramientas que los directivos utilizan de acuerdo con el logro de un propósito definido durante un período de tiempo, es importante destacar que, según las definiciones mostradas, los directivos deben poseer un conjunto de habilidades para lograr cumplir con los objetivos institucionales. Se debe tener en cuenta, que los directivos con más y mejores habilidades directivas, lograrán cumplir con ciertas metas

gracias a sus destrezas de tal forma que las habilidades directivas en la actualidad han adquirido más importancia, y a nivel de gestión pública las instituciones tienden a seleccionar a aquellas personas que las posean y sepan utilizarlas teniendo en cuenta que de ello depende en gran medida el cumplimiento de la misión institucional (Pereda, 2016, p. 81).

Es importante destacar que, a nivel de gestión pública, los directivos deben dirigir los recursos institucionales hacia el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de tal forma que es realmente imperante que tengan la habilidad de organizar y dirigir de forma adecuada a las personas, lo que es una habilidad directiva como veremos en el estudio de los diversos autores quienes desarrollan diversas clasificaciones de las habilidades directivas. En ese sentido, resulta fundamental clasificar las habilidades directivas, para ello, se aborda la clasificación que realiza Pereda (2016) a partir de los trabajos realizados por Mosley et al. (2005) y Griffin y Van Fleet (2013).

Pereda (2016) señala que, de la revisión bibliográfica y documental, se pueden encontrar tres grandes grupos de habilidades directivas: las personales, las interpersonales y las de dirección de personas. La primera hace referencia a las habilidades en el ámbito personal, de tal forma que, la autodirección es fundamentales porque permiten construir una adecuada percepción de sí mismo con el objeto de utilizar dicho conocimiento para dirigir y organizar nuestro propio camino. La segunda hace referencia a las habilidades relacionadas hacia otras personas, es decir, a entender a las personas y relacionarse con ellas y se les denomina también habilidades interpersonales. Finalmente, la tercera habilidad es la de dirección de personas, y hace referencia a la capacidad de coordinación y supervisión de las personas (p. 82-83). A continuación, se mencionan las habilidades directivas según los tres grandes grupos propuestos (p. 83).

En grupo de las habilidades personales tenemos: toma de decisiones, inteligencia emocional, gestión del tiempo, gestión de estrés, capacidad de aprender, desarrollo personal, desarrollo de la visión y resolución de problemas.

En el grupo de las habilidades interpersonales tenemos: trabajo en equipo, cooperación, capacidad de comunicación, asertividad, gestión de reuniones y negociación.

En el grupo de las habilidades de dirección de personas tenemos: Liderazgo, coaching, desarrollo de personas, motivación delegación, creatividad, resolución de conflictos, presentación en público, optimización de recursos y gestión del talento.

Existen otras clasificaciones como la de Madrigal (2009), quien señala que existen diferentes categorías de habilidades de tal forma que, para que los directivos de cualquier empresa y organización logren desempeñarse en un contexto de eficiencia y eficacia, deben comprender, desarrollar y aplicar habilidades técnicas, interpersonales y sociales, a continuación, se describen cada una de ellas.

En cuanto a las habilidades técnicas, Madrigal (2009) señala que son la capacidad de emplear los medios y las conexiones apropiadas para llevar a cabo una tarea particular, ya sea para uno mismo o para un equipo, lo que posibilita abordar los desafíos a medida que surgen. Para lograrlo, es necesario poseer un dominio experto en la ocupación o profesión correspondiente. Para, García, Boom y Molina (2017) son aquellas adquiridas en la academia, en el transcurso de una carrera (experiencia); la capacidad de ejecutar procedimientos en un ámbito específico, lo cual implica poseer, comprender y aplicar el conocimiento pertinente de dicho ámbito y desempeñar las funciones y responsabilidades correspondientes en el trabajo. Además de desarrollar un enfoque de evaluación adecuado, es necesario emplear habilidades técnicas relacionadas con la tarea utilizando métodos y recursos disponibles dentro de la

organización. Tanto las organizaciones comerciales como las no comerciales tienen como objetivo unir conocimientos y habilidades en pos de un objetivo común.

En lo que respecta a las habilidades interpersonales, Madrigal (2009), indica que son habilidades imprescindibles para trabajar en equipo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para atender las necesidades de los demás e incluso alcanzar objetivos comunes. La capacidad de las personas para influir en otras para lograr ciertos fines a través de la motivación y el liderazgo efectivo del equipo, Al respecto Ramírez (2017) incluye el desarrollo de la autoconciencia a través de la autogestión, así como la habilidad para gestionar el estrés y el tiempo con un enfoque relajado pero controlado. Además, implica la capacidad de resolver problemas de manera analítica y creativa, lo cual define un estilo de solución. En conjunto, estas áreas constituyen un ámbito constante de mejora en la gestión organizacional.

Y, en cuanto a las habilidades sociales, Ruiz (2005) la define como aquellos esenciales para la gestión de sus emociones y el abandono del trabajo, ya que son el medio para estimular las habilidades de trabajo en equipo, es decir, la relación con el entorno de la empresa. Este aspecto hace que el gerente tenga estas habilidades porque la relación con su equipo de trabajo es fundamental para una gestión empresarial eficaz, significa tratarlos por igual a través de la formación técnica y habilidades, siempre dispuesto a brindar un servicio amable a los demás. Para Madrigal (2009) las habilidades sociales se refieren a la forma en que una persona se relaciona con los demás. Cuando un gerente entiende y posee habilidades sociales, puede llevar a cabo interacciones beneficiosas tanto para él mismo como para sus subordinados. Estas habilidades son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que no son características fijas de la personalidad, sino más bien un conjunto integral que convierte al gerente en un mediador en el proceso organizativo dentro de entornos empresariales, beneficiando al sistema organizacional en su conjunto.

Ramírez (2017) asevera que la empatía y la escucha activa son fundamentales en el accionar de los gerentes hacia los colaboradores, pues ayudan a lograr relaciones armoniosas y duraderas en la organización. La conciencia de la influencia de las palabras puede hacer los más queridos y respetados o, por el contrario, vistos como indeseables, lejos de ser admirados. Facilitar el diálogo y descubrir que todo fluye es lo que aporta valor y aumenta el conocimiento cuando se aborda la apertura y la comprensión.

Por otro lado, Reh (2009) desarrolla una pirámide de las habilidades directivas, la cual posee cuatro niveles de responsabilidad, de tal forma que, el nivel más bajo posee responsabilidades mínimas y ciertas habilidades a dominar, a medida que se va subiendo entre niveles, va aumentando el nivel de responsabilidad y de habilidades directivas técnicas. En el nivel más bajo se pueden encontrar las habilidades básicas que debe tener los directivos son organizar, planificar, controlar y dirigir; en el segundo nivel están las habilidades relacionada con el desarrollo de los empleados como capacitar, motivar, fomentar la participación y entrenar; en el tercer nivel están las habilidades relacionadas a la propia persona como son gestión del tiempo y efectividad; finalmente, en el cuarto nivel encontramos la habilidad más difícil de desarrollar que es el liderazgo.

Agolla y Van Lill (2013) citados por Gonzáles y Pereda (2015) desarrollan una clasificación de las habilidades basada en tres grandes grupos que debe poseer todo directivo para tener éxito en su gestión: el primer grupo están las habilidades psicológicas referidas a la forma de pensar y actuar para tener éxito a nivel de gestión, en el segundo están las habilidades interpersonales que se refieren a la forma de relacionarse y de participar en las relaciones y en el tercer grupo están las habilidades técnicas relacionadas con el desarrollo de la estrategia, el concepto, la estrategia, la evaluación de mercados, la evaluación económica y la planificación (p. 74).

En la siguiente tabla se puede observar un resumen con la clasificación de habilidades propuestas por diferentes autores, tenemos:

Tabla 1. Clasificación de habilidades directivas según autores

Pereda (2016)	Madrigal (2009)	Reh (2009)	Agolla y Van Lill (2013)
<p>Habilidades personales: toma de decisiones y resolución de problemas, inteligencia emocional, gestión del tiempo, gestión de estrés, capacidad de aprender, desarrollo personal, desarrollo de la visión.</p> <p>Habilidades interpersonales: trabajo en equipo, cooperación, capacidad de comunicación, asertividad, gestión de reuniones y negociación.</p> <p>Habilidades de dirección de personas: Liderazgo, coaching, desarrollo de personas, motivación delegación, creatividad, resolución de conflictos, presentación en público y gestión del talento.</p>	<p>Habilidades técnicas: Capacidad de utilizar los recursos, enfrentar los problemas, capacidad de realizar procedimientos, aplicar su campo de conocimiento.</p> <p>Habilidades interpersonales: colaborar, cooperación, influir en otras personas, motivación, liderazgo, gestión del estrés y del tiempo.</p> <p>Habilidades sociales: relación con los demás, motivación, trabajar en equipo, empatía, escucha activa, diálogo.</p>	<p>Habilidades básicas: organizar, planificar, controlar y dirigir.</p> <p>Habilidades relacionadas con el desarrollo de los empleados: capacitar, motivar, fomentar la participación y entrenar.</p> <p>Habilidades relacionadas a la propia persona: gestión del tiempo y efectividad.</p> <p>Habilidades directivas: liderazgo.</p>	<p>Habilidades psicológicas: forma de pensar y actuar para tener éxito a nivel de gestión.</p> <p>Habilidades interpersonales: forma de relacionarse y de participar en las relaciones.</p> <p>Habilidades técnicas: desarrollo de la estrategia, el concepto, la estrategia, la evaluación de mercados, la evaluación económica y la planificación</p>

En la investigación, se toma como referencia las habilidades directivas propuestas por Pereda (2016) en la medida en que su clasificación, engloba a las propuestas de los otros autores. A continuación, se describe cada una de las habilidades, partiendo por las habilidades personales.

- Resolución de problemas y toma de decisiones: A nivel de los puestos directivos en las instituciones públicas, los directivos se encuentran constantemente tomando decisiones en base a mandar, organizar, planificar y controlar; en ese sentido, sin importar el rango de un directivo siempre se hace necesario que tome adecuadas

decisiones, de tal forma que, dentro de la toma de decisiones como habilidad directiva, es necesario conocer las variables a tener en cuenta, priorizar y conocer los pasos para tomar decisiones (Mengual et al., 2012). Pereda (2016), señala que una decisión es elegir de forma racional y consciente una alternativa dentro de un conjunto de posibilidades para lograr cumplir con cierto objetivo, de tal forma que, una vez elegida la decisión, el directivo ya debe haber pronosticado el impacto o los resultados esperados de dicha decisión (p. 111). Ahí radica la importancia de tomar adecuadas decisiones a nivel directivo, por las consecuencias que puede tener a nivel institucional, es por ello que, de todas las alternativas posibles, es necesario que el tomador de decisiones logre realizar una adecuada valoración de cada una de ellas. Por otro lado, la toma de decisiones, está íntimamente asociada a la resolución de problemas, entendido como la habilidad para buscar soluciones óptimas a cada problema que se presenta en la institución, de tal forma que ambas habilidades son esenciales para llevar a cabo los procesos de gestión de forma eficiente (Morgeson y Campion, 1997).

- **Inteligencia emocional:** Goleman (1996), señala que la inteligencia emocional es la capacidad que poseen las personas para entender, controlar, sentir y modificar sus emociones en sí mismos y en los demás, se debe tener en cuenta que, las emociones pueden influenciar de forma positiva o negativa en la conducta ante determinadas circunstancias. En ese sentido, si los directivos públicos poseen una adecuada inteligencia emocional, pueden lograr motivarse, controlar sus impulsos, mejorar su estado de ánimo o perseverar ante las adversidades.

Madrigal (2009), indica que la inteligencia emocional como habilidad, es muy importante a nivel organizacional teniendo en cuenta en que, las emociones, sentimientos o conductas del directivo pueden incidir en sus colaboradores o

equipos de trabajo. Pereda (2016), indica que todo directivo público debe poseer la habilidad para controlar sus emociones, lograr automotivarse, ser empático y poseer conciencia de uno mismo para lograr una efectiva y eficiente control de las relaciones (p. 100).

- Capacidad de aprender: Pereda (2016), señala que la capacidad de aprender es la actitud que poseen las personas para estar abiertos al aprendizaje y al cambio con el fin de ponerlos al servicio de los objetivos institucionales y de uno mismo (p. 90). Es importante destacar que, la capacidad de aprendizaje en los directivos públicos les permite afrontar de mejor forma los distintos escenarios a los que se puede enfrentar la institución, propiciando el cambio y la innovación continua. Por otro lado, no solo es importante la capacidad de aprender, sino también como aplica ese aprendizaje para el bien de la institución y para el cumplimiento de sus objetivos. La capacidad de aprender potencia las fortalezas de los directivos a su vez que disminuye sus debilidades.
- Desarrollo de la visión: Arham et al. (2013), señala que, un directivo que desarrolle su visión a partir de un liderazgo visionario va a movilizar al equipo de acuerdo a su visión, para lo cual, asigna a cada uno de sus colaboradores su papel (p. 17), es importante destacar que, en un contexto institucional la visión del directivo debe encontrarse íntimamente relacionada con la visión organizacional. En ese sentido, Goleman (2012), señala que un directivo visionario, es aquel que posee una imagen sólida del futuro esperado y busca las sinergias para que el equipo comparta esa perspectiva. (p. 88).

A nivel institucional, la visión permite colocar en un futuro deseado a la organización, de tal forma que, a nivel de todas las instituciones públicas, todas poseen una visión que desean lograr en un futuro que comúnmente va del mediano

al largo plazo. En ese sentido, el directivo público, debe desarrollar una visión para lograr cumplir con los objetivos institucionales que permitan el cumplimiento de la misión institucional y lo acerquen más al logro de la visión; es por ello que, la visión del directivo debe ser compartida y asimilada por cada uno de los colaboradores y equipos de trabajo; es por ello que resulta muy importante lo señalado por Arham et al. (2013), quien reconoce la importancia de que los directivos sepan compartir su visión proporcionando orientación, supervisión y dirección de forma continua.

- **Gestión del tiempo:** Mengual et al. (2012), señala que la gestión del tiempo como una habilidad directiva, parte de la necesidad que existe de plantearse objetivos claros y medibles, así como trabajar de forma proactiva para lograr cumplirlos, para ello, es necesario que se establezcan prioridades y se logre concertar una adecuada programación y planificación de cada una de las actividades para cumplir de forma eficiente y efectiva con la meta trazada. Por otro lado, Hellsten y Rogers (2009), indica que para gestionar de forma efectiva el tiempo se deben realizar las siguientes acciones: planificar, establecer prioridades, establecer metas, analizar los tiempos de cada actividad, organizar los recursos y desarrollar hábitos de gestión del tiempo.
- **Gestión del estrés:** La dinámica actual y el constante cambio, hacen que los escenarios a los que se enfrentan los directivos públicos sean cada vez más complejos, de tal forma que, deben poseer un conjunto de competencias y capacidades con el objetivo de que logren un adecuado desempeño y guíen de forma óptima a sus instituciones, teniendo en cuenta en que en el camino se pueden generar altos cuadros frustración, estrés o ansiedad que pueden incidir en su desempeño o conducta. En ese sentido, Saura et al. (2011), señala que el estrés a

nivel laboral es muy común y ocurre cuando los directivos empiezan a experimentar una serie de dificultades generados por factores tanto internos como externos que pueden incidir de forma negativa en su desempeño. En ese sentido, Pereda (2016), señala que una adecuada gestión del estrés, es una habilidad que permite a los directivos públicos escoger varias alternativas de acción que tienen como objetivo evitar un cuadro de estrés, para ello, es necesario desarrollar el optimismo para la resolución de los problemas, asimismo, sentir que se posee la capacidad necesaria para lograr superar o controlar todo tipo de situaciones.

- Desarrollo personal: Pereda (2016), señala que el desarrollo personal a nivel directivo, parte de que, para desempeñarse dentro de un marco de eficiencia, es necesario que se conozcan a sí mismos, sean constantemente autocríticos, evalúen de forma continua su comportamiento y desempeño y desarrollen sólidos principios morales y éticos, a partir de los cuales, van a poder construir su visión y ejercer liderazgo sobre las demás personas.

A continuación, se procede a describir cada una de las habilidades interpersonales que debe poseer todo directivo público para desempeñarse de forma adecuada, se desarrollan las habilidades planteadas por Pereda (2016).

- Capacidad de comunicación: La capacidad de comunicación es fundamental en todo directivo público, toda vez que, a partir de una adecuada comunicación, los colaboradores y equipos de trabajo emprenden el conjunto de actividades y tareas para cumplir con las metas y objetivos trazados, también la comunicación puede incidir en la motivación y satisfacción. En ese sentido, Gilley et al. (2009), señala que la comunicación, es una de las principales herramientas para lograr que los colaboradores este motivados y se involucren y comprometan con la misión y visión organizacional. Para ello, es necesario que los directivos posean las

siguientes competencias: ser asertivos, persuasivos, poseer habilidades sociales, hablar correctamente, apoyar y acompañar, brindar constante retroalimentación.

- Cooperación y trabajo en equipo: Uno de los roles principales de los directivos en el sector público es supervisar grupos de trabajo, dado que todas las instituciones están conformadas por un grupo de individuos que persiguen un objetivo común. Por lo tanto, trabajar en equipo y de manera colaborativa es crucial para lograr el cumplimiento de la misión y visión de la organización.; por lo que el directivo, debe tener la capacidad y habilidad para dirigir y trabajar de forma coordinada con los equipos de trabajo. En ese sentido, Castillo et al. (2013) señala que es necesario que, a nivel de los equipos de trabajo, el directivo debe lograr potenciar las destrezas, competencias, habilidades, actitudes y conocimientos de los trabajadores, y para ello, debe poner en práctica un estilo de liderazgo, que motive y guíe a los equipos de trabajo a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Gestión de reuniones: Pereda (2016), señala que, es la capacidad que poseen los directivos para “aclarar metas, supervisar reglas, fomentar el progreso y establecer un ambiente positivo con el fin de alcanzar encuentros efectivos” (p. 118). En ese contexto, en una reunión de trabajo, se realizan una serie de coordinaciones, se aborda una gran diversidad de temáticas institucionales y comúnmente poseen un objetivo determinado. Es importante que los directivos deben gestionar las reuniones teniendo en cuenta en dónde y cómo se realizará, quienes participarán y cuáles serán sus objetivos. Por lo tanto, el directivo, debe planificar la reunión desde una perspectiva ejecutiva.
- Asertividad: Pereda (2016), señala que la asertividad es una habilidad comunicativa, permite a las personas a expresar de forma inteligible, abierta y

adecuada sus opiniones y sentimientos a los demás, sin atacar u ofender a aquellos que pueden tener puntos distintos de vista.

- **Asertividad:** Pereda (2016), señala que la asertividad, es la habilidad comunicativa, que permite a los directivos a expresar de forma inteligible, abierta y adecuada sus opiniones y sentimientos a los demás, sin atacar u ofender a aquellos que pueden tener puntos distintos de vista.
- **Negociación:** Pereda (2016), señala que la negociación es la capacidad que posee un directivo en la cual, desarrolla un proceso de comunicación continua con las partes, encaminada a lograr acercar las diferentes posturas o lograr acuerdos que beneficien a todas las partes (p. 123). En ese contexto, la negociación, a nivel de gestión pública, es una habilidad trascendental dada la creciente cantidad de conflictos sociales que acontecen, en donde se hace necesario conocer e identificar los intereses de todas las partes, las personas que forman parte del conflicto y el desarrollo asertivo de la comunicación.

En cuanto a las habilidades de dirección de personas que debe poseer todo directivo público para desempeñarse de forma adecuada, tenemos Pereda (2016).

- **Liderazgo:** Hernez et al. (2004) señala que el liderazgo a nivel de gestión pública, se ha convertido en una habilidad fundamental en la medida que los directivos deben lograr comprometer, estimular y convertir en verdaderos agentes de cambio a sus colaboradores y equipos de trabajo en los proyectos que se emprenden, además, es importante destacar que son los directivos, quienes construyen la cultura organizacional en donde se fomente la creatividad y la innovación. Como se observa, el liderazgo del directivo puede propiciar un verdadero cambio a partir de los estados motivacionales y de satisfacción de los colaboradores a nivel

institucional con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales y la generación constante de verdadero valor público.

- **Motivación:** Bossi et al. (2001) indica que la motivación se considera como un intangible que forma parte del capital intelectual dentro de las instituciones, en la medida en que puede incidir de forma positiva al momento de aplicar la estrategia, toda vez que, es a través del recurso humano, con sus habilidades, competencias, destrezas y conocimientos el medio por el cual, la institución cumple con sus objetivos. Es por ello que, los directivos deben ser capaces de generar entornos de trabajo en donde prime la motivación, el apoyo constante, buenas relaciones interpersonales y en general un ambiente agradable, que permitan aumentar el desempeño y productividad de los colaboradores.
- **Desarrollo de las personas:** García et al. (2017) señala que, el desarrollo de las personas a nivel institucional, es el área que tiene como fin, estudiar la conducta de las personas a nivel laboral, con el objetivo de que se logre optimizar su desempeño, motivación y satisfacción. En ese sentido, Hennessy y Tech (2011), indican que los colaboradores esperan que los directivos les brinden atención y empatía, de tal forma que, es importante que los líderes estimulen el compromiso con el objetivo de que se alineen las necesidades individuales con la estrategia y objetivos organizacionales.
- **Creatividad:** Pereda (2016), señala que la creatividad es la capacidad que poseen las personas, para encontrar una forma diferente de hacer las cosas o encontrar una nueva solución para un problema habitual. En ese sentido, estimular la creatividad en los colaboradores, es fundamental para hacer más eficientes y eficaces el desarrollo de las tareas diarias y para buscar nuevas formas de resolver problemas. El directivo debe ser capaz de estimular y comprometer a los colaboradores y

equipos de trabajo, debe desarrollar los medios necesarios que fomenten el aprendizaje y autoaprendizaje lo que generará un clima de trabajo orientada a la creatividad e innovación continua.

- Delegación: Brown (2008), señala que la delegación es el proceso por medio del cual, los directivos asignan tareas o proyectos específicos a sus colaboradores o equipos de trabajo, y debe lograr que se comprometan y sean realmente responsables en su realización teniendo en cuenta estándares establecidos previamente. Como se observa, la delegación permite a los directivos a enfocarse a asuntos estratégicos en la institución toda vez que permite el crecimiento, desarrollo de las capacidades y el trabajo colaborativo de los colaboradores y equipos de trabajo, generando espacios de interacción continua y comunicación para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Resolución de conflictos: Parra et al. (2008), señala que todo conflicto se origina cuando existen desacuerdos sobre algo, lo que lleva cada una de las partes a buscar mecanismos para viabilizar una solución compartida y beneficiosa, en donde la comunicación continua es la mejor salida. Ante ello, es fundamental que todo directivo público, desarrolle la habilidad de resolución de conflictos con el fin de dar una respuesta efectiva y eficiente a los posibles inconvenientes que puedan presentarse en su gestión.
- Presentación en público: Pereda (2016) señala que, la presentación en público es la habilidad que le permite a los directivos públicos, transmitir el conocimiento a los colaboradores y equipos de trabajo por medio de una comunicación efectiva (p. 155). En ese contexto, cuando el directivo tiene claro cuál es el objetivo de la comunicación, y tiene las destrezas y aptitudes adecuadas para hacerlo, los

colaboradores y equipos de trabajo tendrán un mejor entendimiento del mensaje para llevarlo a cabo de forma efectiva.

- Gestión del talento: Poocharoen y Lee (2013), señalan que implica reconocer las capacidades y destrezas requeridas para un puesto laboral específico, con el objetivo de atraer a los candidatos idóneos, desarrollar y potenciar sus competencias, y retenerlos con el objetivo de desplegar a colaboradores o equipos de trabajo con un alto potencial, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Coaching: Gilley et al. (2009), señala que el coaching es un proceso que se orienta a propiciar y generar relaciones sinérgicas con los colaboradores y equipos de trabajo por medio de la comunicación, confrontación, apoyo, soporte, formación y tutoría continua con el objetivo de mejorar el desempeño. Como se observa, el directivo debe ser capaz de potenciar todas las habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores con el objetivo de hacer que despliegue todo el potencial en los colaboradores.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL**

### **3.1. Estudios previos**

A nivel internacional se tiene las siguientes investigaciones:

El Gobierno de Canadá (2022), en su estudio sobre competencias clave de liderazgo, señala que las habilidades directivas que debe poseer todo funcionario público son la creación de una visión, la movilización de las personas, la integridad y el respeto, la colaboración y trabajo en equipo, la orientación a la innovación y la generación de resultados, en ese sentido, en todas las entidades públicas en Canadá, para garantizar que los líderes del Servicio Público de Canadá tengan las Competencias Clave mencionadas, se debe garantizar un proceso adecuado de selección, el aprendizaje y desarrollo, así como adecuados programas de gestión del desempeño y el talento de los ejecutivos.

Anwar y Abdullah (2021) con su estudio que tuvo como objetivo “estudiar el impacto de la gestión de recursos humanos en el desempeño de instituciones gubernamentales”. Se enmarcó metodológicamente en una investigación cuantitativa correlacional, cuyo instrumento de recopilación de información fue la escala de Likert, tomando como población a los trabajadores del Ministerio de Municipios Regionales y Recursos Hídricos en la región del Kurdistán de Irak.

Los resultados arrojaron una correlación significativa entre las variables, con un resultado del coeficiente de Pearson de ( $r=0.363$ ,  $p<.01$ ). Entre sus conclusiones se expone que la descentralización tiene una asociación positiva con la actuación de la organización. Se toma como referente en el presente estudio debido a la importancia de la descentralización como variable que aporta eficiencia en la gestión administrativa del sector público.

Maransay (2019) cuyo objetivo fue “determinar las prácticas de HRP que pueden aumentar el desempeño organizacional”, desde la perspectiva metodológica se valió de la utilización de datos secundarios proveniente de la revisión de libros, publicaciones y documentación relacionada con la herramienta HRP (Planificación de Recursos Humanos).

Entre sus resultados y conclusiones determinó que hay una relación positiva entre la planificación de recursos humanos y el desempeño organizacional. Se considera pertinente para la investigación por cuanto aborda la planificación del talento humano como factor esencial para el incremento de la productividad, elementos de gran relevancia en el desempeño institucional.

Lombardi (2019) mediante su estudio planteó como objetivo “proporcionar una contribución al creciente interés en la transferencia de conocimientos (KT), el desempeño organizacional y el proceso comercial”. A nivel metodológico estuvo conformado por una revisión exhaustiva de las teorías vigentes en el área de la transferencia de conocimientos.

Concluyendo que el KT resulta una herramienta imprescindible para obtener rendimientos positivos por la organización, traducidos no solo en ventajas competitivas sino como parte de la tan necesaria renovación del proceso administrativo. De esta forma, su utilidad como referente investigativo para el estudio abarca la revisión bibliográfica de los diferentes modelos de gestión del talento humano y el uso eficiente de los recursos gerenciales para el logro de la competitividad en el mercado.

Kenny (2019) presentó una investigación con el objetivo de “detallar una perspectiva teórica sobre la productividad de los empleados y el desempeño organizacional”. Desde el punto de vista metodológico se enfoca en una exploración teórica de la literatura relacionada con el desarrollo de la organización tanto en sus sistemas de productividad como en la gestión del talento humano.

Entre sus conclusiones se exponen las bases documentales estudiadas, las cuales sugieren que la investigación en el área es promisoría, no obstante, en Nigeria se enfrentan grandes retos en sectores tan esenciales como la educación y la producción de bienes y servicios que afectan la calidad en el desempeño de las instituciones. Se toma en consideración como antecedente, debido a que constituye una visión reflexiva sobre la responsabilidad de las organizaciones, para sortear las dificultades presentadas en desarrollo de habilidades directivas destinadas a mejorar la gestión empresarial.

Castellanos, Valle, Machado y García (2019) a través de una investigación que tuvo como objetivo “estudiar las consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores claves del éxito empresarial”. Metodológicamente se enfocó en el desarrollo de un análisis contextual de las diferentes teorías relativas a las habilidades gerenciales y la gestión institucional con miras a la calidad en las diferentes fases del proceso productivo.

En sus conclusiones hace referencia a la necesidad de desarrollar competencias gerenciales destinadas a la adecuada utilización de los recursos de la empresa, así como el equilibrio entre los factores internos y externos de las estrategias empresariales para complacer los requerimientos de los consumidores. Su utilidad como antecedente se enfoca en la valoración de aspectos tan importantes para el éxito empresarial como la calidad, uso adecuado de los recursos, métodos de actuación y secuencia lógica de los procesos.

Rajaram y Singh (2018) en su estudio se plantearon como objetivo “establecer las competencias necesarias para la práctica empresarial exitosa”, utilizando un enfoque de métodos mixtos se valió de una encuesta aplicada a 130 integrantes de la Asociación de Gestión de Reestructuración de África Meridional con índice de respuesta de 54%. Sus resultados indican que entre las habilidades gerenciales de los representantes de la asociación

deben contarse con destrezas en el área legal y contable, así como de manejo del talento humano y de los recursos disponibles.

Se concluye el estudio afirmando que un desempeño exitoso incluye habilidades de reestructuración y nociones consistentes en el ámbito legal y contable. El aporte de este precedente al estudio radica en la importancia de la formación profesional como competencia fundamental de las habilidades directivas, a fin de lograr una gestión organizacional exitosa.

Uitzinger (2018) en su investigación tuvieron como objetivo “explorar los desafíos para la retención y las estrategias efectivas de retención para los gerentes de nivel medio y superior”. Desde el punto de vista metodológico, se enfocó en una investigación de corte descriptivo transversal donde 97 gerentes de talento humano, a quienes se les aplicó una encuesta y posterior a esta se efectuó un análisis factorial exploratorio y comparaciones de grupos. Se obtuvo como resultado que las actividades de liderazgo y gestión del desempeño son positivas para la conservación del personal directivo a nivel medio y alto.

Sus conclusiones revelan la importancia de conservar el talento humano a nivel gerencial, de allí la necesidad que desde la gestión administrativa puedan comprenderse y evaluarse los diferentes desafíos en una sociedad cambiante y competitiva. Su valor como antecedente para el estudio se relaciona con el desarrollo de un profundo sentido de la comprensión sobre las técnicas y procedimientos de conservación del talento, como parte de las habilidades directivas necesarias para una gestión organizativa eficiente y moderna.

Zondo (2018) orientó su estudio desde el objetivo “investigar la influencia de la acreditación de QMS en el desempeño financiero de los pequeños proveedores de capacitación en KwaZulu-Natal (KZN)”, a nivel metodológico se enmarcó en una investigación descriptiva correlacional donde participaron 81 proveedores de capacitación,

aplicándose dos instrumentos para examinar las prácticas de gestión institucional y las estrategias de marketing aplicadas por los directivos.

Los resultados y conclusiones del estudio reflejan que no existe relación estadísticamente significativa entre las dos variables, revelándose además la disponibilidad de desarrollo de actividades financieras mediante la acreditación QMS (calificación de estándares organizacionales). Este antecedente resulta de interés para la investigación, por cuanto se enfoca en la medición de los valores gerenciales necesarios para lograr una gestión organizacional efectiva.

A nivel latinoamericano se tienen las siguientes investigaciones:

Sánchez et al. (2022) desarrollaron una investigación que tuvo como objetivo “determinar el nivel de competencias directivas para un servicio de alto desempeño en las municipalidades provinciales de la región Amazonas, Perú”. El estudio posee un diseño no experimental de corte descriptivo, en donde aplicaron la encuesta para la recolección de datos, siendo la muestra 115 directivos de diferentes municipalidades.

Los resultados del estudio indican que en la región Amazonas, los directivos públicos poseen en su mayoría (74.3%) las habilidades y competencias directivas necesarias para ejercer el cargo de forma eficiente, en donde destaca la competencia de orientación a resultados y la vocación del servicio, por otro lado, se debe fortalecer la habilidad de trabajo en equipo para lograr cumplir con los objetivos estratégicos a nivel de gobiernos locales.

Ascón, García y Lajara (2019) realizaron una investigación que tuvo como objetivo “estudiar una estructura jerárquica para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES)”. En el aspecto metodológico se basó en una investigación documental destinada a la recopilación y cotejo de fuentes bibliográficas de las variables objeto de estudio.

Sus conclusiones destacan que los directivos en el sector universitario cuentan con el sustento teórico necesario para el desarrollo de destrezas y competencias que le permitan cumplir su labor de forma eficiente, siempre que aporten un nivel de compromiso y proactividad necesarios para lograr el nivel de excelencia requeridos por los usuarios de los diferentes servicios. Se constituye en referente investigativo, por cuanto la exploración de los diferentes aspectos que los conforman, permitió una visión general de la realidad objeto de estudio.

Obeso et al. (2020) efectuaron una investigación cuyo objetivo fue “analizar la influencia individual de las diferentes prácticas de gestión del conocimiento (KMP) en el rendimiento de la empresa”. En el ámbito metodológico se enfocó en una investigación cuantitativa, cuyo método de recolección fue una encuesta telefónica aplicada a una población de 400 dirigentes de instituciones españolas, utilizando el análisis de regresión múltiple para el tratamiento de los datos.

Sus resultados reflejaron que la promoción de la eficiencia dentro de la empresa viene dada por la generación del conocimiento (KG) y el flujo de conocimiento (KF), concluyendo además que no se encontró relación directa entre almacenamiento de conocimiento y rendimiento. Su valía como referente radica en el estudio de la importancia de la gestión del conocimiento como habilidad directiva para contribuir al desempeño organizacional.

Larrea (2019) mediante su investigación que tuvo como objetivo “proponer un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020” y un enfoque metodológico cuantitativo basado en la investigación de campo y diseño de estudio de casos, aplicando un cuestionario a 158 empleados en una universidad veracruzana.

Entre sus resultados y conclusiones destaca que las variables escrutadas tienen un puntaje de  $p < .05$ , denotando una correlación válida y significativa entre las mismas. La relevancia de este precedente investigativo radica en la construcción de un modelo que combine motivación, comunicación, resolución de conflictos y recompensas, como elementos esenciales para el desarrollo de un desempeño organizativo eficiente.

A nivel nacional, encontramos la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 186-2016-Servir-PE de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), que aprueba en su Artículo 1 la Guía de evaluación de Competencias para Directivos Públicos y que señala que las competencias transversales que debe poseer todo directivo público son tres: la orientación a resultados, la vocación de servicio y el trabajo en equipo, los mismos que deben ser medidos con indicadores cuantificables y observables.

Tafur (2017) en su estudio que tuvo como objetivo determinar qué relación existe entre las habilidades directivas y el cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del Ministerio de vivienda construcción y saneamiento en el año 2016, concluye que las habilidades directivas se relacionan de forma positiva fuerte con el cambio organizacional con un Rho de Spearman de 0.904, de tal forma que, cuando los directivos poseen adecuadas habilidades directivas, medibles y cuantificables, se propicia y se generan los espacios que permiten y garantizan el cambio organizacional a nivel institucional.

Mendoza (2015) en su estudio que tuvo como objetivo la profesionalización de la función pública con el fin de lograr fortalecer el área de recursos humanos en las entidades públicas y consolidar una mayor capacidad gerencial en los directivos y servidores civiles señala que en las entidades públicas del sector salud, el segmento directivo se encuentra “politizado”, teniendo en cuenta que para acceder a los puestos directivos, únicamente se puede llegar a ellos mediante la confianza política, es decir, más del 70% de estos puestos han sido

designados mediante procesos de confianza, de tal forma que no existen adecuados procesos de selección y promoción en base al mérito y la evaluación del desempeño.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1. Modelo de investigación**

El enfoque utilizado en la investigación es el cualitativo, Hernández et al. (2018) citando a Esterberg (2002), señala que, en estos estudios, el investigador inicia examinando el escenario y los hechos relativos a este, y posteriormente desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa (p. 8). Asimismo, Arbaiza (2019), señala que un estudio cualitativo “se trata de un enfoque que permite el análisis de las características o de la naturaleza de una situación, comportamiento, tendencia entre otros” (p. 32). En ese sentido, en la investigación, se describe una realidad problemática relacionado con que muchos directivos públicos que dirigen las instituciones públicas, quienes son los llamados a ser los líderes para el cumplimiento de la misión y visión organizacional, dirigiendo, organizando y planificando los recursos, no han desarrollado o poseen las habilidades directivas necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Arbaiza (2019), indica que, las investigaciones cualitativas profundizan en el conocimiento de todos aquellos rasgos que son determinantes de algún fenómeno en específico a partir de la información que se obtiene de una población (p. 32). En la investigación, después de realizar una revisión sistémica de diferentes fuentes bibliográficas, se procedió a definir una serie de subcategorías a partir de los cuales, se ha desarrollado un modelo de habilidades directivas.

Por otro lado, en la investigación, se han obtenido las perspectivas y puntos de vista de especialistas en la temática de habilidades y competencias directivas tales como: Directivos de Servir, Directivos del Jurado Nacional de Elecciones; magistrados, catedráticos expertos y jefes de recursos humanos de diferentes entidades públicas.

#### **4.2. Tipo y diseño de la investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo, en este tipo de estudios, Arbaiza (2019) citando a Bernal (2010) señala que se exponen las propiedades, características y los rasgos particulares y determinantes de una situación o un grupo a través de la observación y la reseña de sus componentes (p. 41), en ese contexto, en la investigación se procedió a realizar una revisión de diversas fuentes bibliográficas a partir del cual, se definieron un conjunto de subcategorías de la categoría habilidades directivas, se desarrollaron entrevistas dirigidas a una muestra que permitió la recolección de datos, que permitieron desarrollar el modelo de habilidades directivas propuestas en la investigación.

### 4.3. Categorías y subcategorías

Tabla 2. Matriz de operacionalización: Habilidades directivas

Categoría	Definición Conceptual	Definición Operacional	Subcategorías	Códigos
<b>Habilidades directivas</b>	“Las habilidades directivas son aquellas que permiten un desempeño excepcional y potencian las condiciones del gerente, el cual, contará con la capacidad de tomar decisiones asertivas que convengan a la organización” (González y Canós-Darós, 2020, p. 364). La propuesta de dimensiones se ha basado en Callohuanca y Tantalean (2020).	La variable habilidades directivas será medida a través de un cuestionario estructurado en ítems en función a sus dimensiones, con escala ordinal y considerando los niveles bajo, medio y alto.	Habilidades personales	Capacidad para aprender Desarrollo de la visión Inteligencia emocional Gestión del tiempo Gestión de Estrés Desarrollo personal Toma de decisiones Resolución de problemas
			Habilidades interpersonales	Capacidad de comunicación Cooperación y trabajo en equipo Gestión de reuniones Asertividad Negociación
			Habilidades de dirección	Liderazgo Motivación Desarrollo de personas Creatividad Delegación Resolución de conflictos Presentación en público Gestión del talento Coaching

#### **4.4. Población y muestra**

##### **4.4.1. Población**

De acuerdo con Cárdenas (2018), “El universo o población de estudio es el conjunto de actores que comparten alguna/s característica/s y que son aquellas unidades de análisis con las que se responderá a la pregunta de investigación.” (p. 28).

Para el abordaje cualitativo, la población quedará constituida por expertos en la temática de habilidades directivas diferentes instituciones públicas tales como: Directivos de Servir, del Jurado Nacional de Elecciones, magistrados, docentes de posgrado entre otros.

##### **4.4.2. Muestra**

Hernández et al. (2018), señalan que en el proceso cualitativo, la muestra está conformada por un grupo de personas sobre los cuales, recolectan los datos, asimismo, no necesariamente sea estadísticamente representativo de la población (p. 384), en ese contexto, la muestra estará constituida por 08 expertos en la temática de habilidades directivas con el fin de conocer su percepción u opinión respecto a las habilidades directivas que deben poseer los directivos públicos, los cuales deberán cumplir con los criterios de inclusión y exclusión establecidos para el estudio.

**Criterios de inclusión:** Se seleccionará profesionales expertos en Recursos Humanos, desde su formación académica y con experiencia en el desarrollo de habilidades directivas para funcionarios del sector público, sean mayores de 30 años, de habla español, se encuentren laborando en alguna institución pública (preferible) y en el área de Recursos Humanos y con disposición a participar del estudio.

**Criterios de exclusión:** Se excluirá a quienes, pese a su formación profesional, no posean formación y experiencia en Recursos Humanos, sean menores de 30 años, de habla distinta al

español como lengua materna, que no se encuentren laborando en el área de Recursos Humanos.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas que utiliza el investigador cualitativo con el objetivo de recolectar datos, son las entrevistas abiertas, la observación no estructurada y la revisión de documentos (Hernández et al., 2018). En ese contexto, la técnica que se ha utilizado en la investigación es la entrevista que es definida como “(...) una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 407) la cual fue aplicada a directivos de diferentes instituciones públicas tales como: Directivos de Servir, del Jurado Nacional de Elecciones, magistrados, docentes de posgrado entre otros. Es importante señalar que, en las entrevistas personales, el contacto entre el entrevistador y el entrevistado es directo, y se formulan preguntas que ya se encuentran predefinidas, asimismo, se busca recolectar información que resulte interesante para contextualizar el fenómeno a estudiar (Arbaiza, 2019, p. 206).

Las preguntas de la investigación siguieron una pauta estructurada, en la cual “el entrevistador desempeña su trabajo siguiendo una serie de preguntas específicas establecidas en una guía, y se adhiere estrictamente a ella. La guía determina qué preguntas se realizarán y en qué secuencia.” (p. 403). El instrumento utilizado fue la guía de entrevista que permite la obtención de información para responder al planteamiento de la temática del estudio. A continuación, se muestra el pliego de preguntas según cada subcategoría.

Tabla 3. Instrumento

Categoría	Subcategorías	Códigos	Preguntas
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	Habilidades personales	Capacidad para aprender Desarrollo de la visión Inteligencia emocional Gestión del tiempo Gestión de Estrés Desarrollo personal Toma de decisiones Resolución de problemas	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad? A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público? A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales? ¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales? A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?
	Habilidades interpersonales	Capacidad de comunicación Cooperación y trabajo en equipo Gestión de reuniones Asertividad Negociación	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad? A parte de las habilidades interpersonales personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público? A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales personales? ¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales? A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?
	Habilidades de dirección	Liderazgo Motivación Desarrollo de personas Creatividad Delegación Resolución de conflictos Presentación en público Gestión del talento Coaching	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades de dirección que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad? A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público? A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección? ¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección? A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?

#### **4.6. Métodos para el análisis de los datos**

Para el abordaje cualitativo, se realizó el tratamiento de los datos partiendo de la codificación, reducción de las categorías, análisis de las categorías apriorísticas en la data recogida de campo mediante selección manual por colores, con el fin de encontrar hallazgos del estudio y realizar el proceso de interpretación que apoye en la organización de la propuesta del set de habilidades directivas para los altos funcionarios.

## CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 5.1. Definición operativa

Tabla 4. Definición operativa de los códigos

Subcategorías	Códigos	Definición operativa
Habilidades personales	Toma de decisiones y resolución de problemas,	Pereda (2016), señala que una decisión es elegir de forma racional y consciente una alternativa dentro de un conjunto de posibilidades para lograr cumplir con cierto objetivo, de tal forma que, una vez elegida la decisión, el directivo ya debe haber pronosticado el impacto o los resultados esperados de dicha decisión (p. 111). Ahí radica la importancia de tomar adecuadas decisiones a nivel directivo, por las consecuencias que puede tener a nivel institucional, es por ello que, de todas las alternativas posibles, es necesario que el tomadores decisiones logre realizar una adecuada valoración de cada una de ellas. Por otro lado, la toma de decisiones, está íntimamente asociada a la resolución de problemas, entendido como la habilidad para buscar soluciones óptimas a cada problema que se presenta en la institución, de tal forma que ambas habilidades son esenciales para llevar a cabo los procesos de gestión de forma eficiente (Morgeson y Campion, 1997).
	Inteligencia emocional	Goleman (1996), señala que la inteligencia emocional es la capacidad que poseen las personas para entender, controlar, sentir y modificar sus emociones en sí mismos y en los demás, se debe tener en cuenta que, las emociones pueden influenciar de forma positiva o negativa en la conducta ante determinadas circunstancias. En ese sentido, si los directivos públicos poseen una adecuada inteligencia emocional, pueden lograr motivarse, controlar sus impulsos, mejorar su estado de ánimo o perseverar ante las adversidades.
	Gestión del tiempo	Mengual et al. (2012), señala que la gestión del tiempo como una habilidad directiva, parte de la necesidad que existe de plantearse objetivos claros y medibles, así como trabajar de forma proactiva para lograr cumplirlos, para ello, es necesario que se establezcan prioridades y se logre concertar una adecuada programación y planificación de cada una de las actividades para cumplir de forma eficiente y efectiva con la meta trazada.

	Gestión de estrés	Simo et al. (2008), señala que el estrés a nivel laboral es muy común y ocurre cuando los directivos empiezan a experimentar una serie de dificultades generados por factores tanto internos como externos que pueden incidir de forma negativa en su desempeño. En ese sentido, Pereda (2016), señala que una adecuada gestión del estrés, es una habilidad que permite a los directivos públicos escoger varias alternativas de acción que tienen como objetivo evitar un cuadro de estrés, para ello, es necesario desarrollar el optimismo para la resolución de los problemas, asimismo, sentir que se posee la capacidad necesaria para lograr superar o controlar todo tipo de situaciones.
	Capacidad de aprender	Pereda (2016), señala que la capacidad de aprender es la actitud que poseen las personas para estar abiertos al aprendizaje y al cambio con el fin de ponerlos al servicio de los objetivos institucionales y de uno mismo (p. 90). Es importante destacar que, la capacidad de aprendizaje en los directivos públicos les permite afrontar de mejor forma los distintos escenarios a los que se puede enfrentar la institución, propiciando el cambio y la innovación continua.
	Desarrollo personal	Pereda (2016), señala que el desarrollo personal a nivel directivo, parte de que, para desempeñarse dentro de un marco de eficiencia, es necesario que se conozcan a sí mismos, sean constantemente autocríticos, evalúen de forma continua su comportamiento y desempeño y desarrollen sólidos principios morales y éticos, a partir de los cuales, van a poder construir su visión y ejercer liderazgo sobre las demás personas.
	Desarrollo de la visión	Carocca (2016) señala que, un directivo que desarrolle su visión a partir de un liderazgo visionario va a movilizar al equipo de acuerdo a su visión, para lo cual, asigna a cada uno de sus colaboradores su papel (p. 17), es importante destacar que, en un contexto institucional la visión del directivo debe encontrarse íntimamente relacionada con la visión organizacional. En ese sentido, Goleman (2014), señala que un directivo visionario, es aquel que posee una imagen sólida del futuro esperado y busca las sinergias para que el equipo comparta esa perspectiva. Suele ser el estilo de liderazgo más efectivo de todos, debido a las mejoras que genera en el ambiente de trabajo (p. 88).
<b>Habilidades interpersonales</b>	Cooperación y trabajo en equipo	Castillo et al. (2013) señalan que es necesario que, a nivel de los equipos de trabajo, el directivo debe lograr potenciar las destrezas, competencias, habilidades, actitudes y conocimientos de los trabajadores, y para ello, debe poner en práctica un estilo de liderazgo, que motive y guíe a los equipos de trabajo a la consecución de los objetivos organizacionales.
	Capacidad de comunicación	Gilley et al. (2009), señalan que la comunicación, es una de las principales herramientas para lograr que los colaboradores estén motivados y se involucren y comprometan con la misión y visión organizacional. Para ello, es necesario que los directivos posean las siguientes competencias: ser asertivos, persuasivos, poseer habilidades sociales, hablar correctamente, apoyar y acompañar, brindar constante retroalimentación.
	Asertividad	Asertividad: Pereda (2016), señala que la asertividad, es la habilidad comunicativa, que permite a los directivos a expresar de forma inteligible, abierta y adecuada sus opiniones y sentimientos a los demás, sin atacar u ofender a aquellos que pueden tener puntos distintos de vista.

<b>Habilidades de dirección de personas</b>	Gestión de reuniones	<p>Pereda (2016), señala que, es la capacidad que poseen los directivos para “clarificar objetivos, controlar normas, dinamizar el desarrollo y crear un clima positivo para lograr reuniones productivas” (p. 118). En ese contexto, en una reunión de trabajo, se realizan una serie de coordinaciones, se aborda una gran diversidad de temáticas institucionales y comúnmente poseen un objetivo determinado.</p> <p>Ordóñez (2009), señala que, los directivos deben gestionar las reuniones teniendo en cuenta en dónde y cómo se realizará, quienes participarán y cuáles serán sus objetivos. Por lo tanto, el directivo, debe planificar la reunión desde una perspectiva ejecutiva.</p>
	Negociación	Pereda (2016), señala que la negociación es la capacidad que posee un directivo en la cual, desarrolla un proceso de comunicación continua con las partes, encaminada a lograr acercar las diferentes posturas o lograr acuerdos que beneficien a todas las partes (p. 123).
	Liderazgo	Liderazgo: Hernez et al. (2004) señala que el liderazgo a nivel de gestión pública, se ha convertido en una habilidad fundamental en la medida que los directivos deben lograr comprometer, estimular y convertir en verdaderos agentes de cambio a sus colaboradores y equipos de trabajo en los proyectos que se emprenden, además, es importante destacar que son los directivos, quienes construyen la cultura organizacional en donde se fomente la creatividad y la innovación.
	Motivación	Motivación: Bossi et al. (2001) indica que la motivación se considera como un intangible que forma parte del capital intelectual dentro de las instituciones, en la medida en que puede incidir de forma positiva al momento de aplicar la estrategia, toda vez que, es a través del recurso humano, con sus habilidades, competencias, destrezas y conocimientos el medio por el cual, la institución cumple con sus objetivos.
	Desarrollo de las personas	García et al. (2010) señala que, el desarrollo de las personas a nivel institucional, es el área que tiene como fin, estudiar la conducta de las personas a nivel laboral, con el objetivo de que se logre optimizar su desempeño, motivación y satisfacción.
	Creatividad	Pereda (2016), señala que la creatividad es la capacidad que poseen las personas, para encontrar una forma diferente de hacer las cosas o encontrar una nueva solución para un problema habitual. En ese sentido, estimular la creatividad en los colaboradores, es fundamental para hacer más eficientes y eficaces el desarrollo de las tareas diarias y para buscar nuevas formas de resolver problemas.
	Delegación	Brown (2008), señala que la delegación es el proceso por medio del cual, los directivos asignan tareas o proyectos específicos a sus colaboradores o equipos de trabajo, y debe lograr que se comprometan y sean realmente responsables en su realización teniendo en cuenta estándares establecidos previamente.
	Resolución de conflictos	Parra et al. (2008), señala que todo conflicto se origina cuando existen desacuerdos sobre algo, lo que lleva cada una de las partes a buscar mecanismos para viabilizar una solución compartida y beneficiosa, en donde la comunicación continua es la mejor salida.

Presentación en público	Pereda (2016) señala que, la presentación en público es la habilidad que le permite a los directivos públicos, transmitir el conocimiento a los colaboradores y equipos de trabajo por medio de una comunicación efectiva (p. 155).
Gestión del talento	Poocharoen y Lee (2013), señalan que la gestión del talento consiste en identificar las competencias y habilidades necesarias para un puesto trabajo con el fin de atraer las personas adecuadas, desarrollar y potenciar sus competencias, y retenerlos con el objetivo de desplegar a colaboradores o equipos de trabajo con un alto potencial, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Coaching	Gilley et al. (2009), señalan que el coaching es un proceso que se orienta a propiciar y generar relaciones sinérgicas con los colaboradores y equipos de trabajo por medio de la comunicación, confrontación, apoyo, soporte, formación y tutoría continua con el objetivo de mejorar el desempeño.

## 5.2. Entrevistas

Tabla 5. Entrevistas

Datos del entrevistado	Subcategorías	Preguntas	Respuestas
<p>Nombre: Miguel Robles-Recavarren Benites</p> <p>Entidad en la que labora: Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR</p> <p>Cargo: Responsable de Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales</p> <p>Grado más alto alcanzado: Doctor en Educación</p>	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones y resolución de problemas.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> <li>• Desarrollo de la visión.</li> <li>• Gestión de estrés.</li> <li>• Gestión del tiempo.</li> <li>• Desarrollo personal.</li> <li>• Capacidad de aprender.</li> </ul> <p>He considerado este orden de prioridad porque la principal función de un Directivo público es la tomar decisiones y resolver problemas, con inteligencia emocional, proyectando el impacto y visión.</p>
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> </ul>
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	Pienso que en la mayoría de los casos los directivos públicos SI adolecen de habilidades personales, por falta de experiencia y competencias.
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	Porque es importante manejar las competencias personales al estar a cargo de equipos de trabajos, de oficinas, áreas y gerencias de la administración pública.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	Hace falta programas de formación para Directivo Públicos que les permitan desarrollar y fortalecer competencias a partir de estrategias y dinámicas orientadas al a gestión pública.

	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicación.</li> <li>• Asertividad.</li> <li>• Cooperación y trabajo en equipo.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Gestión de reuniones.</li> </ul> <p>A fin de que las decisiones y soluciones propuestas por el directivo sean entendidas e implementadas por sus equipos de trabajo es fundamental la Capacidad de comunicación, debiendo tener asertividad y trabajando en equipo y cooperación.</p>
Habilidades interpersonales	A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatía</li> <li>• Manejo de conflictos</li> </ul>
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	Definitivamente la mayoría de los directivos públicos a nivel de alta Dirección en la Gestión Pública ADOLECEN de habilidades interpersonales.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	Porque les permite desarrollar las relaciones interpersonales con sus superiores, pares y subalternos que son necesarias para llevar a cabo su labor de dirección pública.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	Nuevamente pienso que hacen faltas programas de formación para directivos públicos con métodos de casos y aprendizaje basado en problemas. También programas de coaching y mentoring con Directivos Públicos de amplia experiencia en el sector público.
Habilidades de dirección de personas	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Coaching.</li> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Optimización de recursos.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Gestión del talento.</li> <li>• Desarrollo de Personas.</li> <li>• Delegación.</li> <li>• Presentaciones en público.</li> </ul> <p>Considero que el Liderazgo es la principal habilidad directiva que todo directivo público debe tener para llevar a cabo con creatividad sus labores.</p>
	A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del entorno político.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Toma de Decisiones.</li> </ul>

<p>Nombre: Raúl Alberto Rengifo Lozano</p> <p>Entidad en la que labora: Universidad Nacional Mayor de San Marcos</p> <p>Cargo: Docente de pregrado y posgrado</p> <p>Grado más alto alcanzado: Doctor en Política Fiscal y Sistema Tributario</p>	Habilidades personales	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	Los directivos públicos a nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública SI ADOLECEN de habilidades de dirección en la mayoría de los casos.
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Porque son competencias claves y fundamentales para dirigir en una institución pública.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	Programas y cursos de desarrollo y fortalecimiento de competencias para directivos públicos aplicando Andragogía y con docentes que estén en actividad en la dirección pública.
		Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Capacidad de aprender, desarrollo personal, gestión de estrés, gestión del tiempo, desarrollo de la visión, inteligencia emocional, resolución de problemas y toma de decisiones. En el estado es prioritario tener la voluntad de aprender y hacer una línea de carrera, frente a las presiones y los plazos por parte de la institución, es por ello que necesita conocer las causas, efectos, origen de los problemas para solucionarlos mitigando riesgos.
	A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	Ser proactivos para generar verdadero valor público en la aplicación de políticas públicas que se reflejen en calidad y servicio al ciudadano pensando en los intereses de los demás y no en sus propios intereses.	
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	Definitivamente por la coyuntura política, se observa que muchos servidores públicos no tienen el perfil y lo vemos en toda la administración de pública, ya que el clima, la cultura organizacional no permite	
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	Es importante ya que se necesita gente que solucione conflictos y mitigue riesgos de corto, mediano y largo plazo, a través de su estilo de liderazgo transmitiendo su filosofía de trabajo e identificándose con cada uno que integra la organización, generando confianza y sintiéndose representado	
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	Cumplir con la norma y ser transparente al momento de tomar decisiones ya que no cumplirlas conduce a actos de corrupción.	
Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Cooperación y trabajo en equipo, asertividad capacidad de comunicación, gestión de reuniones y negociación	

	A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	Confianza, pensamiento crítico y toma de decisiones
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	No todos, ya que eso se construye con la experiencia y el conocimiento del sector donde se desempeña con el grupo humano que maneja
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	Es importante ya que frente a una serie de conflictos se necesita tener liderazgo, capacidad de respuesta ser ejecutivo, mediador, negociador, trabajo en equipo siendo responsable y tolerante al momento de tomar las decisiones, sobre todo
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	Seleccionar gente con el perfil adecuado para que gestione de manera eficiente los procesos, procedimiento, actividades y tareas en las instituciones públicas y así hacer una línea de carrera que permite ganar toda esa experiencia y mejorar esas habilidades innatas que posee.
	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Coaching, liderazgo, motivación, desarrollo de personas, gestión del talento humano, creatividad, delegación, optimización de recursos, presentaciones en público.
Habilidades de dirección de personas	A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	Anticiparse a la problemática y evitar que llegue a surgir, Resiliencia y habilidad para realizar los cambios en el momento oportuno
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	No todos, se necesita más comunicación en todos los niveles de las instituciones públicas.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Es importante porque se va observar en el corto, mediano y largo plazo si las políticas que se establecen cumplen con la misión, visión de la institución, según el contexto
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	Cultura y clima organizacional ello permitirá más compromiso, identificarse con la institución, en el desarrollo de sus capacidades, de la mano con su productividad

<p>Nombre: Javier Wilfredo Huamani Muñoz</p> <p>Entidad en la que labora: Ministerio Público</p> <p>Cargo: Magistrado Titular</p> <p>Grado más alto alcanzado: Doctor en Derecho</p>	Habilidades personales	<p>Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?</p>	<p>a) Inteligencia emocional.</p> <p>b) Desarrollo de la visión.</p> <p>c) Capacidad de aprender.</p> <p>d) Desarrollo de la visión.</p> <p>e) Desarrollo personal.</p> <p>f) Toma de decisiones y resolución de problemas.</p> <p>g) Gestión del tiempo.</p> <p>h) Gestión de estrés.</p>
		<p>A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?</p>	<p>He considerado dicho orden, porque es fundamental centrar las herramientas metodológicas de actualización, capacitación y perfeccionamiento en clave de habilidades personales en los directivos públicos para un óptimo desempeño funcional.</p>
		<p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?</p>	<p>Estimo esencial que cuente con mística y convicción por la labor a emprender.</p>
		<p>¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?</p>	<p>En parte sí, debido a que no hay una preocupación constante o intermitente en su capacitación, actualización y perfeccionamiento. Conformismo. Falta de interés.</p>
	Habilidades interpersonales	<p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?</p>	<p>Por su directa vinculación con la calidad de trabajo a realizar, en términos de eficiencia y eficacia.</p>
		<p>Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?</p>	<p>Que tomen con seriedad la importancia de forjar buenos cuadros de directores, para un desempeño de alta calidad, en clave de eficiencia y eficacia.</p>
		<p>A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?</p>	<p>a) Asertividad.</p> <p>b) Cooperación y trabajo en equipo.</p> <p>c) Capacidad de comunicación.</p> <p>d) Negociación.</p> <p>e) Gestión de reuniones.</p>
		<p>Estimo esta prioridad, por la importancia que merece la persona, el ser humano, en su condición de Directivo.</p>	<p>Valores, principios y ética.</p>

	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	Considero que se deben optimizar las que posee. Porque no se trata de sobre abundar, sino de que funcione y se haga viable las que posee. Con un alto grado de ética pública.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	El Directivo, no es una "máquina", es una persona, un ser humano, y por ende susceptible de cometer errores, pero para ello se encuentran sus habilidades y destrezas personales que pueden hacer de aquel un buen elemento con ética.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	Falta que aquel o aquellos a quienes les compete adoptar decisiones, tomen conciencia de la importancia de fortalecer dichas habilidades interpersonales.
	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Me encuentro de acuerdo con la prelación propuesta, es decir: a) Liderazgo. b) Motivación c) Desarrollo de personas d) Creatividad e) Delegación f) Resolución de conflictos g) Optimización de recursos
Habilidades de dirección de personas	A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	Estimo que se podría agregar: a) Comunicación empática. b) Capacidad de leer sociológica, antropológica y culturalmente el contexto.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	En parte considero que debe conservarse sus actuales habilidades y destrezas, pero deben actualizarse en forma permanente.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Por la misma naturaleza de la función a desempeñar.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	Asignar más presupuesto en capacitación, actualización y perfeccionamiento. Porque eso es inversión, y no gasto corriente.

<p>Nombre: Manuel Elías Ávila Mendoza</p> <p>Entidad en la que labora: Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento - OTASS</p> <p>Cargo: Jefe de la Unidad de Recursos Humanos</p> <p>Grado más alto alcanzado: Magister</p>	Habilidades personales	<p>Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?</p>	<p>Gestión del tiempo – Desarrollo personal - Toma de decisiones y resolución de problema – Inteligencia emocional – Capacidad de aprender – Desarrollo de la visión – Gestión del estrés.</p> <p>Se ha elegido ese orden de habilidades debido por lo siguiente: Gestión del tiempo permite la asignación de tareas y el uso del tiempo de manera adecuada, partiendo de la jefatura hacia los especialistas. Considero importante la habilidad de desarrollo personal, partiendo de que todos debemos estar en constante aprendizaje (tanto académico como personal) y esto es importante tanto como de quién lidera un equipo; así como del equipo humano que conforma un área o dirección de trabajo.</p>
		<p>A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?</p>	<p>Considero que en la administración pública es muy importante contar con la habilidad de poder motivar al equipo; esto es como efecto cascado, un líder motivado hará extensivo ello a su equipo, y esto va a ayudar al ambiente laboral. Un equipo motivado tiene claro los objetivos de la entidad y trabaja con emoción para lograrlo.</p>
		<p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?</p>	<p>Sí, en la administración pública se ve constantes cambios de personal (ya sea por rotación, renuncia, abandono de cargo); y esto parte muchas veces por el ambiente laboral donde desarrollan sus funciones.</p> <p>Muchas veces en alta dirección se cuenta con directivos que pueden tener muy buenas ideas, pero carecen de poder comunicarlos de manera efectiva.</p>
		<p>¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?</p>	<p>Un líder sin habilidades es como un barco sin horizonte o una excursión sin guía. Un directivo público debe tener habilidades blandas (aparte de las intelectuales) porque eso ayudará a que el equipo se sienta identificado con la gestión, un equipo identificado con la gestión es un equipo comprometido. Un líder que transmite es muy probable que tenga éxitos en su gestión, por el contrario, un líder con puertas cerradas en la oficina es posible que su gestión no genere el activo necesario para el éxito.</p>
		<p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?</p>	<p>Por la experiencia en distintas entidades y en distintos niveles de administración considero que resulta importante que los directivos potencien la habilidad de comunicación y de empatía</p>
		Habilidades interpersonales	<p>Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?</p> <p>A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades</p>

	interpersonales deberían poseer todo directivo público?	
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	Sí, muchas veces nos hemos topado con directivos que pueden ser muy capacitados a nivel académico; pero lastimosamente no poseen habilidades interpersonales y esto genera un ambiente de trabajo no adecuado.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	Es importante que los directivos posean estas habilidades porque se dan cuenta que pasamos la mayor parte de nuestra vida en el trabajo, te has imaginado cuantas horas pasas en el trabajo de manera mensual; es un aproximado de mínimo 160 horas al mes; esto es tomando como referencia unas 8 horas diarias (pero en la práctica suele ser menos); entonces si vamos a convivir todo este tiempo sería lo ideal que sea un ambiente agradable, que te de gusto venir a la oficina, que sepas que tu trabajo es reconocido y sobre todo es agradecido por el tiempo que le dedicas. Al equipo que te acompaña esto es importante y si tienes un líder que no transmite, que no agradece, que no pide por favor; simplemente los servidores no se sentirán motivados por el tiempo que le dedican, trabajarán por cumplir y por ejemplo no serán creativos en proponer cosas nuevas en la oficina.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	Hace falta que sepan cuales son estas habilidades, que las entiendan y que estén dispuestos a practicarlas. Es querer hacer las cosas y no solo leerlas.
Habilidades de dirección de personas	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Liderazgo – motivación – desarrollo de personas – gestión del talento – creatividad – coaching – resolución de conflictos – optimización de recursos – Delegación – Presentaciones en público Se ha considerado este orden por como he explicado en algunas otras preguntas, en la administración pública debe verse cuando estas en un puesto jefatural el efecto cascado, todo lo que haga el directivo, debe ser replicado por su equipo humano. El líder, transmite, enseña y aprende. Todo lo que uno saber debe replicarlo en cada uno de su equipo a fin de fortalecer su equipo y también aprender de ellos.
	A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	Una habilidad importante y poco practicada es la empatía. Es importante que el líder pueda verse en todos los escenarios, y pueda sentir el actuar de su equipo como suyo.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	Sí.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Si tienes un directivo que no transmite, que no enseña, que no aprende difícilmente podrá conseguir los objetivos institucionales

		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	Hace falta que el directivo tenga la humildad de aceptar que no por el hecho de ocupar un cargo debe saber todo, y no tiene nada por aprender. Esto es muchas veces cuando nos topamos con jefes que se creen que saben todo y no tienen nada nuevo por aprender. Esto es un error, en la administración pública nunca se deja de aprender y nuestro deber cuando tengamos la oportunidad de ocupar un cargo directivo es aceptar que siempre vamos a aprender algo nuevo y estar dispuesto a enseñar lo que uno puede saber.
<p>Nombres y Apellidos: Paulo Nicanor Seminario Bohórquez</p> <p>Entidad en la que labora o laboró: Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción - SENCICO</p> <p>Cargo actual o último ejercido: Jefe del Dpto. de Recursos Humanos</p> <p>Grado más alto alcanzado: Doctor en Derecho</p>	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Desarrollo de la visión, toma de decisiones y resolución de problemas, gestión del tiempo, capacidad de aprender, gestión del estrés, inteligencia emocional y desarrollo personal.
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	Toma de decisiones ante conflictos, negociación efectiva, detección de necesidades, análisis de tareas, identificación de las competencias, administración del desempeño y compensación
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	Adolecen siempre y cuando su formación en habilidades personales carezca de aprendizaje, proceso de desarrollo en el aspecto y tipo moral.
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	Porque permite aprovechar adecuadamente las capacidades de la Institución como un conjunto de recursos y aptitudes heterogéneos que puede ser utilizado en beneficio y ventaja de la institución.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	Realizar una (01) innovación contextual y personal, siendo que la dimensión contextual se relaciona con el ambiente de trabajo colaboradores y directivos, en cuanto a la dimensión personal refiere a las relaciones interpersonales con los servidores.
	Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Cooperación y trabajo en equipo, capacidad de comunicación, negociación, asertividad y gestión de reuniones. Lo considero en razón de las habilidades de mayor cooperación colectiva a individual.
		A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	Construcción de confianza, manejo de conflictos, comunicación asertiva, orientación al trabajo en equipo.

		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	Poseen dichas habilidades en mayor medida son cultivadas por el propio engorismo de los directivos al momento de realizar la toma del mando como directivo y dirigir a los servidores.
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	Para el correcto desenvolvimiento del equipo de trabajo y generar la creación de valores en el equipo a cargo, que por consecuencia generará satisfacción al administrado.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	Fomentar y cultivar la vocación del servicio, acrecentar las habilidades con injerencia directa con el capital humano (servidores= y el estímulo en sus valores morales a favor de la institución.
	Habilidades de dirección de personas	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Liderazgo, motivación, coaching, desarrollo de personas, optimización de recursos, gestión del talento, delegación, creatividad.
		A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	Templanza, adaptabilidad a los cambios, esfuerzo, lealtad, implicación, buen trato al administrado y dirección de valores, integridad, coherencia, orientación al servicio, honestidad, equidad, equilibrio, solidaridad y responsabilidad.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	Al ser competencias del tipo moral son las más importantes y los directivos carecen de ellas más aún si no fueron cultivados o se realizó un proceso de desarrollo.
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Genera el desarrollo de equipos que poseen las competencias necesarias para su área específica, permite el gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	Realizar la identificación de competencias, normalización de las habilidades y fomentar una formación basada en las competencias de habilidades personales.
Nombres y Apellidos: Nicandro Vasquez Reyes	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Toma de decisiones y resolución de problemas, desarrollo personal, gestión del tiempo, inteligencia emocional, desarrollo de la visión, capacidad de aprender y gestión del estrés.
Entidad en la que labora o laboró: SERFOR			
Cargo actual o último ejercido: Director General de Recursos Humanos		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	Seguridad y pleno conocimiento de lo que estás haciendo (opiniones, informes).

Grado más alto alcanzado: Titulo de Abogado	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	Sí, muchos.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	Porque, El directivo público que tiene habilidades personales bien definidas, será capaz de actuar mejor al momento de tomar decisiones, y muchas decisiones tiene que ver con personas
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	Tener voluntad de cambio, querer aprender nuevos retos, y mucha capacitación.
Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Trabajo en equipo, porque es la mejor estrategia que a mí me ha dado buenos resultados, en los más de 15 años en cargos de confianza como líder de recursos humanos.
	A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	Saber escuchar.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	Sí adolecen.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	El directivo que goza de dichas habilidades, su gestión será más asertiva.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	Una escuela en formar gestores públicos.
Habilidades de dirección de personas	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Liderazgo, gestión del talento, motivación, resolución de conflictos, desarrollo de las personas, coaching. Liderazgo, porque es la habilidad que te permite conducir, guiar dirigir a un grupo o entidad hacia el logro de sus objetivos.
	A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	honestidad, e integridad.

		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	Claro que adolecen, muestras de ello que hay entidades que no cumplen con POI, PE o PESEM.
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Cada entidad, región, o País, se desarrolla y reduce sus brechas de acuerdo al líder que tiene.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	Capacitación y oportunidades.
<p>Nombres y Apellidos: Eduardo Alfaro Esparza</p> <p>Entidad en la que labora o laboró: Ministerio de Transportes y Comunicaciones</p> <p>Cargo actual o último ejercido: Director de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos</p> <p>Grado más alto alcanzado: Maestría</p>	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	<p>Desarrollo de la visión, toma de decisiones y resolución de problemas, inteligencia emocional, desarrollo personal, gestión de estrés, gestión del tiempo y capacidad de aprender.</p> <p>En el estado se necesita personas que tengan desarrollada una visión de generar valor público, para lo cual inicialmente tienen que tener desarrollado la capacidad de tomar decisiones en la situación que está afrontando el país.</p>
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	Comunicación efectiva, logro de objetivos, manejo de crisis e Innovación y Mejora Continua.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	A nivel general, de acuerdo a mi experiencia se puede decir que los Funcionarios de Alta Dirección si tienen las habilidades personales, lo que les permite gestionar en situación de crisis por la que afrontamos en la actualidad.
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	Porque al poseer estas habilidades, les va permitir realizar una buena gestión y sobre todo GENERAR VALOR PÚBLICO, buscando beneficiar a la población que adolece de servicios.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	Mas que potenciar habilidades personales, a muchos directivos les fatal tener experiencia en el funcionamiento del sector público, que es donde se debe potenciar.
	Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	<p>Capacidad de comunicación, cooperación y trabajo en equipo, asertividad, negociación y gestión de reuniones.</p> <p>La comunicación es la habilidad más importante, la misma que tiene que desarrollarse de arriba hacia abajo a fin de que todos los servidores de una institución tomen conocimiento de lo que esta sucediendo. Asimismo, la cooperación y asertividad va permitir tener una mejor relación con directivos y todos los servidores.</p>

	A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	Todo directivo público debe tener habilidades éticas, de honestidad, integridad y transparencia.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	De manera general se puede decir que una de las habilidades que debe desarrollar Alta Dirección es la capacidad de comunicación, y fomentar con mayor empeño la ética, honestidad, integridad y transparencia.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	Las habilidades interpersonales van a permitir que los directivos públicos tengan la capacidad de relacionarse con sus servidores, buscando vínculos efectivos, lo que va repercutir directamente en el logro de los objetivos de las instituciones.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	Al momento de seleccionar a los funcionarios o directivos, se debería evaluar el conocimiento de habilidad interpersonales y potenciarlas a través de reuniones constantes y en algunos casos contar con especialistas que ayuden su desarrollo.
Habilidades de dirección de personas	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Liderazgo, desarrollo de Personas, gestión del Talento, delegación, motivación, optimización de Recursos, resolución de conflictos, creatividad, coaching y presentaciones en público.  El liderazgo, seguido del desarrollo de personas son las habilidades directivas más importantes a fin de lograr el compromiso de los servidores en la solución de los problemas que se puedan presentar dentro de las instituciones.
	A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	En la lista se han incluido todas las habilidades directivas que necesitan los directivos públicos.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	Los directivos deberían tener un enfoque de personas, buscando que cada una de ellas desarrolle sus habilidades, toda vez que los servidores son los que van a sostener una institución pública, teniendo cuenta la fuerte y constante rotación de los directivos y funcionarios.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Porque fortaleciendo estas habilidades van a lograr un mayor compromiso de los servidores.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	Capacitación y mejor evaluación al momento de seleccionar a los directivos y funcionarios públicos.

<p>Nombres y Apellidos: Luis Miguel Torres Castillo</p> <p>Entidad en la que labora o laboró: Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Uso Público</p> <p>Cargo actual o último ejercido: Jefe de Gestión de Recursos Humanos</p> <p>Grado más alto alcanzado: Magister en Gestión Pública</p>	Habilidades personales	<p>Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?</p>	<p>Desarrollo personal, toma de decisiones y resolución de problemas, desarrollo de la visión, inteligencia emocional, capacidad de aprender, gestión del tiempo y gestión del estrés.</p> <p>Los jefes de Recursos Humanos están fundamentalmente para desarrollar personas y tomar decisiones, para ello requieren de los otros tipos de habilidades.</p>	
		<p>A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?</p>	<p>Ética e integridad pública y Orientación y Servicio al Ciudadano</p> <p>Resulta siendo fundamental Estas dos habilidades si le podemos llamar de esta manera, los directivos y en general los servidores públicos estamos para servir al ciudadano resolviendo sus problemas que enfrentan y ello debe hacerse con ética e integridad.</p>	
		<p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?</p>	<p>Sin generalizar, diría que hay de todo. Hay directivos públicos que tienen, otros parcialmente y otros que adolecen.</p>	
		<p>¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?</p>	<p>Porque no es suficiente el conocimiento técnico, para lograr resultados se requiere la participación y el aporte de todo un equipo.</p>	
		<p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?</p>	<p>Cursos de capacitación y entrenamiento</p>	
		Habilidades interpersonales	<p>Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?</p>	<p>Capacidad de comunicación, cooperación y trabajo en equipo, gestión de reuniones, asertividad y negociación.</p> <p>Con una buena comunicación se puede lograr el compromiso del equipo y lograr resultados que satisfagan las necesidades de los ciudadanos.</p>
			<p>A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?</p>	<p>Capacidad de influencia</p> <p>Los resultados que se obtienen no son méritos de los directivos públicos sino de sus equipos de trabajo, por ello el influenciar positivamente para el logro de los objetivos resulta siendo fundamental.</p>
			<p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?</p>	<p>Hay directivos públicos que tienen, otros parcialmente y otros que adolecen.</p>
<p>¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?</p>	<p>Como lo he señalado anteriormente, los resultados que se obtienen son producto del trabajo de todo un equipo y para lograr el compromiso de todos se requiere de estas habilidades personales</p>			

		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	Capacitación y entrenamiento.
	Habilidades de dirección de personas	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	Gestión del talento podría agrupar a Liderazgo, Motivación, Desarrollo de Personas. Ellos podrían tener el nivel de prioridad I y para los demás mantendría el orden mostrado  Los directivos públicos estamos como señalaba para desarrollar personas, esa es nuestra principal misión, si logramos desarrollar personas vamos a conseguir los resultados esperados.
		A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	Creo que están todas
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	Hay directivos públicos que tienen, otros parcialmente y otros que adolecen.
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Hay varias preguntas que están relacionadas en este cuestionario, como decía anteriormente los resultados que se obtienen no son necesariamente producto de la intervención exclusiva del directivo, generalmente los resultados es producto del aporte de su equipo de trabajo.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	Estoy convencido que la capacitación siempre puede ayudar a potenciar las habilidades personales de los directivos públicos
Nombres y Apellidos: Hugo Alfredo Orellana Salinas  Entidad en la que labora o laboró: Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL)  Cargo actual o último ejercido: Gerente de Recursos Humanos	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones y resolución de problemas</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Capacidad de aprender</li> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Desarrollo de la visión</li> <li>• Gestión del tiempo</li> <li>• Gestión del estrés</li> </ul>
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	Considero que debe priorizarse el logro de resultados y las buenas relaciones con los demás.  Pensamiento asociativo o sistémico. Conocimiento normativo. Responsabilidad social.

Grado más alto alcanzado: Título profesional de ingeniero industrial	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	Algunos pueden adolecer de habilidades personales: saber escuchar, no generar prejuicios, mirar hacia adelante, ser parte de la solución y no del problema.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	Considero que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales ya que le ayudan a crecer tanto en el campo personal como en el profesional. En otras palabras, son habilidades que ayudan al directivo a promover el desarrollo personal.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	Podría promoverse mayor capacitación especializada en el tema, así como la implementación de programas de reconocimiento para aquellos directivos que practiquen las habilidades personales deseadas por la organización.
Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de comunicación</li> <li>• Cooperación y trabajo en equipo</li> <li>• Negociación</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Gestión de reuniones</li> </ul>
	A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	Considero fundamentales los dos factores primeros. Empatía.
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	Puede darse en algunos casos.
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	Considero que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales ya que les permite relacionarse y establecer vínculos estables y efectivos con todo tipo y nivel de personas, así como con grupos de personas.
Habilidades de dirección de personas	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	Podría promoverse mayor capacitación especializada en el tema, así como la implementación de programas de reconocimiento para aquellos directivos que practiquen las habilidades personales deseadas por la organización.
	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Gestión del talento</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Delegación</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones en público</li> <li>• Coaching</li> <li>• Motivación</li> <li>• Optimización de recursos</li> </ul>
			Todos son importantes; en todo caso, el liderazgo comprende varios de las otras habilidades directivas. Conocer el negocio, hacer benchmarking, decisiones en base al resultado de análisis de datos.
		A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	Gestión del cambio organizacional y cultural.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	Podría darse el caso.
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Considero que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección porque son imprescindibles para coordinar, gestionar y dirigir asuntos de vital importancia en una organización o empresa.
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	Podría promoverse mayor capacitación especializada en el tema, así como la implementación de programas de reconocimiento para aquellos directivos que practiquen las habilidades personales deseadas por la organización.
Nombres y Apellidos: Cayo Víctor León Fernández	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones y resolución de problemas</li> <li>• Desarrollo personal</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Desarrollo de la visión</li> <li>• Gestión del tiempo</li> </ul>
Entidad en la que labora o laboró: Universidad Nacional Mayor de San Marcos			Los directivos públicos deben tomar decisiones continuamente, muchas veces en contextos impredecibles, y debe estar realmente preparados para afrontar de forma exitosa los problemas que afectan a la sociedad.
Cargo actual o último ejercido: Docente de pregrado y posgrado			
Grado más alto alcanzado: Magister		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	Comportarse de forma ética, tener un alto conocimiento normativo, conocerse así mismo, ser perseverantes.
Egresado del doctorado en Gestión de Empresa		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	Si, muchos directivos públicos no poseen las habilidades personales para dirigir de forma eficiente y transparente las entidades públicas, toda vez que en la mayoría de los casos no han existido adecuados procesos de selección que garanticen la selección de directivos públicos integrales, capaces y realmente preparados para cumplir con los objetivos misionales y la visión de las instituciones públicas.

	<p>¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?</p> <p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?</p>	<p>La habilidad personal es la base de las otras habilidades ya que brinda a los directivos la fortaleza conductual y de comportamiento para desenvolverse y dirigir de forma adecuada en un contexto ético los recursos de las entidades públicas.</p> <p>A nivel de las instituciones públicas se deben desarrollar políticas y programas de capacitación continua que permita potenciar las habilidades, competencias y destrezas no solo de los directivos públicos sino de todos los trabajadores en general.</p>
Habilidades interpersonales	<p>Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?</p> <p>A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?</p> <p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?</p> <p>¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?</p> <p>A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación y trabajo en equipo</li> <li>• Capacidad de comunicación</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Negociación</li> <li>• Gestión de reuniones</li> </ul> <p>Toda institución pública está formada por un conjunto de recursos, los cuales deben ser correctamente gestionados. Teniendo en cuenta ello, el principal recurso a nivel institucional son las personas, de tal forma que los equipos de trabajo deben estar bien dirigidos en un contexto de motivación, satisfacción e innovación para cumplir con los objetivos institucionales.</p> <p>Consideraría principalmente la empatía y la escucha activa.</p> <p>Si, muchos directivos públicos no poseen las habilidades personales para dirigir de forma eficiente y transparente las entidades públicas, toda vez que en la mayoría de los casos no han existido adecuados procesos de selección que garanticen la selección de directivos públicos integrales, capaces y realmente preparados para cumplir con los objetivos misionales y la visión de las instituciones públicas.</p> <p>Las habilidades interpersonales son de vital importancia dentro de toda institución, teniendo en cuenta que los directivos públicos deben dirigir equipos de trabajo altamente competitivos y preparados para afrontar cualquier tipo de escenario.</p> <p>A nivel de las instituciones públicas se deben desarrollar políticas y programas de capacitación continua que permita potenciar las habilidades, competencias y destrezas no solo de los directivos públicos sino de todos los trabajadores en general.</p>
Habilidades de dirección de personas	<p>Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Desarrollo de personas</li> <li>• Gestión del talento</li> <li>• Coaching</li> </ul>

	A nivel de la gestión pública, lo que más adolecen los directivos es de ser verdaderos líderes que guíen a sus equipos de trabajo en un contexto de motivación y satisfacción y en donde se ejerzan los valores institucionales como soporte a la actuación de las personas.
A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	Conocimiento político, motivador por excelencia.
A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	Si, muchos directivos públicos no poseen las habilidades personales para dirigir de forma eficiente y transparente las entidades públicas, toda vez que en la mayoría de los casos no han existido adecuados procesos de selección que garanticen la selección de directivos públicos integrales, capaces y realmente preparados para cumplir con los objetivos misionales y la visión de las instituciones públicas.
¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	Es muy importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección en la medida en que les va a permitir desenvolverse con éxito en todo tipo de escenarios a partir de un liderazgo por valores, y en donde deben tener un conocimiento de la realidad social, política y económica para brindar soluciones efectivas a los problemas sociales.
A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	A nivel de las instituciones públicas se deben desarrollar políticas y programas de capacitación continua que permita potenciar las habilidades, competencias y destrezas no solo de los directivos públicos sino de todos los trabajadores en general.

### 5.3. Matriz de puntuación de habilidades

Tabla 6. Matriz consolidada de puntuación de habilidades por entrevistado

Entrevistado	Habilidades personales	Puntuación	Habilidades interpersonales	Puntuación	Habilidades de dirección de personas	Puntuación
<b>Miguel Robles-Recavarren Benites</b>	Toma de decisiones y resolución de problemas.	5	Capacidad de comunicación.	5	Liderazgo.	5
	Inteligencia emocional.	4	Asertividad.	4	Creatividad.	4
	Desarrollo de la visión.	3	Cooperación y trabajo en equipo.	3	Coaching.	3
	Gestión de estrés.	2	Negociación.	2	Resolución de conflictos.	2
	Gestión del tiempo.	1	Gestión de reuniones.	1	Optimización de recursos.	1
<b>Raúl Alberto Rengifo Lozano</b>	Capacidad de aprender	5	Cooperación y trabajo en equipo	5	Coaching	5
	Desarrollo personal	4	Asertividad	4	Liderazgo	4
	Gestión de estrés	3	Capacidad de comunicación	3	Motivación	3
	Gestión del tiempo	2	Gestión de reuniones y negociación	2	Desarrollo de personas	2
	Desarrollo de la visión	1		1	Gestión del talento humano	1
<b>Javier Wilfredo Huamaní Muñoz</b>	Inteligencia emocional	5	Asertividad	5	Liderazgo	5
	Desarrollo de la visión	4	Cooperación y trabajo en equipo	4	Motivación	4
	Capacidad de aprender	3	Capacidad de comunicación	3	Desarrollo de personas	3
	Desarrollo de la visión	2	Negociación	2	Creatividad	2

<b>Manuel Elías Ávila Mendoza</b>	Desarrollo personal	1	Gestión de reuniones	1	Delegación	1
	Gestión del tiempo	5	Capacidad de comunicación	5	Liderazgo	5
	Desarrollo personal	4	Asertividad	4	Motivación	4
	Toma de decisiones y resolución de problemas	3	Negociación	3	Desarrollo de personas	3
	Inteligencia emocional	2	Cooperación y trabajo en equipo	2	Gestión del talento	2
	Capacidad de aprender	1	Gestión de reuniones	1	Creatividad	1
<b>Paulo Nicanor Seminario Bohórquez</b>	Desarrollo de la visión	5	Cooperación y trabajo en equipo	5	Liderazgo	5
	Toma de decisiones y resolución de problemas	4	Capacidad de comunicación	4	Motivación	4
	Gestión del tiempo	3	Negociación	3	Coaching	3
	Capacidad de aprender	2	Asertividad	2	Desarrollo de personas	2
	Gestión del estrés	1	Gestión de reuniones	1	Optimización de recursos	1
	Toma de decisiones y resolución de problemas	5	Trabajo en equipo	5	Liderazgo	5
<b>Nicandro Vásquez Reyes</b>	Desarrollo personal	4		4	Gestión del talento	4
	Gestión del tiempo	3		3	Motivación	3
	Inteligencia emocional	2		2	Resolución de conflictos	2
	Desarrollo de la visión	1		1	Desarrollo de las personas	1
	Desarrollo de la visión	5	Capacidad de comunicación	5	Liderazgo	5
<b>Eduardo Alfaro Esparza</b>	toma de decisiones y resolución de problemas	4	Cooperación y trabajo en equipo	4	Desarrollo de Personas	4
	Inteligencia emocional	3	Asertividad	3	Gestión del Talento	3
	Desarrollo personal	2	Negociación	2	Delegación	2
	Gestión de estrés	1	Gestión de reuniones	1	Motivación	1
	Desarrollo personal	5	Capacidad de	5	Gestión del Talento	5
<b>Luis Miguel Torres Castillo</b>	Desarrollo personal	5	Capacidad de	5	Gestión del Talento	5

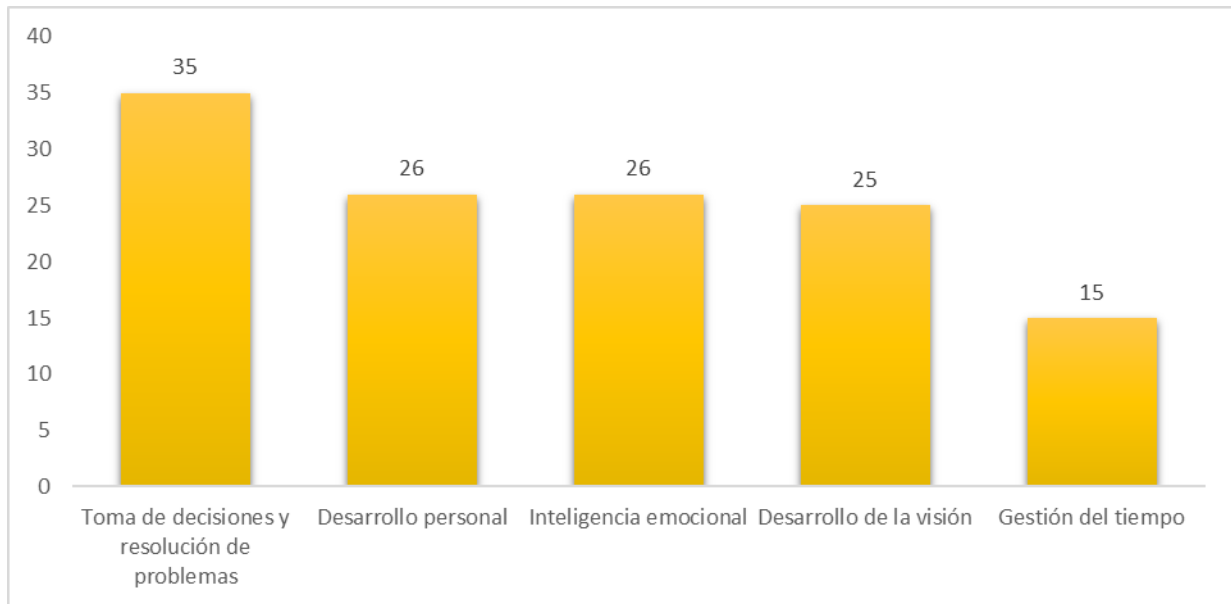
			comunicación			
	toma de decisiones y resolución de problemas	4	Cooperación y trabajo en equipo	4	Liderazgo	4
	Desarrollo de la visión	3	Gestión de reuniones	3	Motivación	3
	Inteligencia emocional	2	Asertividad	2	Desarrollo de Personas	2
	Capacidad de aprender	1	Negociación	1	Resolución de conflictos	1
<b>Hugo Alfredo Orellana Salinas</b>	Toma de decisiones y resolución de problemas	5	Capacidad de comunicación	5	Liderazgo	5
	Inteligencia emocional	4	Cooperación y trabajo en equipo	4	Desarrollo de Personas	4
	Capacidad de aprender	3	Negociación	3	Gestión del Talento	3
	Desarrollo personal	2	Asertividad	2	Creatividad	2
	Desarrollo de la visión	1	Gestión de reuniones	1	Delegación	1
<b>Cayo Víctor León Fernández</b>	Toma de decisiones y resolución de problemas	5	Cooperación y trabajo en equipo	5	Liderazgo	5
	Desarrollo personal	4	Capacidad de comunicación	4	Motivación	4
	Inteligencia emocional	3	Asertividad	3	Desarrollo de personas	3
	Desarrollo de la visión	2	Negociación	2	Gestión del talento	2
	Gestión del tiempo	1	Gestión de reuniones	1	Coaching	1

#### 5.4. Matriz de priorización de habilidades

Tabla 7. Matriz de priorización de habilidades

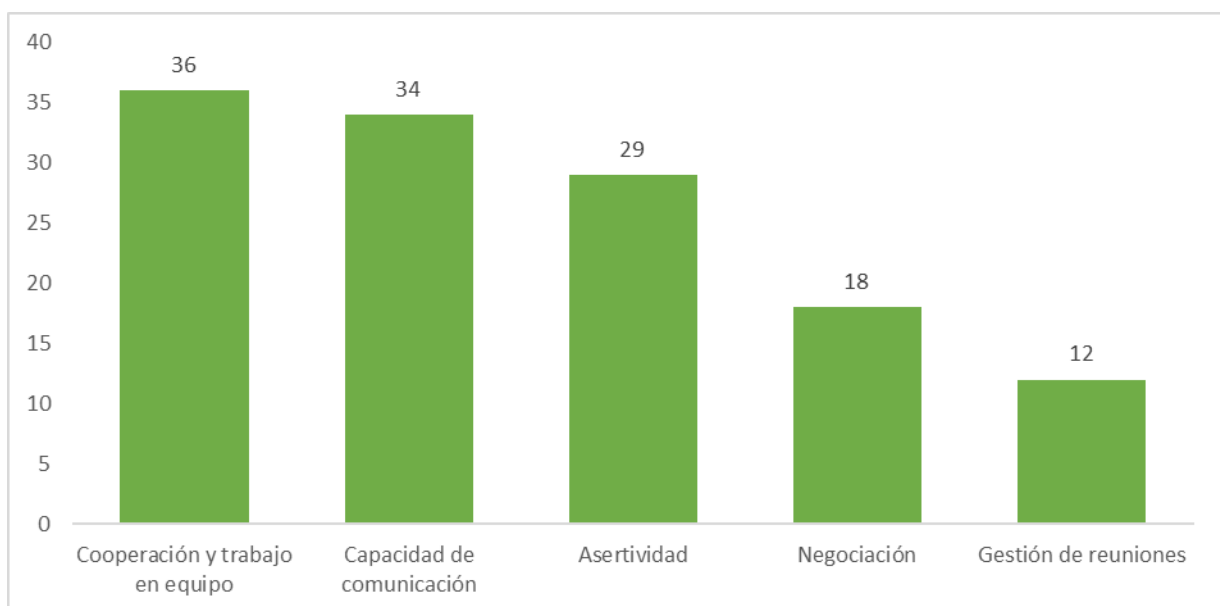
Habilidades personales	Puntuación final	Habilidades interpersonales	Puntuación final	Habilidades de dirección de personas	Puntuación final
Toma de decisiones y resolución de problemas	35	Cooperación y trabajo en equipo	36	Liderazgo	48
Desarrollo personal	26	Capacidad de comunicación	34	Motivación	26
Inteligencia emocional	26	Asertividad	29	Desarrollo de personas	24
Desarrollo de la visión	25	Negociación	18	Gestión del talento	20
Gestión del tiempo	15	Gestión de reuniones	12	Coaching	12

Figura 1. Priorización por habilidades personales



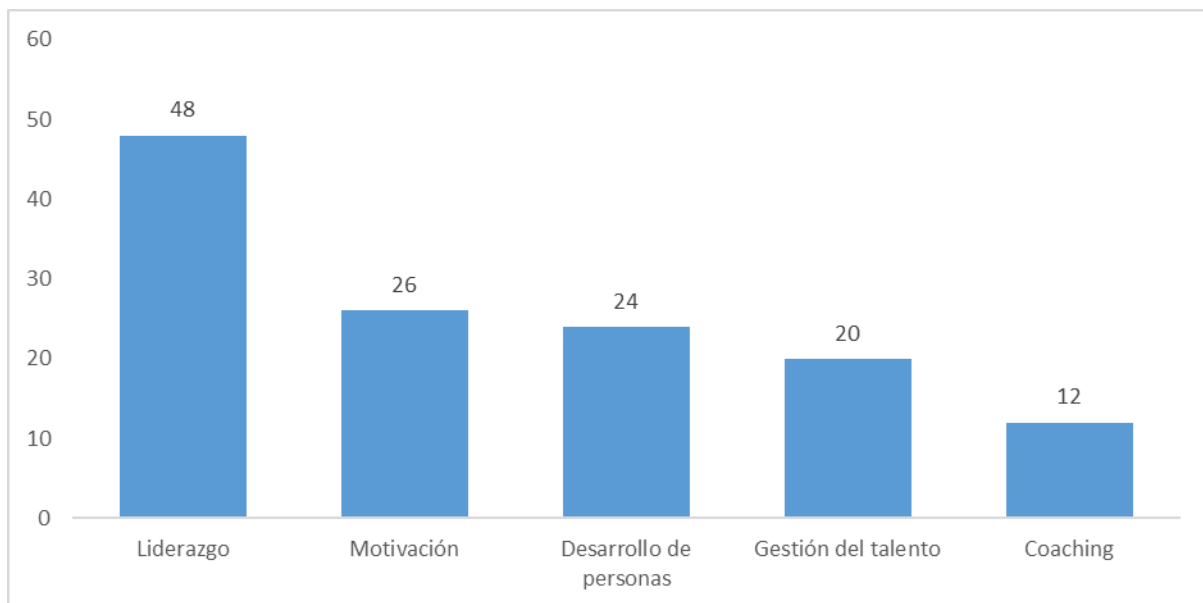
En lo que respecta a las habilidades personales, los resultados de la matriz de priorización de habilidades muestran que, la toma de decisiones y resolución de problemas es la habilidad personal más valorada con una puntuación de 35, seguida del desarrollo personal con una puntuación de 26, inteligencia emocional con una puntuación de 26, desarrollo de la visión con una puntuación de 25 y finalmente gestión del tiempo con una puntuación de 15.

Figura 2. Priorización por habilidades interpersonales



En lo que respecta a las habilidades interpersonales, los resultados de la matriz de priorización de habilidades muestran que, la cooperación y trabajo en equipo es la habilidad interpersonal más valorada con una puntuación de 36, seguida de la capacidad de comunicación con una puntuación de 34, asertividad con una puntuación de 29, negociación con una puntuación de 18 y finalmente gestión de reuniones con una puntuación de 12.

Figura 3. Priorización por habilidades de dirección de personas



Finalmente, en lo que respecta a las habilidades de dirección de personas, los resultados de la matriz de priorización de habilidades muestran que, el liderazgo es la habilidad directiva mejor valorada por los expertos con una puntuación de 48, además ser la habilidad que más puntuación ha obtenido en la matriz de priorización de habilidad, la siguiente habilidad de dirección mejor valorada es la motivación con una puntuación de 26 el desarrollo de personas con una puntuación de 24.

### 5.5. Discusión de resultados

En lo que respecta a las habilidades personales, los resultados de la matriz de priorización de habilidades muestran que, la toma de decisiones y resolución de problemas es la habilidad personal más valorada con una puntuación de 35, seguida del desarrollo personal con una

puntuación de 26, inteligencia emocional con una puntuación de 26, desarrollo de la visión con una puntuación de 25 y finalmente gestión del tiempo con una puntuación de 15.

En ese sentido, en lo que respecta a la toma de decisiones y resolución de problemas, a nivel de los puestos directivos en las instituciones públicas, los directivos se encuentran constantemente tomando decisiones en base a mandar, organizar, planificar y controlar; en ese sentido, sin importar el rango de un directivo siempre se hace necesario que tome adecuadas decisiones, de tal forma que, dentro de la toma de decisiones como habilidad directiva, es necesario conocer las variables a tener en cuenta, priorizar y conocer los pasos para tomar decisiones (Mengual et al., 2012). Pereda (2016), señala que una decisión es elegir de forma racional y consciente una alternativa dentro de un conjunto de posibilidades para lograr cumplir con cierto objetivo, de tal forma que, una vez elegida la decisión, el directivo ya debe haber pronosticado el impacto o los resultados esperados de dicha decisión (p. 111). Ahí radica la importancia de tomar adecuadas decisiones a nivel directivo, por las consecuencias que puede tener a nivel institucional, es por ello que, de todas las alternativas posibles, es necesario que el tomadores decisiones logre realizar una adecuada valoración de cada una de ellas. Por otro lado, la toma de decisiones, está íntimamente asociada a la resolución de problemas, entendido como la habilidad para buscar soluciones óptimas a cada problema que se presenta en la institución, de tal forma que ambas habilidades son esenciales para llevar a cabo los procesos de gestión de forma eficiente (Morgeson y Campion, 1997).

La toma de decisiones y resolución de problemas, aparece como una habilidad personal, en el modelo de Pereda (2016), también aparece en el modelo de Madrigal (2009) como una habilidad técnica relacionada con la capacidad de utilizar los recursos, en el modelo de Reh (2009) y Agolla y Van Lill (2013) es una habilidad básica que debe poseer todo directivo público, en ese sentido, es importante resaltar que a nivel de los puestos directivos en las instituciones públicas, los directivos se encuentran constantemente tomando decisiones en

base a dirigir, organizar, planificar y controlar; en es por ello que Pereda (2016), indica que los directivos públicos deben tomar decisiones de forma racional y consciente, y deben seleccionar la mejor alternativa dentro de un conjunto de posibilidades para lograr cumplir con cierto objetivo, de tal forma que, una vez elegida la decisión, el directivo ya debe haber pronosticado el impacto o los resultados esperados de dicha decisión (p. 111). Ahí radica la importancia de tomar adecuadas decisiones a nivel directivo, por las consecuencias que puede tener a nivel institucional. Asimismo, se debe destacar que, la toma de decisiones, está íntimamente asociada a la resolución de problemas, entendido como la habilidad para buscar soluciones óptimas a cada problema que se presenta en la institución (Morgeson y Campion, 1997).

Por otro lado, en lo que respecta al desarrollo personal, Pereda (2016), señala que el desarrollo personal a nivel directivo, parte de que, para desempeñarse dentro de un marco de eficiencia, es necesario que se conozcan a sí mismos, sean constantemente autocríticos, evalúen de forma continua su comportamiento y desempeño y desarrollen sólidos principios morales y éticos, a partir de los cuales, van a poder construir su visión y ejercer liderazgo sobre las demás personas. En ese sentido, el desarrollo personal, aparece como una habilidad personal, en el modelo de Pereda (2016), en el modelo de Reh (2009) aparece como una habilidad relacionada a la propia persona, específicamente en lo que respecta a la efectividad y gestión del tiempo, más no como un proceso de autocrítica continua y de constante evaluación propia. En el modelo de Agolla y Van Lill (2013), es una habilidad psicológica relacionada a la forma de pensar y actuar, en donde la autorregulación es muy importante en el desarrollo personal.

En lo que respecta a la tercera habilidad personal mejor valorada por el panel de expertos, tenemos la inteligencia emocional, Goleman (1996), señala que la inteligencia emocional es la capacidad que poseen las personas para entender, controlar, sentir y modificar sus

emociones en sí mismos y en los demás, se debe tener en cuenta que, las emociones pueden influenciar de forma positiva o negativa en la conducta ante determinadas circunstancias. En ese sentido, si los directivos públicos poseen una adecuada inteligencia emocional, pueden lograr motivarse, controlar sus impulsos, mejorar su estado de ánimo o perseverar ante las adversidades. Madrigal (2009), indica que la inteligencia emocional como habilidad, es muy importante a nivel organizacional teniendo en cuenta en que, las emociones, sentimientos o conductas del directivo pueden incidir en sus colaboradores o equipos de trabajo. En ese sentido, la inteligencia emocional, aparece como una habilidad personal, en el modelo de Pereda (2016), en el modelo de Madrigal (2009), es una habilidad que se relaciona con la gestión del estrés, al aplicar la inteligencia emocional para superar los momentos adversos, en el modelo de Agolla y Van Lill (2013), es una habilidad psicológica relacionada a la forma de pensar y actuar para regular las emociones de forma positiva sobre todo cuando se trabaja bajo presión.

En lo que respecta a las habilidades interpersonales, los resultados de la matriz de priorización de habilidades muestran que, la cooperación y trabajo en equipo es la habilidad interpersonal más valorada con una puntuación de 36, seguida de la capacidad de comunicación con una puntuación de 34, asertividad con una puntuación de 29, negociación con una puntuación de 18 y finalmente gestión de reuniones con una puntuación de 12.

En ese sentido, una de las principales funciones de los directivos públicos, es dirigir equipos, en la medida en que, toda institución esté formada por un conjunto de personas que buscan un objetivo en común, de tal forma que, trabajar en equipo y de forma cooperativa es necesario para el cumplimiento de la misión y visión organizacional; por lo que el directivo, debe tener la capacidad y habilidad para dirigir y trabajar de forma coordinada con los equipos de trabajo. La cooperación y trabajo en equipo aparece en todos los modelos revisados y analizados en la presente investigación, es decir, aparece en el modelo de Pereda

(2016) y Madrigal (2009) como una habilidad interpersonal, en el modelo de Reh (2009) aparece como una habilidad para relacionada con el desarrollo de los empleados y en el modelo de Agolla y Van Lill (2013) como una habilidad para relacionarse con éxito y fomentar la cooperación en las relaciones y el trabajo cotidiano. En este punto, es importante resaltar lo establecido por Castillo et al. (2013), quienes señalan que es necesario que, a nivel de los equipos de trabajo, el directivo debe lograr potenciar las destrezas, competencias, habilidades, actitudes y conocimientos de los trabajadores, y para ello, debe poner en práctica un estilo de liderazgo, que motive y guíe a los equipos de trabajo a la consecución de los objetivos organizacionales.

En lo que respecta a la capacidad de comunicación, es fundamental que todo directivo público tenga bien desarrollada esta habilidad, teniendo en cuenta que, a partir de una adecuada comunicación, los colaboradores y equipos de trabajo emprenden el conjunto de actividades y tareas para cumplir con las metas y objetivos trazados, asimismo, una comunicación asertiva puede incidir en la motivación y satisfacción. Gilley et al. (2009), señalan que la capacidad de comunicación, es una de las principales herramientas para lograr que los colaboradores estén motivados y se involucren y comprometan con la misión y visión organizacional. Para ello, es necesario que los directivos al comunicarse sean asertivos, persuasivos, hablen correctamente y brinden constante retroalimentación.

En lo que respecta al asertividad, Pereda (2016), señala que el asertividad como habilidad comunicativa, permite a las personas a expresar de forma inteligible, abierta y adecuada sus opiniones y sentimientos a los demás, sin atacar u ofender a aquellos que pueden tener puntos distintos de vista. Como se observa, esta habilidad está íntimamente relacionada con la capacidad de comunicación. El asertividad como habilidad, aparece en el modelo de Pereda (2016) como una habilidad interpersonal, en el modelo de Madrigal (2009) es una habilidad social relacionada con relacionarse con los demás de forma adecuada, en el modelo de Reh

(2009) es una habilidad que se relaciona con el liderazgo de los directivos al momento de motivar y dirigir los equipos de trabajo y en el modelo de Agolla y Van Lill (2013) también se muestra como una habilidad para relacionarse con los demás.

Finalmente, en lo que respecta a las habilidades de dirección de personas, los resultados de la matriz de priorización de habilidades muestran que, el liderazgo es la habilidad directiva mejor valorada por los expertos con una puntuación de 48, además ser la habilidad que más puntuación ha obtenido en la matriz de priorización de habilidad (Ver tabla 7), la siguiente habilidad de dirección mejor valorada es la motivación con una puntuación de 26 el desarrollo de personas con una puntuación de 24.

En ese sentido, en lo que respecta al liderazgo, Hernez et al. (2004) señala que el liderazgo a nivel de gestión pública, se ha convertido en una habilidad fundamental en la medida que los directivos deben lograr comprometer, estimular y convertir en verdaderos agentes de cambio a sus colaboradores y equipos de trabajo en los proyectos que se emprenden, además, es importante destacar que son los directivos, quienes construyen la cultura organizacional en donde se fomente la creatividad y la innovación. El liderazgo como habilidad de dirección, aparece en tres de los modelos cuatro modelos desarrollados y analizados en el presente estudio, como son el modelo de Pereda (2016), el modelo de Madrigal (2009) y el de Reh (2009).

En lo que respecta a la habilidad de motivación, los directivos deben ser capaces de generar entornos de trabajo en donde prime la motivación, el apoyo constante, buenas relaciones interpersonales y en general un ambiente agradable, que permitan aumentar el desempeño y productividad de los colaboradores. En ese sentido, Bossi et al. (2001) indica que la motivación se considera como un intangible que forma parte del capital intelectual dentro de las instituciones, en la medida en que puede incidir de forma positiva al momento de aplicar la estrategia, toda vez que, es a través del recurso humano, con sus habilidades,

competencias, destrezas y conocimientos el medio por el cual, la institución cumple con sus objetivos.

En lo que respecta a la habilidad de desarrollo de personas, Tech (2011) señala que los colaboradores esperan que los directivos les brinden atención y empatía, de tal forma que, es importante que los directivos públicos estimulen el compromiso con el objetivo de que se alineen las necesidades individuales con la estrategia y objetivos organizacionales. Asimismo, García et al. (2017) que, a nivel institucional, el desarrollo de las personas juega un rol fundamental teniendo en cuenta que es el área que debe desarrollar las políticas, los planes y programas optimizar el desempeño, motivación y satisfacción de los colaboradores.

Es importante destacar que, de una apreciación crítica de los tipos de habilidades directivas propuestas por los diferentes autores como Pereda (2016), Madrigal (2009), Reh (2009) y Agolla y Van Lill (2013), que han permitido desarrollar la matriz de puntuación de habilidades, las mismas que a través de entrevistas dirigidas al panel de expertos seleccionado en la presente investigación, se pudo consolidar la matriz de priorización de habilidades, se puede advertir que, ni los autores académicos que se investigaron en el estudio para consolidar el marco teórico ni los expertos entrevistados abordaron como habilidad directiva la ética o el manejo de la corrupción.

Por otro lado, de las investigaciones que han sido materia de análisis y que se han plasmado en el marco contextual, ninguna de ellas aborda como habilidad directiva la ética, ni mucho menos hacen mención a la corrupción de funcionarios, sin embargo, en los estudios internacionales, Gobierno de Canadá (2022) señala las competencias clave de liderazgo, indicando que una de las principales habilidades directivas que debe poseer todo funcionario público es la ética partiendo por los valores de integridad y el respeto, en ese sentido, en todas las entidades públicas en Canadá, para garantizar que los líderes del Servicio Público de Canadá tengan las Competencias Clave mencionadas, se debe garantizar un proceso adecuado

de selección, el aprendizaje y desarrollo, así como adecuados programas de gestión del desempeño y el talento de los ejecutivos.

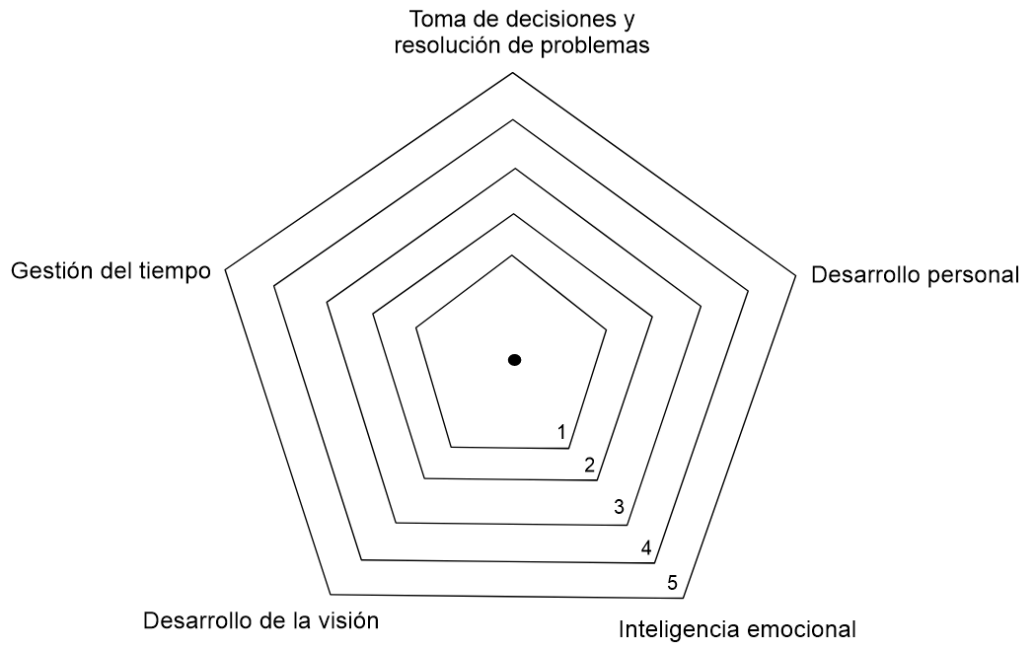
Por otro lado, a nivel de las entrevistas a los expertos, el Doctor Raúl Alberto Lozano Rengifo ante la pregunta A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos? Señala que se debe cumplir con la norma y ser transparente al momento de tomar decisiones ya que no cumplirlas conduce actos de corrupción. Esta respuesta es muy importante y le brinda un valor muy especial a la formación ética y moral que deben poseer todos los directivos públicos en todas las entidades del Estado como una habilidad directiva.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE VALOR**

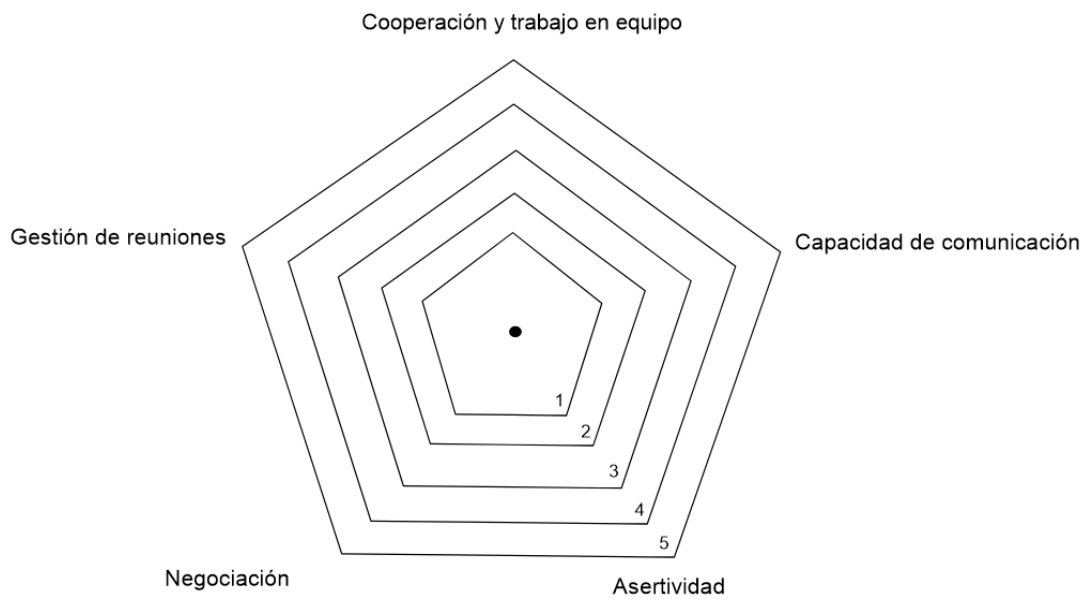
A continuación, se muestran los polígonos de habilidades directivas consolidados que deben implementarse en los procesos de selección de todas las instituciones públicas a nivel nacional, con el objetivo que, al momento de hacer la evaluación de los postulantes a los cargos de directivos públicos, se tomen en cuenta en el diseño e implementación de las diferentes pruebas como pueden ser en las entrevistas, exámenes escritos (master case) o por simulación (ropler player), así como al momento de revisión de las hojas de vida de los postulantes, con el fin de que se exijan cursos formativos en las habilidades personales, interpersonales o directivas señaladas.

Para ello, se puede implementar un sistema de información en donde se carguen los diferentes tipos de evaluaciones para el cargo de directivo público, y una vez culminada la evaluación, se generen los polígonos de forma automática con los resultados de cada postulante, los mismos que se comparan con un estándar mínimo exigido para lograr ocupar el puesto de directivo público. Es importante destacar que, si en caso, ningún postulante al cargo de directivo público alcance el mínimo establecido por los polígonos, se podría seleccionar al postulante con la mayor nota en el proceso de evaluación, el mismo que podría seguir cursos formativos para lograr mejorar sus habilidades directivas según las exigencias de los polígonos.

### **Pentágono de habilidades personales**

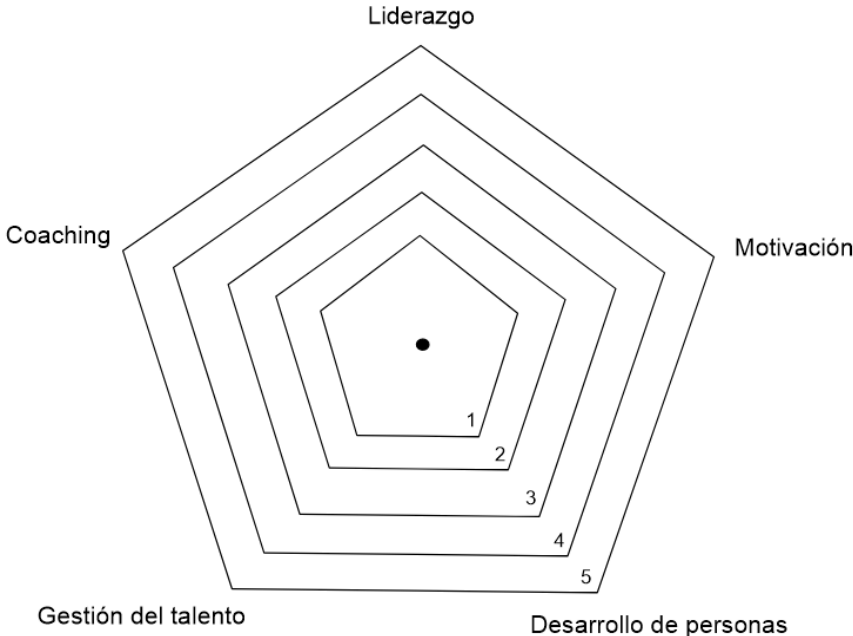


### **Pentágono de habilidades interpersonales**





# Pentágono de habilidades directivas



## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. Conclusiones**

7.1.1. Las cinco habilidades personales que deben ser evaluadas en el proceso de selección de directivos en el MVCS, a partir de las respuestas de 10 expertos que ha sido consolidadas en una matriz de priorización de habilidades son: a) Desarrollo de la visión, b) Desarrollo personal, c) Inteligencia emocional, d) Toma de decisiones y resolución de problemas y e) Gestión del tiempo.

7.1.2. Las cinco habilidades interpersonales que deben ser evaluadas en el proceso de selección de directivos en el MVCS, a partir de las respuestas de 10 expertos que ha sido consolidadas en una matriz de priorización de habilidades son: a) Cooperación y trabajo en equipo, b) Capacidad de comunicación, c) Asertividad, d) Negociación, e) Gestión de reuniones.

7.1.3. Las cinco habilidades de dirección que deben ser evaluadas en el proceso de selección de directivos en el MVCS, a partir de las respuestas de 10 expertos que ha sido consolidadas en una matriz de priorización de habilidades son: a) Liderazgo, b) Motivación, c) Desarrollo de personas, d) Gestión del talento y e) Coaching.

### **7.2. Recomendaciones**

7.2.1. Se recomienda que en el proceso de selección de directivos en el MVCS se diseñe e implemente un adecuado y exhaustivo proceso de selección teniendo en cuenta el modelo de pentágono de habilidades directivas propuesto en la investigación. Para ello, se deben diseñar las evaluaciones y entrevistas necesarias que permitan

cuantificar el nivel de habilidad del postulante teniendo en cuenta cada una de las habilidades, con el objetivo de que las instituciones públicas cuenten con directivos públicos con las habilidades necesarias para aportar valor y cumplir con los objetivos misionales de las instituciones que dirigen. En ese sentido, es importante destacar que, las habilidades directivas pueden ser mejoradas a través de la constante práctica y aprendizaje, es decir, las personas pueden ir progresando en el aprendizaje de las habilidades directivas, las mismas que pueden trasladarse a otras personas (Whetten y Cameron, 2011), por ello es muy importante el desarrollo de un correcto proceso de selección que permitan determinar que habilidades deben ser potenciadas en los directivos públicos del MVCS.

- 7.2.2. Se recomienda que, en el MVCS se desarrollen políticas y programas de capacitación y formación continua que permitan potenciar las habilidades personales de los directivos públicos como son el a) Desarrollo de la visión, b) Desarrollo personal, c) Inteligencia emocional, d) Toma de decisiones y resolución de problemas y e) Gestión del tiempo. En ese sentido, es muy importante que las políticas y programas de capacitación otorguen a los directivos públicos, la capacidad para lograr un adecuado entendimiento y supervisión de los procesos, técnicas o prácticas requeridos para la realización de trabajos específicos a nivel organizacional Mosley et al. (2005).
- Se recomienda que, en el MVCS se desarrollen programas de inducción dirigido a todos los directivos entrantes así como a los funcionarios públicos sobre la importancia de desarrollar equipos de trabajo altamente cooperativos y competitivos, para ello, se pueden desarrollar cursos de roler player y master case en donde a partir de casos simulados , el directivo público debe dirigir y lograr una comunicación directa y eficaz con sus equipos de trabajo, en donde se potencien

habilidades como la a) cooperación y trabajo en equipo, b) Capacidad de comunicación, c) Asertividad, d) Negociación, e) Gestión de reuniones. En ese sentido, es importante señalar que, a nivel de los equipos de trabajo, el directivo debe lograr potenciar las destrezas, competencias, habilidades, actitudes y conocimientos de los trabajadores, y para ello, debe poner en práctica un estilo de liderazgo, que motive y guíe a los equipos de trabajo a la consecución de los objetivos organizacionales (Castillo et al., 2013)

- 7.2.3. Se recomienda a la Servir de fomentar reuniones y coordinaciones periódicas con el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento con el objetivo de realizar capacitaciones masivas a todos los directivos a nivel nacional para potenciar las habilidades directivas de a) Liderazgo, b) Motivación, c) Desarrollo de personas, d) Gestión del talento y e) Coaching, con el objetivo de lograr que los directivos públicos dirijan a entidades públicas en donde los trabajadores estén altamente motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales para brindar servicios de calidad, agregando verdadero valor público y cerrando brechas sociales.
- 7.2.4. Se recomienda que, en futuras investigaciones o estudios cualitativos desarrollados en el sector público que guarden relación con las habilidades directivas, al momento de armar las entrevistas, también se considere brindar a los entrevistados, la definición de las diferentes habilidades directivas previamente conceptualizadas para que los mismos, tengan un mejor entendimiento de cada habilidad y se estandaricen posibles resultados.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1. Guion de preguntas de entrevista**

### **Entrevista**

Estimado entrevistado, somos egresados de la Maestría en Gestión Pública de la ESAN Graduate School of Business, la presente es para comunicarle que se viene realizando una investigación académica que tiene como objetivo establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que deben poseer los directivos en el MVCS, con la finalidad de culminar la tesis para optar el grado académico de magister.

La información que proporcione será valiosa y significativa, es estrictamente con fines de estudio, se le agrade su aporte académico.

Nombre:

Entidad en la que labora:

Cargo:

Grado más alto alcanzado:

**Con respecto a las habilidades personales**

1. Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?

<b>Habilidades personales</b>
Capacidad de aprender
Desarrollo de la visión
Inteligencia emocional
Gestión del tiempo
Gestión de estrés
Desarrollo personal
Toma de decisiones y resolución de problemas

---

---

---

---

2. A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?

---

---

---

---

3. A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?

---

---

---

---

4. ¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?

---

---

---

---

5. A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?

---

---

---

---

**Con respecto a las habilidades interpersonales**

6. Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?

---

**Habilidades  
interpersonales**

---

- Capacidad de comunicación
- Cooperación y trabajo en equipo
- Gestión de reuniones
- Asertividad
- Negociación

---

---

---

---

7. A parte de las habilidades interpersonales personales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?

---

---

---

---

8. A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?

---

---

---

---

9. ¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?

---

---

---

---

10. A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?

---

---

---

---

**Con respecto a las habilidades directivas**

11. Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades de dirección que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?

---

**Habilidades de  
dirección de personas**

---

Liderazgo  
Motivación  
Desarrollo de personas  
Creatividad  
Delegación  
Resolución de conflictos  
Optimización de recursos  
Presentaciones en público  
Gestión del talento  
Coaching

---

---

---

---

---

12. A parte de las habilidades de dirección mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?

---

---

---

---

13. A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?

---

---

---

---

14. ¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?

---

---

---

---

15. A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?

---

---

---

---



## ANEXO 2. Evidencias de contacto

Invitación para responder un cuestionario para una investigación académica Externo Recibidos x

**JOHEL SANTIAGO TUMAYLLA CARDENAS** Estimado Dr. Miguel Robles Reciba un cordial saludo; y a la vez presentarnos, nosotros somos estudiantes de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad ESA. jue, 29 sept, 10:50 (hace 1 día)

**Miguel Robles-Recavarren Benites** para mí 14:40 (hace 42 minutos) ☆

Estimado Johel:

Confirmando recepción del presente correo y acepto la entrevista y resolver el cuestionario solicitado.

Saludos cordiales;

Dr. Miguel Robles-Recavarren Benites

\*\*\*

**JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA** Estimado Dr. Paulo Bohorquez Reciba un cordial saludo; somos egresados de la Maestría en Gestión Pública de la universidad ESAN, y junto a mis compañeros de tesis lun, 3 oct, 18:46 (hace 1 día) ☆

**Paulo Nicanor Seminario Bohorquez** para mí, JOHEL, CESAR lun, 3 oct, 19:01 (hace 1 día) ☆ ↶ ⋮

Buenas Noches, un cordial saludo

Soy egresado del Doctorado de derecho de Escuela de Postgrado de la Universidad Villareal, actualmente ocupo la jefatura de recursos humanos de SENCICO, espero haber ayudado en su trabajo de tesis y mis más sinceras felicitaciones y éxitos en su trabajo de investigación.

Saludos

---

**De:** JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA <[1919072@esan.edu.pe](mailto:1919072@esan.edu.pe)>  
**Enviado:** lunes, 3 de octubre de 2022 18:46  
**Para:** Paulo Nicanor Seminario Bohorquez <[pseminario@sencico.gob.pe](mailto:pseminario@sencico.gob.pe)>  
**Cc:** JOHEL SANTIAGO TUMAYLLA CARDENAS <[2003977@esan.edu.pe](mailto:2003977@esan.edu.pe)>; CESAR AUGUSTO GONZALES CONTRERAS <[2004885@esan.edu.pe](mailto:2004885@esan.edu.pe)>; JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA <[1919072@esan.edu.pe](mailto:1919072@esan.edu.pe)>  
**Asunto:** Cuestionario de preguntas: Investigación Tesis ESAN

Envío de entrevista Externo Recibidos x

**Javier Wilfredo Huamani Muñoz** <[jwhuamani@gmail.com](mailto:jwhuamani@gmail.com)> para mí

Estimados César Gonzales, Jhenifer Marcos y Johel Tumaylla,

Gracias por incluirme en su investigación, y por medio del presente correo les hago envío de la entrevista debidamente llenada. Espero tener una copia de su estudio.

Saludos

Javier Wilfredo Huamani Muñoz

Cuestionario de preguntas: Investigación Tesis ESAN Externo Recibidos x

**JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA** 18:17 (hace 3 horas) ☆

Estimado señor Manuel Ávila Mendoza Reciba un cordial saludo; somos egresados de la Maestría en Gestión Pública en la universidad ESAN, y junto a mis compañeros

---

**Manuel Elias Avila Mendoza** 18:36 (hace 2 horas) ☆ ↶ ⋮

para mí, JOHEL, CESAR ▾

Apreciada Jhenifer, buena noche

Gracias por permitirme participar en el presente cuestionario.

Por medio de la presente, confirmo la recepción del correo, así como sus anexos.

Saludos

\*\*\*

—

**Manuel Elias Avila Mendoza**

Jefe de la Unidad de Recursos Humanos  
 Unidad de Recursos Humanos  
 Calle German Schreiber 210 - San Isidro  
 (51) 5002090 anexo 2100  
[www.gob.pe/vivienda](http://www.gob.pe/vivienda)



Invitación para una investigación académica sobre habilidades directivas en el sector público. Externo Recibidos x

**JOHEL SANTIAGO TUMAYLLA CARDENAS** Lun, 28 nov, 11:09 (hace 7 días) ☆

Estimado Dr. Cayo Victor León Fernández Reciba un cordial saludo; somos egresados de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad ESAN, y junto a mis compañeros

---

**Cayo Victor Leon Fernandez** 17:31 (hace 1 hora) ☆ ↶ ⋮

para mí ▾

Estimados

César Augusto Gonzales Contreras, Jhenifer Katy Marcos Mendoza y Johel Santiago Tumaylla Cardenas,

Por medio de la presente les agradezco por hacerme participe de su investigación, la cual tendrá un gran impacto a nivel de la gestión pública, toda vez que permitirá a las instituciones públicas contar con directivos con adecuadas habilidades directivas. Teniendo en cuenta ello, les hago envío de la entrevista completa.

Saludos

Cayó Victor León Fernández

Cuestionario de preguntas: Investigación Tesis ESAN Externo Recibidos x

**JOHEL SANTIAGO TUMAYLLA CARDENAS** 2 nov 2022, 12:47 ☆

Estimada Srta. Sara Cossio acorde a lo dialogado vía telefónica, adjunto un cuestionario de investigación académica para que sea alcanzado al Sr. Luis Miguel To

---

**Luis Miguel Torres Castillo** <lm1962@gmail.com> 16 nov 2022, 22:25 (hace 4 días) ☆ ↶ ⋮

para Sara, mí ▾

Adjunto cuestionario desarrollado

Disculpen la demora, en el viaje no tenía laptop y por el tipo de preguntas no podría hacerlo desde el celular

Saludos

Miguel Torres

El dom, 6 nov 2022 a las 16:31, Sara Betsabé Cossio Chávez ([sara1613@hotmail.com](mailto:sara1613@hotmail.com)) escribió:

Sr Miguel, buenas tardes:

Su apoyo en poder llenar el presente cuestionario

Gracias.

Sara

---

**De:** JOHEL SANTIAGO TUMAYLLA CARDENAS <2003977@esan.edu.pe>  
**Enviado:** miércoles, 2 de noviembre de 2022 12:47  
**Para:** [sara1613@hotmail.com](mailto:sara1613@hotmail.com) <[sara1613@hotmail.com](mailto:sara1613@hotmail.com)>  
**Cc:** JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA <[1919072@esan.edu.pe](mailto:1919072@esan.edu.pe)>; CESAR AUGUSTO GONZALES CONTRERAS <[2004885@esan.edu.pe](mailto:2004885@esan.edu.pe)>  
**Asunto:** Cuestionario de preguntas: Investigación Tesis ESAN

\*\*\*

## Cuestionario de preguntas: Investigación Tesis ESAN

3 mensajes

JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA <1919072@esan.edu.pe>

29 de septiembre de 2022, 14:04

Para: nvasquez@serfor.gob.pe

Cc: JOHEL SANTIAGO TUMAYLLA CARDENAS <2003977@esan.edu.pe>, CESAR AUGUSTO GONZALES CONTRERAS <2004885@esan.edu.pe>, JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA <1919072@esan.edu.pe>

Estimado Señor Nicandro Vásquez

Reciba un cordial saludo; somos egresados de la Maestría en Gestión Pública en la universidad ESAN, y junto a mis compañeros de tesis estamos realizando una investigación sobre "Valoración de las habilidades directivas que debe poseer todo directivo en el sector público", en esa línea quisiéramos contar con su valioso aporte absolviendo este pequeño cuestionario (se adjunta al presente).

Agradeciendo su disponibilidad y aporte a fines totalmente académicos.

Saludos cordiales,

Jhenifer Marcos  
Santiago Tumaylla  
César Gonzales

 **Cuestionario para la investigación ESAN 2022.docx**  
253K

JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA <1919072@esan.edu.pe>

18 de octubre de 2022, 15:25

Para: nvasquez@serfor.gob.pe

[El texto citado está oculto]

 **Cuestionario para la investigación ESAN 2022.docx**  
253K

Nicandro Agustin Vasquez Reyes <nvasquez@serfor.gob.pe>

18 de octubre de 2022, 16:45

Para: JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA <1919072@esan.edu.pe>

Cc: JOHEL SANTIAGO TUMAYLLA CARDENAS <2003977@esan.edu.pe>, CESAR AUGUSTO GONZALES CONTRERAS <2004885@esan.edu.pe>

ahi va

[El texto citado está oculto]



Nicandro Agustin Vasquez Reyes  
Director  
Oficina de Recursos Humanos  
Telf.: (511) 225 9005 Anx.: 1413  
Cel.: 942946443

Avenida Javier Prado Oeste N° 2442 Urb. Oranilla  
Magdalena del Mar, Lima 17  
[www.gob.pe/serfor](http://www.gob.pe/serfor)  
[www.sicompraserescomplice.pe](http://www.sicompraserescomplice.pe)



 **Cuestionario para la investigación ESAN 2022.docx**  
249K

Cuestionario de preguntas: Investigación Tesis ESAN Externo Recibidos x



JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA

Estimado Señor Eduardo Alfaro Reciba un cordial saludo; somos egresados de la Maestría en Gestión Pública de la universidad ESAN, y junto a mis compañeros de te

via, 11 nov, 22:23 (hace 3 días) ☆



Alfaro Esparza, Eduardo Jaime <ealfaro@mtc.gob.pe>

para JHENIFER, mi, CESAR ▾

11:10 (hace 6 horas) ☆ ↶ ⋮

Buenos días,

Se adjunta el cuestionario, espero les sirva de ayuda.

Éxitos en la elaboración y sustentación de su tesis.

Saludos cordiales,



Eduardo Jaime Alfaro Esparza  
Director General  
Oficina General de Gestión de Recursos Humanos  
Jr. Zorros 1202 - C.F.1582 - Perú  
Telf: (+51) 615 - 7800 0000 1279  
Correo: ealfaro@mtc.gob.pe  
www.mtc.gob.pe



Antes de imprimir este correo piensa en el medio ambiente.

Este mensaje de correo electrónico y/o el material adjunto puede contener información confidencial o legalmente protegida por la Ley N° 29733 - Ley de Protección de Datos Personales, y es de uso exclusivo de la persona(s) a quién(es) se dirige. Si no es usted el destinatario indicado, queda notificado de que la lectura, utilización, divulgación y/o copia puede estar prohibida en virtud de la legislación vigente, si usted recibe este mensaje por error por favor notificarlo al remitente y elimine toda la información.

Un archivo adjunto • Analizado por Gmail



Questionario par...



JOHEL SANTIAGO TUMAYLLA CARDENAS <2003977@esan.edu.pe>

## Cuestionario de preguntas: Investigación Tesis ESAN

JOHEL SANTIAGO TUMAYLLA CARDENAS <2003977@esan.edu.pe>  
Para: rrengifolo@unmsm.edu.pe

30 de septiembre de 2022, 12:13

Estimado Dr. Raúl Alberto Rengifo Lozano

Reciba un cordial saludo; somos egresados de la Maestría en Gestión Pública de la universidad ESAN, y junto a mis compañeros de tesis estamos realizando una investigación sobre "Valoración de las habilidades directivas que debe poseer todo directivo en el sector público", en esa línea quisiéramos contar con su valioso aporte absolviendo este cuestionario (se adjunta al presente). Del mismo modo, agradecemos nos pueda adjuntar un breve resumen de su hoja de vida (formación académica y experiencia laboral).

Agradeciendo su disponibilidad y aporte a fines totalmente académicos.

Saludos cordiales,

Jhenifer Marcos (Cel 999 447 612)  
Santiago Tumaylla (Cel 994 941 529)  
César Gonzales (Cel 933 564 719)

CUESTIONARIO PARA LA INVESTIGACION.docx  
248K



JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA &lt;1919072@esan.edu.pe&gt;

**Cuestionario HOS**

3 mensajes

**Hugo Orellana Salinas** <horellan@sedapal.com.pe>  
Para: JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA <1919072@esan.edu.pe>

14 de octubre de 2022, 18:54

Estimada Jhenifer:  
Disculpa la demora,  
Adjunto la encuesta,  
Conversamos,

**Hugo A. Orellana Salinas**  
Gerente de Recursos Humanos (e)  
Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima  
[www.sedapal.com.pe](http://www.sedapal.com.pe)  
T: 317-3000 (42038) Cel: 966465505 Móvil: 994278259



 **Cuestionario para la investigación ESAN 2022 HOS.docx**  
249K

**JHENIFER KATY MARCOS MENDOZA** <1919072@esan.edu.pe>  
Para: Hugo Orellana Salinas <horellan@sedapal.com.pe>

14 de octubre de 2022, 19:29

Recibido, muchas gracias Ing. Hugo Orellana.

Saludos cordiales,

Jhenifer. -  
[El texto citado está oculto]

**2 adjuntos**

 Outlook-hsne2abv.png  
17K

 Outlook-hsne2abv.png  
17K

### ANEXO 3. Planilla juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ENTREVISTA que hace parte de la investigación **Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente, agradecemos su valiosa colaboración.

#### I. Datos personales

Nombres y apellidos del juez:

Formación académica

Áreas de experiencia profesional

Cargo actual:

Institución:

#### II. Objetivo de la investigación

Establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que deben poseer los directivos en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Lima, 2022.

#### III. Instrucciones

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación
<b>Conveniencia</b> Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.	1. Deficiente
	2. regular
	3. Bueno
	4. Excelente
<b>Claridad</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. Deficiente
	2. regular
	3. Bueno
	4. Excelente
<b>Coherencia</b> El ítem tiene relación lógica con la subcategoría o indicador que está midiendo.	1. Deficiente
	2. regular
	3. Bueno
	4. Excelente
<b>Relevancia</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1. Deficiente
	2. regular
	3. Bueno
	4. Excelente

Categoría	Subcategorías	Ítem	Conveniencia	Coherencia	Relevancia	Claridad	Observaciones
Habilidades directivas	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?					
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?					
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?					
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?					
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?					
	Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?					
		A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?					
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?					
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?					
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?					
	Habilidades de dirección	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades de dirección que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?					
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?					
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?					
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?					
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?					

## ANEXO 4. Resultados juicio de expertos

### CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor (a):

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo candidatos a la Maestría en Gestión Pública de ESAN, se requiere validar el instrumento (entrevista) con el cual recolectaremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra tesis y con la cual optaremos el grado de Magisteres en Gestión Pública.

El título de nuestra tesis es: "Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)" y siendo imprescindible contar con la aprobación de profesionales especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene: a) Matriz de operacionalización. b) Codificación a priori de subcategoría y códigos. c) Certificado de validez de contenido del instrumento.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Ing. Civil: Gonzales Contreras, César  
DNI: 43590499



Abogada: Marcos Mendoza, Jhenifer  
DNI: 41551790



Lic. Adm.: Tumay Cardenas, Johel  
DNI: 47907529

## Experto 1

### Planilla juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ENTREVISTA que hace parte de la investigación **Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente, agradecemos su valiosa colaboración.

#### I. Datos personales

Nombres y apellidos del juez: Erick John Pérez Farfán

DNI: 07521633

Formación académica: Licenciado en Psicología

Áreas de experiencia profesional: Clínica - educativa

Cargo actual: Analista en Programas de Capacitación - MVCS

Institución:

#### II. Objetivo de la investigación

Establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que debe poseer todo directivo en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, sede Lima, 2022.

#### III. Instrucciones

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>Suficiencia:</b> Los ítems que pertenecen a una misma subcategoría bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la subcategoría, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la subcategoría completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>Claridad</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>Coherencia</b> El ítem tiene relación lógica con la subcategoría o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la subcategoría.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la subcategoría que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la subcategoría que está midiendo.
<b>Relevancia</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se ven afectada la medición de la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.*
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Categoría	Subcategorías	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones	
Habilidades directivas	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	4	4	3	4		
		<p style="text-align: center;"><u>Habilidades personales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de aprender</li> <li>Desarrollo de la visión</li> <li>Inteligencia emocional</li> <li>Gestión del tiempo</li> <li>Gestión de recursos</li> <li>Desarrollo personal</li> <li>Toma de decisiones y resolución de problemas</li> </ul>						
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4		
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	4	4	4	4		
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	4	4	4	4		
	Habilidades interpersonales	Habilidades interpersonales	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	4	4	4	4	
			Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	4	4	3	4	
			<p style="text-align: center;"><u>Habilidades interpersonales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de comunicación</li> <li>Cooperación y trabajo en equipo</li> <li>Gestión de reuniones</li> <li>Asertividad</li> <li>Negociación</li> </ul>					
			A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
			A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	4	4	4	4	

Habilidades de dirección	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	4	4	4	4	
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	4	4	4	4	
	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades de dirección que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	4	4	3	4	
	<u>Habilidades de dirección de personas</u> Liderazgo Motivación Desarrollo de personas Creatividad Delegación Resolución de conflictos Optimización de recursos Presentaciones en público Gestión del talento Coaching					
	A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?					
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?					
	¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?					
	A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?					

**Opinión de aplicabilidad:**

\*Aplicable ( x )

\*Aplicable después de corregir ( )

\*No aplicable ( )

Firma:



Grado Académico: Licenciado en Psicología  
Apellidos y Nombres: Pérez Farfán Erick John  
DNI: 07521633

## Experto 2

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ENTREVISTA que hace parte de la investigación **Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente, agradecemos su valiosa colaboración.

### I. Datos personales

Nombres y apellidos del juez: María del Carmen López Oqueña

DNI:43975167

Formación académica: Magister en Diagnostico y Evaluación en Problemas de aprendizaje

Tiempo de experiencia: 10 años

Lugar de trabajo: Universidad Cesar Vallejo y Universidad Tecnológica del Perú

Cargo desempeñado: Docente

### II. Objetivo de la investigación

Establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que debe poseer todo directivo en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, sede Lima, 2022.

### III. Instrucciones

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>Suficiencia:</b> Los ítems que pertenecen a una misma subcategoría bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la subcategoría, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la subcategoría completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>Claridad</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específicas de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>Coherencia</b> El ítem tiene relación lógica con la subcategoría o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la subcategoría.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la subcategoría que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la subcategoría que está midiendo.
<b>Relevancia</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Categoría	Subcategorías	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Habilidades directivas	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	4	4	4	4	
		<p style="text-align: center;"><b>Habilidades personales</b></p> <p>Capacidad de aprender Desarrollo de la visión Inteligencia emocional Gestión del tiempo Gestión de estrés Desarrollo personal Toma de decisiones y resolución de problemas</p>					
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	4	4	4	4	
	Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?	4	4	4	4	
		<p style="text-align: center;"><b>Habilidades interpersonales</b></p> <p>Capacidad de comunicación Cooperación y trabajo en equipo Gestión de reuniones Asertividad Negociación</p>					
		A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	4	4	4	4	
			Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades de dirección que a	4	4	4	4
Habilidades de dirección							

		continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad? <b>Habilidades de dirección de personas</b> Liderazgo Motivación Desarrollo de personas Creatividad Delegación Resolución de conflictos Optimización de recursos Presentaciones en público Gestión del talento Coaching					
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensan que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	4	4	4	4	

**Opinión de aplicabilidad:**

\*Aplicable (  )

\*Aplicable después de corregir (  )

\*No aplicable (  )

Firma:



Grado Académico: Magister

Apellidos y Nombres: María del Carmen López Oqueña

DNI: 43975167

### Experto 3

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ENTREVISTA que hace parte de la investigación **Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente, agradecemos su valiosa colaboración.

#### I. Datos personales

Nombres y apellidos del juez: Liseth Eliana Terry Torres

DNI: 42393524

Formación académica: Doctora en Psicología

Tiempo de experiencia: 12 años

Lugar de trabajo: Ministerio Publico

Cargo desempeñado: Coordinadora Responsable Sobre Asuntos Relacionados con casos de violencia sexual y escolar en el ministerio público

#### II. Objetivo de la investigación

Establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que debe poseer todo directivo en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, sede Lima, 2022.

#### III. Instrucciones

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>Suficiencia:</b> Los ítems que pertenecen a una misma subcategoría bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la subcategoría, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la subcategoría completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>Claridad</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>Coherencia</b> El ítem tiene relación lógica con la subcategoría o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la subcategoría.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la subcategoría que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la subcategoría que está midiendo.
<b>Relevancia</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Categoría	Subcategorías	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones			
Habilidades directivas	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?  <u>Habilidades personales</u> Capacidad de aprender Desarrollo de la visión Inteligencia emocional Gestión del tiempo Gestión de estrés Desarrollo personal Toma de decisiones y resolución de problemas	4	4	4	4				
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4				
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	4	4	4	4				
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	4	4	4	4				
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	4	4	4	4				
	Habilidades interpersonales	Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?  <u>Habilidades interpersonales</u> Capacidad de comunicación Cooperación y trabajo en equipo Gestión de reuniones Asertividad Negociación	4	4	4	4			
			A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4			
			A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	4	4	4	4			
			¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	4	4	4	4			
			A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	4	4	4	4			
			Habilidades de dirección	Habilidades de dirección	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades de dirección que a	4	4	4	4	

		continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad? <hr/> <b>Habilidades de dirección de personas</b> Liderazgo Motivación Desarrollo de personas Creatividad Delegación Resolución de conflictos Optimización de recursos Presentaciones en público Gestión del talento Coaching					
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	4	4	4	4	

**Opinión de aplicabilidad:**

\*Aplicable (  )

\*No aplicable (  )

\*Aplicable después de corregir (  )

Firma:



Ps. Lizeth E. Terry Torres  
C.P.S.P. 13872  
Psicóloga

**Grado Académico: Doctora**

**Apellidos y Nombres: Liseth Eliana Terry Torres**

**DNI: 42393524**

## Experto 4

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ENTREVISTA que hace parte de la investigación **Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente, agradecemos su valiosa colaboración.

### I. Datos personales

Nombres y apellidos del juez: Castillo guerrero yanina  
DNI: 46109706

Formación académica: Magister en Psicología

Tiempo de experiencia: 10 años

Lugar de trabajo: Universidad Cesar Vallejo

Cargo desempeñado: Docente de cursos como.: comportamiento organizacional, taller de desarrollo de competencias laborales, psicopatología, practicas preprofesionales

### II. Objetivo de la investigación

Establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que debe poseer todo directivo en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, sede Lima, 2022.

### III. Instrucciones

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>Suficiencia:</b> Los ítems que pertenecen a una misma subcategoría bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la subcategoría, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la subcategoría completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>Claridad</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>Coherencia</b> El ítem tiene relación lógica con la subcategoría o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la subcategoría.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la subcategoría que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la subcategoría que está midiendo.
<b>Relevancia</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Categoría	Subcategorías	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Habilidades directivas	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?  <b>Habilidades personales</b> Capacidad de aprender Desarrollo de la visión Inteligencia emocional Gestión del tiempo Gestión de estrés Desarrollo personal Toma de decisiones y resolución de problemas	4	4	4	4	
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	4	4	4	4	
	Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?  <b>Habilidades interpersonales</b> Capacidad de comunicación Cooperación y trabajo en equipo Gestión de reuniones Asertividad Negociación	4	4	4	4	
		A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	4	4	4	4	
	Habilidades de dirección	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades de dirección que a	4	4	4	4	

		continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad? <hr/> <b>Habilidades de dirección de personas</b> Liderazgo Motivación Desarrollo de personas Creatividad Delegación Resolución de conflictos Optimización de recursos Presentaciones en público Gestión del talento Coaching					
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	4	4	4	4	

**Opinión de aplicabilidad:**

\*Aplicable ( x )

\*No aplicable ( )

\*Aplicable después de corregir ( )

Firma:




---

**Grado Académico:** Magister

**Apellidos y Nombres:** Castillo Guerrero Yanina

**DNI:** 46109706

## Experto 5

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento ENTREVISTA que hace parte de la investigación **Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente, agradecemos su valiosa colaboración.

### I. Datos personales

Nombres y apellidos del juez: Yajaira Milagritos Laveriano Medina  
**DNI:** 40472636

Formación académica: Magister en Psicología

Tiempo de experiencia: Mas de 10 años

Lugar de trabajo: Universidad Cesar Vallejo

Cargo desempeñado: Docente

### Objetivo de la investigación

Establecer una clasificación de las habilidades directivas mejor valoradas que debe poseer todo directivo en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, sede Lima, 2022.

### II. Instrucciones

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>Suficiencia:</b> Los ítems que pertenecen a una misma subcategoría bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto de la subcategoría, pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la subcategoría completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
<b>Claridad</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>Coherencia</b> El ítem tiene relación lógica con la subcategoría o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la subcategoría.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la subcategoría que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la subcategoría que está midiendo.
<b>Relevancia</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la subcategoría.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Categoría	Subcategorías	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Habilidades directivas	Habilidades personales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades personales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades personales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?  <b>Habilidades personales</b> Capacidad de aprender Desarrollo de la visión Inteligencia emocional Gestión del tiempo Gestión de estrés Desarrollo personal Toma de decisiones y resolución de problemas	4	4	4	4	
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades personales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades personales?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades personales?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades personales en los directivos públicos?	4	4	4	4	
	Habilidades interpersonales	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades interpersonales. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades interpersonales que a continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?  <b>Habilidades interpersonales</b> Capacidad de comunicación Cooperación y trabajo en equipo Gestión de reuniones Asertividad Negociación	4	4	4	4	
		A parte de las habilidades interpersonales mostradas, ¿qué otras habilidades interpersonales deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades interpersonales?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensa que es importante que los directivos públicos posean habilidades interpersonales?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades interpersonales en los directivos públicos?	4	4	4	4	
	Habilidades de dirección	Los directivos públicos deben poseer un conjunto de habilidades de dirección. Si tuviese que colocar un orden de prioridad en las habilidades de dirección que a	4	4	4	4	

		continuación se muestran ¿Cuál sería ese orden? ¿Por qué ha considerado ese orden de prioridad?					
		<p style="text-align: center;"><b>Habilidades de dirección de personas</b></p> Liderazgo Motivación Desarrollo de personas Creatividad Delegación Resolución de conflictos Optimización de recursos Presentaciones en público Gestión del talento Coaching					
		A parte de las habilidades personales mostradas, ¿qué otras habilidades de dirección deberían poseer todo directivo público?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿piensa que los directivos públicos adolecen de habilidades de dirección?	4	4	4	4	
		¿Por qué piensas que es importante que los directivos públicos posean habilidades de dirección?	4	4	4	4	
		A nivel de Alta Dirección en la Gestión Pública, ¿Qué hace falta para potenciar las habilidades de dirección en los directivos públicos?	4	4	4	4	

**Opinión de aplicabilidad:**

\*Aplicable (  )

\*Aplicable después de corregir (  )

\*No aplicable (  )

Firma:



**Dr. YAJAIRA MILAGRITOS LAYERIANO MEDINA**  
**PSICOLOGA**  
**CP#P 14924**

**Grado Académico: Magister**

**Apellidos y Nombres: Yajaira Milagritos Laveriano Medina**

**DNI: 40472636**

## ANEXO V. Porcentaje de similitud

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document area shows a document titled "Propuesta de habilidades directivas en el sector público, caso de estudio: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)". The document includes the logo for "esan GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS" and a signature block with three names: César Augusto Gozales Contreras, Jennifer Katy Marcos Mendoza, and Johel Santiago Tumaylla Cardenas. The document is dated "Lima, 24 de febrero de 2023".

On the right side, a "Resumen de coincidencias" (Summary of Similarities) panel shows a total similarity score of 14%. Below this, a list of 17 sources is provided, each with a percentage of similarity:

Rank	Source	Similarity
1	core.ac.uk	1 %
2	storage.servi.gob.pe	1 %
3	repositorio.ucv.edu.pe	1 %
4	www.coursehero.com	<1 %
5	www.researchgate.net	<1 %
6	www.slideshare.net	<1 %
7	repositorio.exam.edu.pe	<1 %
8	libRARY.net	<1 %
9	presidencia.gob.es	<1 %
10	repositorio.ume.edu.pe	<1 %
11	issuu.com	<1 %
12	doczz.net	<1 %
13	repositorio.usandina.edu	<1 %
14	librii.law.es	<1 %
15	repositorio.ums.edu...	<1 %
16	Entregado a Universidad...	<1 %
17	www.uv.mx	<1 %



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Johel Santiago TUMAYLLA CARDENAS  
Título del ejercicio: Tesis 2020\_G\_05  
Título de la entrega: Propuesta de habilidades directivas en el sector público, cas...  
Nombre del archivo: o\_Ministerio\_de\_Vivienda,\_Construccion\_y\_Saneamiento\_MV...  
Tamaño del archivo: 6.22M  
Total páginas: 131  
Total de palabras: 18,698  
Total de caracteres: 114,510  
Fecha de entrega: 23-may.-2023 11:54a. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 1877780718

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Agolla, J.E. y Van Lill, J.B. (2013). Public Sector Innovation Drivers. A Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34 (2), pp. 165-176.
- Arham, A., Boucher, C. y Muenjohn, N. (2013). Leadership and Entrepreneurial Success: A Study of SMEs in Malaysia, *World Journal of Social Sciences*, 3 (5), pp. 117-130.
- Arham, A., Boucher, C. y Muenjohn, N. (2013). Leadership and Entrepreneurial Success: A Study of SMEs in Malaysia. *World Journal of Social Sciences*, 3 (5), pp. 117-130.
- Artieda, J.R., Guarnizo, W.J., Caiza, M.R. y Vayas, G.S. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156. [doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155](https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). Los gobiernos ágiles se abren paso en América Latina. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2021/06/los-gobiernos-agiles-se-abren-paso-en-america-latina/>
- Bossi, A, y Serrano, C. (2001). El Capital Intelectual en el Sector Público. <http://www.5campus.org/leccion/cipub>
- Brown, T. (2008). *Delegating work*. Boston, Massachusetts: Harward Business Press
- Castillo, V., Varela, R. y Manzanilla, L. (2013). Factores organizacionales: su impacto en la estrategia de equipos de trabajo, *Administración e Informática*, pp. 461 (18)
- Cedeño, A.P., Asencio, L.R. y Villegas, M.A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S221836202019000500191&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202019000500191&lng=es&tlng=es)

- Daza, A., Beltrán, L. de J., y Silva, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. doi.org/10.18359/rfce.4233
- García, Boom y Molina (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César – Colombia, *Visión de Futuro*, 21 (2), pp. 1-21
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D. y Canales-García, R.A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291
- Gilley, A., McMillan, H. y Gilley, J. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness ,*Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16 (1), pp. 38-47
- Gobierno de Canadá (2022). Competencias clave de liderazgo. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html>
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional*. Nuevos descubrimientos. Madrid: Ediciones B
- Goleman, D. (2014). *El líder resonante crea más*. Santiago de Chile: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.
- González, M. y Pereda, J. (2015). Comunicación social, desarrollo comunitario y Plan Nacional para el Buen Vivir. Un acercamiento desde la realidad ecuatoriana *Universitas, Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 22, pp. 117-137

- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2013). *Management skills. Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Hellsten, L. y Rogers, W. (2009). Development and preliminary validation of the Time Management for Exercise Scale. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 13, pp. 13-33.
- Hennessy, J. y Tech, G. (2011). *Generations and leadership*. Horsham: Roffey Park.
- Hernez, G. y Hughes, R. (2004). Leadership Development: Past, Present and Future. *Human Resource Planning*, 27(1), pp. 24-32
- Jayathilake (2018). Product diversification strategies: A review of Managerial skills for firm performance, *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 7 (8), pp. 90-100
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Madrigal, B. (2009): *Habilidades directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Marín, E. (2020). Marín, E. (2020). Management skills: Tools to strengthen the organizational culture in the educational field. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288. [doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288](https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288)
- Martin, G. and Staines, H. (2008). Managerial competencies in small firm, *African Journal of Economic and Management Studies*, 6 (3), pp. 308-322
- Mendoza, D. (2015). *El desarrollo de capacidades gerenciales de directivos públicos en el sector salud en el Perú*. Lima, Perú: XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública
- Mengual, A., Juárez, D., Sempere, F. y Rodríguez, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3Ciencias, Revista de investigación*, pp. 1-25

- Morgeson, F. y Campion, M. (1997). Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 627–655
- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005): Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. México: Thomson.
- Organización de Naciones Unidas. (2019). Informe Mundial sobre el Sector Público 2019. [https://publicadministration.un.org/publications/content/featured\\_titles/world\\_public\\_sector\\_report\\_2019.html](https://publicadministration.un.org/publications/content/featured_titles/world_public_sector_report_2019.html)
- Parra, E., Rojas, L. y Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto. El arte de la negociación. *Revista Negotium*, 10 (4), pp. 17-35
- Pereda, F., Gonzáles, F. y López, T. (2015). Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España), *Revista de Estudios Regionales*, 102, pp. 65-89
- Poocharoen, O. y Lee, C. (2013). Talent management in the public sector. A comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand. *Public Management Review*, 15 (8), pp. 1185-1207.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2012). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1753414/Política%20nacional%20de%20modernización%20de%20la%20gestión%20pública%20al%202021.pdf.pdf>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz, *investigación & Negocios*, 11 (17), pp. 23-29
- Ramírez-Alujas, A. V. (2017). Innovación en la Gestión Pública y Open Government (Gobierno Abierto). *Buen Gobierno*, 9, pp. 2- 35

- Reh, F. (2009). The Management Skills Pyramid.  
<http://management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid.htm>
- Ruiz, M. (2005). Los cuatro acuerdos. Barcelona: Urano.
- Sánchez, A., Sánchez, F., Cruz, O. y Cueva, E. (2022). Competencias directivas en municipalidades en el Perú, *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (99), pp. 1183-1195
- Saura, M., Simo, P., Enache, M. y Fernandez, V. (2011). Estudio Exploratorio de los Determinantes de la Salud y el Estrés Laboral del Personal Docente e Investigador Universitario Laboral en España, *Analíticos de Políticas Educativas*, 19, pp. 1-25
- SERVIR (2016) Guía para Evaluación de Competencias de los Directivos como parte del proceso de implementación del subsistema de Gestión del Rendimiento. SERVIR - Autoridad Nacional del Servicio Civil. <https://www.servir.gob.pe/servir-publica-guia-para-evaluacion-de-competencias-de-los-directivos-como-parte-del-proceso-de-implementacion-del-subsistema-de-gestion-del-rendimiento/>
- Sullivan, A. and Sheffrin, D.M. (2003). *Economic Principles in Action*. NJ: Pearson Prentice Hall
- Tafur, M. (2017). Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016 [tesis de maestría]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8888>
- Talento Global. (2021). *Cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos*. Oxford Economics.  
[http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021\\_s.pdf](http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf)
- Whettem, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación