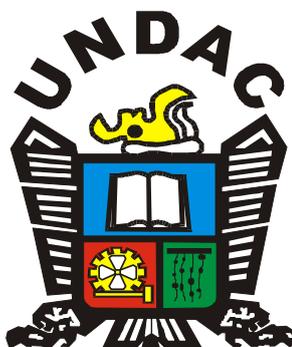


UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**Análisis de las habilidades gerenciales de los funcionarios en
tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de
Pasco – 2021**

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Lady Cristina CANTA VASQUEZ

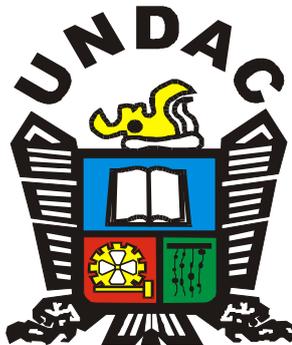
Bach. Pedro Antonio MELGAREJO PALOMINO

Asesor:

Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA

Cerro de Pasco – Perú – 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



T E S I S

**Análisis de las habilidades gerenciales de los funcionarios en
tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de
Pasco – 2021**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
PRESIDENTE

Mg. Ygnacio Alfredo PAITA PANEZ
MIEMBRO

Mg. Juan Antonio RICALDI BALDEON
MIEMBRO

 PERÚ	 Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión LICENCIADA	 Empresariales Facultad de Ciencias	Dirección de Unidad de Investigación
---	---	--	--

INFORME DE REVISIÓN

N°: 019-2023

La Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con el software de antiplagio Turnitin Similarity, siendo el resultado de la siguiente manera:

Presentado por:

*Lady Cristina CANTA VASQUEZ Pedro
Antonio MELGAREJO PALOMINO*

Tipo de trabajo: *Tesis*

Título: *Análisis de las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021*

Obteniéndose como **resultado de coincidencia** de: **13%** otorgando el **calificativo** de:

APROBADO

Se adjunta al presenta el reporte de evaluación del software anti plagio.

Observaciones: *Ninguno*

Yanacancha, 14 de Julio de 2023.



Firmado digitalmente por:
CARDENAS SINCHE Jose
Antonio FAU 20154805046 soft
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 14/07/2023 16:50:53-0500

Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE
DIRECTOR (e) DE INVESTIGACIÓN

NOMBRE DEL TRABAJO

Tesis_CANTA VASQUEZ Lady Cristina_M
ELGAREJO PALOMINO Pedro Antonio (1)
.pdf

RECUENTO DE PALABRAS

13191 Words

RECUENTO DE PÁGINAS

81 Pages

FECHA DE ENTREGA

Jul 14, 2023 4:23 PM GMT-5

RECUENTO DE CARACTERES

76994 Characters

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.0MB

FECHA DEL INFORME

Jul 14, 2023 4:24 PM GMT-5

● 13% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d

- 13% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de publicaciones

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Fuentes excluidas manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente



Firmado digitalmente por:
CARDENAS SINCHE Jose
Antonio FAU 20154605046 soft
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 14/07/2023 16:50:53-0500

DEDICATORIA

En esta dedicatoria quisiera comenzar por Dios, mi principal fuente espiritual. Seguidamente a mi madre Gloria y abuela Claudia, quienes desde niña han fomentado en mí grandes valores y me han brindado la oportunidad de recibir los mejores estudios. Gracias por su apoyo moral y económico fue vital para culminar con éxito mi carrera.

Lady Cristina

Expreso mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y de toda mi familia por estar siempre presente en todo momento.

A mi madre Nila PALOMINO CARHUAS, quien con su amor, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía de no temer las adversidades. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Pedro Antonio

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por permitirnos cursar la carrera. A todos los docentes de la Escuela de Formación Profesional de Administración de nuestra casa superior de estudios, que hicieron que nuestra estancia sea placentera y sobre todo grata.

Nuestro agradecimiento en la persona del Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA por sus consejos y orientación para culminar nuestra investigación.

Extendemos nuestro agradecimiento a los trabajadores y funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco por permitirnos obtener información muy valedera para la consistencia de la investigación.

Lady Cristina y Pedro Antonio

RESUMEN

La investigación tiene por título “Análisis de las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021”, tiene como objetivo determinar las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021. Para ello en la parte metodológica considero: una investigación de enfoque cualitativa, mediante la cual se recolecto y analizo los datos, de tipo básica, debido a que la investigación no resuelve un problema, con un nivel descriptivo, donde se caracteriza o describe la variable, con el método inductivo, mediante la cual el estudio se realizó de lo particular a lo general, de diseño no experimental, recolectándose los datos en un mismo momento.

El estudio concluye: que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco siempre presentan habilidades gerenciales para afrontar situaciones adversas como el Covid -19, también la habilidad más predominante es el trabajo en equipo. En cuanto a la habilidad personal resalta contar con conocimientos sobre los sistemas administrativos, también en la habilidad interpersonal destaca mostrar actitud positiva frente a la crisis sanitaria, finalmente en relación a la habilidad de trabajo en equipo la que más sobresal es la capacidad de análisis y autocrítica. El dominio de las habilidades gerenciales es crucial para afrontar los desafíos que se producen en toda gestión.

Palabras clave: habilidades gerenciales, habilidades personales, conocimiento, experiencia, mejora, habilidades interpersonales, emociones, habilidades de trabajo en equipo, conflicto, tareas, actitud positiva, forma de trabajo, capacidad y problema.

Lady Cristina y Pedro Antonio

ABSTRACT

The research is entitled "Analysis of the management skills of officials in times of Covid-19 of the Central Headquarters of the Pasco Regional Government - 2021", its objective is to determine the managerial skills of officials in times of Covid-19 of the Central Headquarters of the Regional Government of Pasco - 2021. For this, in the methodological part I consider: an investigation with a qualitative approach, through which the data was collected and analyzed, of a basic type, because the investigation does not solve a problem, with a descriptive level, where the variable is characterized or described, with the inductive method, through which the study was carried out from the particular to the general, of a non-experimental design, collecting the data at the same time.

The study concludes: that the officials of the Central Headquarters of the Pasco Regional Government always present managerial skills to face adverse situations such as Covid -19, also the most predominant skill is teamwork. As for personal ability, it stands out having knowledge about administrative systems, also in interpersonal ability it stands out showing a positive attitude towards the health crisis, finally in relation to the ability to work in a team, the one that stands out the most is the ability to analyze and self-criticism Mastering managerial skills is crucial to face the challenges that occur in all management.

Keywords: management skills, personal skills, knowledge, experience, improvement, interpersonal skills, emotions, teamwork skills, conflict, tasks, positive attitude, way of working, capacity and problem.

Lady Cristina y Pedro Antonio

INTRODUCCIÓN

Habilidades gerenciales, es entendida como la capacidad para realizar una función con destreza, todo directivo para ser eficiente en su labor debe incorporar los conocimientos y habilidades en los diversos procesos que demanda la entidad. Entonces mientras en los órganos de línea se requiere conocimientos técnicos, las habilidades de gestión aumentaran en la medida que se incremente los niveles de responsabilidad. Los resultados y el desempeño de los directivos son muy diferentes en cada estructura de la organización.

En cuanto a las habilidades personales, en este contexto contempla a la persona como ser humano, se aprecia sus conocimientos, su experiencia, la forma como maneja sus emociones. En relación a las habilidades interpersonales, nos señala que es la forma como se relaciona con los demás al realizar un determinado trabajo, en la solución de conflictos, en la toma de decisiones. También contempla las habilidades de trabajo en equipo, mediante la cual se adquiere el compromiso, la cooperación con los integrantes del equipo, y el grado de responsabilidad para lograr los objetivos.

La investigación se estructura de la manera siguiente:

Capítulo I. Trata sobre el problema de investigación, contempla la identificación y determinación del problema, a continuación, se delimita la investigación, se señala los problemas y objetivos del estudio, presentamos la justificación y limitaciones de la investigación.

Capítulo II. Comprende el marco teórico, está conformado por los antecedentes del estudio, las bases teóricas y científicas, definición de términos, se justifica los motivos por las cuales no se formula las hipótesis, identificamos las variables y se hace una definición de operacional de variables e indicadores.

Capítulo III. Trata sobre la metodología y técnicas de investigación, contiene el tipo y nivel de investigación, el método y diseño de la investigación, seguidamente se señala la población y se establece la muestra, así mismo, se redacta las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se valida y también presentamos la confiabilidad

del instrumento de investigación, se procede con señalar las técnicas de procesamiento y análisis de datos, en este apartado terminamos con el tratamiento estadístico y la orientación ética filosófica.

Capítulo IV. Contempla los resultados y la discusión, presentando la descripción del trabajo de campo, presentamos el análisis e interpretación de los resultados mediante tablas y gráficos, se realiza la discusión de los resultados.

Finalmente, presentamos las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

Lady Cristina y Pedro Antonio

INDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
INDICE	
ÍNDICE DE TABLAS	

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.	Planteamiento del problema.....	1
1.2.	Delimitación de la investigación.....	3
1.3.	Formulación del problema	3
1.3.1.	Problema general	3
1.3.2.	Problemas específicos.....	3
1.4.	Formulación de objetivos.....	4
1.4.1.	Objetivo general.....	4
1.4.2.	Objetivos específicos	4
1.5.	Justificación de la investigación.....	4
1.6.	Limitaciones de la investigación	5

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes del estudio	6
2.2.	Bases teóricas – científicas	10
2.2.1.	Habilidades gerenciales.....	10
2.3.	Definición de términos conceptuales	19
2.4.	Enfoque filosófico – epistémico	20

2.4.1. Identificación de Variables	21
2.4.2. Definición Operacional de variables e indicadores	21

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	22
3.2. Nivel de investigación.....	22
3.3. Características de la investigación	22
3.4. Método de investigación.....	23
3.5. Diseño de investigación.....	23
3.6. Procedimiento de muestreo.....	23
3.6.1. Población de la investigación.....	23
3.6.2. Muestra de la investigación.....	23
3.7. Técnicas e instrumento de recolección de datos	24
3.7.1. Técnicas de recolección de datos	24
3.7.2. Instrumentos de recolección de datos.....	24
3.7.3. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	24
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	25
3.9. Orientación ética	25

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados	26
4.2. Discusión de resultados	48

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Considera usted que deben tener habilidades gerenciales.....	26
Tabla 2.	Cuentan con conocimientos sobre los sistemas administrativos 27	
Tabla 3.	Cuentan con experiencia para dirigir la institución.....	28
Tabla 4.	Toman en cuenta sus opiniones para realizar su trabajo.....	29
Tabla 5.	Desarrollan oportunidades de mejora.....	30
Tabla 6.	Manejan sus emociones.....	31
Tabla 7.	Identifican y promueven un ambiente de trabajo agradable.....	32
Tabla 8.	Usan herramientas digitales para el desempeño de sus funciones.....	33
Tabla 9.	Envían la información en forma oportuna	34
Tabla 10.	Sugieren alternativas y motivan a los trabajadores para compartir sus ideas	35
Tabla 11.	Las tareas se realizan en forma efectiva	36
Tabla 12.	Tienen capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma clara.....	37
Tabla 13.	Identifican las causas del problema y se busca soluciones	38
Tabla 14.	Delegan la toma de decisiones.....	39
Tabla 15.	Muestran actitud positiva frente a la crisis sanitaria.....	40
Tabla 16.	Motivan al equipo para lograr los objetivos.....	41
Tabla 17.	Resuelven los conflictos en forma participativa	42
Tabla 18.	Se adaptan a las nuevas formas de trabajo.....	43
Tabla 19.	Respetan la opinión de los trabajadores.....	44
Tabla 20.	Llegan a acuerdos con facilidad	45
Tabla 21.	Tienen capacidad de análisis y auto crítica	46
Tabla 22.	Conocen y entienden los problemas de salud del trabajador...	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Considera usted que deben tener habilidades gerenciales.....	27
Gráfico 2.	Cuentan con conocimientos sobre los sistemas administrativos 28	
Gráfico 3.	Cuentan con experiencia para dirigir la institución.....	29
Gráfico 4.	Toman en cuenta sus opiniones para realizar su trabajo.....	30
Gráfico 5.	Desarrollan oportunidades de mejora.....	31
Gráfico 6.	Manejan sus emociones.....	32
Gráfico 7.	Identifican y promueven un ambiente de trabajo agradable.....	33
Gráfico 8.	Usan herramientas digitales para el desempeño de sus funciones.....	34
Gráfico 9.	Envían la información en forma oportuna	35
Gráfico 10.	Sugieren alternativas y motivan a los trabajadores para compartir sus ideas	36
Gráfico 11.	Las tareas se realizan en forma efectiva	37
Gráfico 12.	Tienen capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma clara.....	38
Gráfico 13.	Identifican las causas del problema y se busca soluciones	39
Gráfico 14.	Delegan la toma de decisiones.....	40
Gráfico 15.	Muestran actitud positiva frente a la crisis sanitaria.....	41
Gráfico 16.	Motivan al equipo para lograr los objetivos.....	42
Gráfico 17.	Resuelven los conflictos en forma participativa	43
Gráfico 18.	Se adaptan a las nuevas formas de trabajo.....	44
Gráfico 19.	Respetan la opinión de los trabajadores.....	45
Gráfico 20.	Llegan a acuerdos con facilidad	46
Gráfico 21.	Tienen capacidad de análisis y auto crítica	47
Gráfico 22.	Conocen y entienden los problemas de salud del trabajador...	48

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El Gobierno Regional de Pasco (2020) tiene como política institucional, contribuir en el desarrollo sostenible e integral, ejecutando la inversión pública, promoviendo la inversión privada y empleo, implementando acciones para el ejercicio pleno de los derechos e igualdad de oportunidades de sus habitantes.

En el documento de gestión denominado Plan Estratégico Institucional tiene como misión, promover el desarrollo integral y sostenible en el departamento de Pasco con enfoque en el desarrollo humano, competitivo, intercultural, democrático e inclusivo Gobierno Regional de Pasco (2020).

Para lograr el desarrollo humano en la región Pasco es vital la ejecución presupuestal y de esta forma se pueda culminar con las obras en forma oportuna de acuerdo a los objetivos estratégicos, las obras detenidas generan malestar y desempleo en la población, consecuentemente sus hijos dejan de estudiar, contraen diversas enfermedades y que difícilmente se recuperan, puesto que muchos de ellos padecen de desnutrición.

La documentación y tramitología ocasionado por la burocracia en el Gobierno Regional Pasco es un factor determinante que en muchas ocasiones

detienen la ejecución de los proyectos de inversión pública a ello debemos añadir la presencia del Covid -19 en nuestro país y el mundo, que paralizó la economía del país incrementándose los niveles de desempleo, la quiebra de empresas consecuentemente se redujeron las inversiones tanto públicas como privadas.

La pandemia sanitaria con presencia en el Perú desde marzo del año 2020, trajo consigo una forma diferente de trabajar, entre ellas mediante el trabajo remoto, la presencialidad obligó a cumplir con medidas sanitarias como uso de mascarillas, protectores faciales, distancia social y uso de desinfectantes.

La crisis sanitaria ha incrementado las desigualdades, así mismo consecuencias psicológicas en los trabajadores como: ansiedad, ataques de pánico, pérdida de la memoria y trastornos de estrés. También se aprecia secuelas físicas a pacientes afectados por coronavirus y sin lugar a dudas afectan el desempeño en el trabajo.

Para lograr los objetivos estratégicos es fundamental contar con trabajadores debidamente motivados. La motivación implica tanto monetaria como no monetaria, la monetaria tiene que ver con el pago de sueldos y salarios de acuerdo a las fechas programadas y los no monetarios propiamente el ambiente de trabajo.

La modernización de la gestión del sector público es una necesidad para lograr los resultados y alcanzar los objetivos estratégicos, es un rol que deben cumplir los servidores y gerentes del Gobierno Regional Pasco, claro está que para lograr la visión institucional los gerentes deben demostrar habilidades gerenciales para hacer actuar a los servidores.

1.2. Delimitación de la investigación

Delimitación temporal

En cuanto al tiempo se consideró al año 2020, para lo cual se tuvo en consideración el estado de emergencia sanitaria declarado por el presidente del estado peruano.

Delimitación teórica

Se ubicó información sobre las teorías relacionados a habilidades gerenciales para la construcción de conocimientos. También los contenidos para medir las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco, fueron escasos.

Delimitación espacial

En cuanto a la investigación comprende el distrito de Yanacancha, localidad de San Juan Pampa, provincia y región de Pasco. Delimitación social

Para la delimitación social se estableció a los trabajadores que laboran en la sede central del Gobierno Regional de Pasco.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuáles son las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son las habilidades personales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021?
- b) ¿Cuáles son las habilidades interpersonales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021?

- c) ¿Cuáles son las habilidades de trabajo en equipo de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- d) Establecer las habilidades personales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021.
- e) Determinar las habilidades interpersonales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021.
- f) Identificar las habilidades de trabajo en equipo de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021.

1.5. Justificación de la investigación

Con la aparición de la pandemia a nivel mundial cambiaron la forma de relación laboral, en Perú se dispuso la aplicación de trabajo remoto, la suspensión perfecta de labores, se dispuso el otorgamiento de un subsidio a través del Seguro Social de Salud a trabajadores diagnosticados con COVID-19 cuya remuneración no superaban los S/. 2,400. También se dispuso diversas medidas en cuanto a Seguridad y Salud en el Trabajo.

A la fecha la cura o control del Covid – 19 es aún desconocida, el impacto fue desfavorable en la economía, salud y el trabajo, el aislamiento social es una

medida que evita la propagación del virus, que sin embargo los hábitos, costumbres de reunión de carácter social juegan en contra.

El empleo formal se vio afectado drásticamente reduciéndose drásticamente en los sectores de servicios y comercio, en cuanto al empleo informal creció afectando los ingresos de las familias.

Bajos estos aspectos la relación laboral se presenta muchas veces de agresividad, incomprensión, de fricción entre las partes los funcionarios del Gobierno Regional Pasco siendo de confianza también muestras temores debido a ser contagiados con el temible virus.

1.6. Limitaciones de la investigación

Para establecer los límites de la investigación, se tuvo en consideración las restricciones que se presentaron, al respecto destacamos los siguientes aspectos:

- a)** Para aplicar el instrumento de investigación, debido a que los trabajadores trabajan en horarios diferentes.
- b)** La investigación comprende el análisis de las habilidades directivas.
- c)** El estudio abarco a la sede central del Gobierno Regional ubicada en el distrito de Yanacancha.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

Para desarrollar la investigación sobre habilidades gerenciales, hemos recurrido a las investigaciones de los autores siguientes:

En la investigación realizada por Neyra (2020) sobre Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las Enfermeras Asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2019, concluyó mediante el análisis de correlación, que existe una relación significativa entre las habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, habiendo observado una correlación significativa positiva moderada ($r = 0.768$) según Rho de Spearman.

Huamán (2020) en su tesis Competencias gerenciales de las autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas – 2019, llega a las conclusiones siguientes: los funcionarios de la Universidad presentan una competencia gerencial de regular a bueno con cierta tendencia a una competencia gerencial deficiente y un porcentaje muy bajo de muy buena competencia; En cuanto a conocimiento y actitudes las autoridades de la universidad presentan una competencia gerencial regular con tendencia a

una competencia buena y muy buena. Mientras que, en la dimensión de habilidades, el resultado es buena, seguida de una competencia gerencial regular con tendencia a muy buena competencia; Más del cincuenta por ciento de autoridades de 50 a 59 años tienen competencias gerenciales buenas a muy buenas; mientras que los 30 a 49 años presentan competencias gerenciales regulares con tendencia a buenas competencias.

Zamalloa (2019) en su investigación Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte – 2018, concluye: existe una correlación moderada, ya que el nivel de asociación mediante la correlación Tau b de Kendal es de 46,55%, con un valor de $p= 0,493$; consecuentemente las habilidades gerenciales son buenas con él 46,6% y el desempeño laboral de la misma manera bueno con un 70,7%, lo que demuestra que ha mejor manejo de habilidades gerenciales existe mejor desempeño laboral; las habilidades gerenciales, cuentan con un nivel bueno con un 3.48 de promedio, esto demuestra que el personal está teniendo un manejo óptimo en las habilidades gerenciales demostrando mayor porcentaje en las habilidades personales a comparación con las habilidades interpersonales y grupales lo que hace que el personal demuestre sus conocimientos, capacidades y destrezas en su centro laboral; El desempeño laboral del personal administrativo demuestra un nivel bueno con un 3.73 de promedio lo que indica que el personal toma interés en realizar de manera productiva, eficaz y eficiente la asignación de sus tareas para el cumplimiento de sus metas dentro del puesto de trabajo; Las habilidades interpersonales en el personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte , se relacionan con el desempeño laboral, ya que el nivel de asociación mediante la prueba Tau b Kendall = 0.319, por lo que se evidencia que existe una correlación baja, así mismo las habilidades interpersonales es regular con el 34,5% y el desempeño laboral es bueno, evidenciándose que existe una regular habilidad interpersonal

y desempeño laboral bueno; en cuanto a las habilidades grupales en el personal administrativo, se relacionan con el desempeño laboral, determinando así el nivel de asociación mediante la prueba Tau b Kendall = 0,495, por lo que se evidencia que existe una relación moderada, siendo el desempeño laboral bueno.

Chilón (2019) en investigación, Modelo de gestión educativa para desarrollar habilidades gerenciales en el Instituto Superior de Educación público "13 de Julio de 1882", concluye: después de realizar un diagnóstico, que existían deficiencias en el liderazgo, planificación estratégica y alianzas estratégicas, las cuales requerían ser fortalecidas; seguidamente valido el instrumento, elaborando el modelo de propuesta; elabora un modelo de gestión educativa con un enfoque EFQM para las dimensiones de liderazgo, planificación y alianzas estratégicas basados en la teoría de Bass y Burns y al aplicarse incide en la mejora de las funciones gerenciales y la gestión educativa.

Espillco y Prétel (2018) en su investigación titulada Habilidades gerenciales en directores de las escuelas profesionales de Derecho, Ingeniería Civil y Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2018, llegan a las conclusiones siguientes: conforme a la investigación encontraron que los Directores de las Escuelas Profesionales de Derecho, Ingeniería Civil y Administración, poseen habilidades gerenciales tales como: habilidades conceptuales, técnicas y humanas; asimismo, de acuerdo al análisis realizado a los encuestados, se obtuvo que los Directores de las escuelas profesionales en mención poseen habilidades gerenciales en nivel medio según la escala Likert, ya que el 63% de encuestados lo califica de esta manera; del mismo modo, en las escuelas profesionales mencionadas las habilidades más predominantes de las autoridades analizadas son las habilidades humanas de acuerdo al siguiente detalle: Derecho con 65%, Ingeniería Civil con 65% y Administración con 62%; conforme a su investigación realizada encontraron, que los Directores de las

Escuelas Profesionales de Derecho, Ingeniería Civil y Administración poseen habilidades conceptuales en nivel medio; asimismo, en la escuela profesional de Derecho la habilidad más resaltante es la responsabilidad; del mismo modo, en la escuela profesional de Ingeniería Civil la habilidad conceptual más resaltante es la eficiencia; y, por último en la escuela profesional de Administración la habilidad conceptual de mayor puntaje es la competitividad; asimismo, en la escuela profesional de Derecho el 65% de encuestados indica que su Director de escuela posee con mayor puntaje la habilidad del trabajo en equipo, con resultados parecidos en la escuela profesional de Ingeniería Civil, el 64% de los encuestados califican con mayor puntaje la habilidad técnica del trabajo en equipo a su Director de escuela; y, por último en la escuela profesional de Administración el 67% de encuestados consideran que el Director de escuela tiene como habilidad técnica principal la toma de decisiones; los Directores de las Escuelas Profesionales de Derecho, Ingeniería Civil y Administración poseen habilidades humanas en nivel medio; en la escuela profesional de Ingeniería Civil el 72% de encuestados, califica que la habilidad humana más resaltante que posee su Director de escuela es la motivación; y finalmente en la escuela profesional de Administración afirman que el Director tiene la habilidad humana de sinergia en comparación del resto de habilidades humanas.

Chimbor (2012) en su investigación, Percepción sobre las habilidades gerenciales de la enfermera jefa de unidad y la satisfacción laboral de la Enfermera Asistencial - Hospital Daniel Alcides Carrión Huancayo, llega a las conclusiones: No encontró una relación estadísticamente significativa entre la aplicación de habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las enfermeras. Sin embargo, si existe relación significativa entre la aplicación de habilidades Interpersonales de grupo, motivacionales y valores y satisfacción laboral de las enfermeras.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Habilidades gerenciales

En estos tiempos las organizaciones requieren de buenos gestores, que permitan lograr los objetivos. Para alcanzar los objetivos es fundamental dirigir, mediante la dirección se obtiene resultados.

De acuerdo a la Real Academia Española (2021) la habilidad es definida como la “capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada”. En las palabras de Madrigal (2009), las habilidades son:

Capacidades que pueden expresarse a manera de conductas en cualquier momento, porque han sido desarrolladas a través de la práctica, lo cual requiere el uso de estrategias; mientras las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos, las habilidades son las capacidades o actitudes puestas en el momento del acontecimiento de forma consciente o inconsciente; entonces, una habilidad es una acción intelectual que puede emplearse en trabajos concretos. Predecir, resumir y hacer, son ejemplos de habilidades; asimismo, la habilidad es todo aquello que la organización y su gente hacen particularmente bien y se transforma en su capacidad distintiva, solo que ésta puede desaparecer cuando la competencia logre igualarla o incluso rebasarla (como se citó en García et al, 2017)

De acuerdo a Goyal (2013) las “habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno altamente cambiante”.

Toda organización está integrada por personas, en la estructura se define el comportamiento de los trabajadores y tiene un propósito definido. Los gerentes son trabajadores de confianza que tienen diversas responsabilidades y supervisan las funciones de los servidores.

Los investigadores Tonidandel, Braddy & Fleenor (2012), en su estudio examinaron cuatro dimensiones de habilidades gerenciales (habilidad técnica, habilidad administrativa, habilidad humana y comportamiento de la ciudadanía) para predecir la eficacia de la gestión. El desarrollo de estas dimensiones por parte de los gerentes permite lograr los objetivos establecidas en cada organización.

También Koenigsfeld, et al., (2012), presentan la clasificación en cinco dominios: el dominio conceptual-creativo, la dirección dominio, el dominio administrativo, el dominio interpersonal y el dominio técnico (como se citó en García et al, 2017).

Por su parte Xuejun Qiao & Wang (2009), consideran el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación, la ejecución y el aprendizaje continuo son competencias críticas para el éxito de los mandos de gerencias medias.

Respecto a las habilidades gerenciales, conforme sostienen Longenecker, et al., (2009), están conformadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones.

Seguidamente presentamos los tipos de habilidades directivas, desarrollados por Longenecker, Moore, Petty & Palich (2009), entre ellos destacamos los siguientes:

- a) Técnicas**
- b) Interpersonales**
- c) Sociales**
- d) Académicas**
- e) De innovación**
- f) Practicas**
- g) Físicas**

- h) De pensamiento
- i) Directivas
- j) De liderazgo
- k) Empresariales

2.2.1.1. Dimensión habilidades personales

Conforme define López (2015), la habilidad es la capacidad, gracia y destreza para ejecutar una determinada tarea.

Para Guthie (como citó López, 2015), la habilidad es la capacidad del individuo:

Adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de pérdida de tiempo y economía y con el máximo esfuerzo de seguridad. Consecuentemente las habilidades permiten que cada trabajador realiza las tareas de manera eficiente.

Conforme expresan Cetina, Ortega & Aguilar (2010), las habilidades personales son competencias sociales, psicológicas y técnicas que tiene una persona para desempeñar una determinada tarea. Es el resultado de nuestra formación profesional y depende de uno mismo, presentan las habilidades siguientes:

- a) **Habilidades sociales.** Viene a ser la forma como un individuo interactúa con los colegas de trabajo, en su entorno social. Presenta las habilidades siguientes: adaptarse a grupos heterogéneos, capacidad de síntesis, saber conciliar ideas, influir positivamente en los demás, disfrutar de su trabajo, manejo del tiempo y estrés (Cetina, Ortega & Aguilar, 2010).
- b) **Habilidades psicológicas.** Comprende en gran medida el manejo de las emociones en las diversas relaciones interpersonales y es muy importante para vincularse con los demás. Sus principales

elementos son la proactividad, adaptarse al cambio, mantener la calma frente a los problemas, mantener buena actitud y mantener los valores (Cetina, Ortega & Aguilar, 2010).

- c) **Habilidades técnicas.** Es el conocimiento que se ha adquirido en los estudios de una profesión o carrera técnica, también mediante la experiencia laboral o en forma autodidacta. El conocimiento permite manejar los diversos procesos con destreza y capacidad (Cetina, Ortega & Aguilar, 2010).

2.2.1.2. Dimensión habilidades interpersonales

De acuerdo a los autores Griffin & Van (2016) las habilidades interpersonales es la capacidad que posee un gerente para entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos en las habilidades interpersonales.

Las habilidades interpersonales son comportamientos y hábitos para interactuar con otras personas de manera efectiva con el objetivo de lograr un alto desempeño. Requiere de una adecuada comunicación, saber escuchar y actitud positiva. Se basan fundamentalmente en la personalidad.

Desde el punto de vista de García (2003) presentamos las habilidades interpersonales que más sobresalen:

- a) **Habilidades de comunicación.** Conforme sostiene García (2003) viene a ser la capacidad de elaborar una información, enviar y recibir, también hace referencia a las ideas opiniones y actitudes.

Así mismo cubre los siguientes aspectos:

- ✓ Comunicación verbal. Lo que expresamos y cómo lo decimos.
- ✓ Comunicación no verbal. Expresamos con el tono de voz mediante el lenguaje corporal y no hacemos uso de las

palabras.

- ✓ Habilidades de escucha. Es importante saber expresar nuestras ideas, sin embargo, también debemos escuchar atentamente a las demás personas. Entonces la forma de interpretar el mensaje recibido es importante para sentirse respetados y valorados.

b) Inteligencia emocional. Es la capacidad de manejar la ira, la cólera, el odio, el rencor, es decir las propias emociones teniendo en consideración las emociones del entorno (García, 2003).

c) Habilidades de negociación. Para lograr resultados se requiere trabajar con otras personas en armonía, intercambiando ideas con mutuo respeto. Implica crear acuerdos para encontrar solución a las controversias. Las cualidades que resaltan son: ser investigador, persuasivo y buen negociador (García, 2003).

d) Resolución de problemas. Un problema es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser. Efectivamente en todas las organizaciones se tiene un sin número de conflictos, para resolver problemas se debe identificar las causas, buscar alternativas de solución y seguidamente implementar las decisiones (García, 2003).

e) Empatía. La empatía es la capacidad de comprender a los demás, nos permite llevarse bien en el entorno laboral. Presenta las cualidades siguientes: solidaridad, amabilidad, paciencia, respeto y sensibilidad (García, 2003).

2.2.1.3. Dimensión de habilidades de trabajo en equipo

En cuanto a la habilidad de trabajo en equipo “trabajar en equipo implica cuando varias personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas”

(Cuervo, 1995).

Trabajar en equipo implica tener la capacidad de escuchar a los demás, comunicar los objetivos, motivar al equipo de trabajo, colaborar con los demás para resolver diferencias, establecer las rutas de trabajo estableciendo las metas a lograr, consecuentemente trabajar en equipo implica tener una visión compartida.

En cuanto a las etapas de la vida de un equipo Finley (2003), establece:

- a) **Formativa**, los integrantes del equipo se conocen entre sí.
- b) **Normativa**, establecen las normas o guías que orientaran para desempeñar sus funciones y al momento de trabajar juntos.
- c) **De intercambio**, las intercambian las diversas opiniones compartiéndolas en forma sincera con sus compañeros del equipo de trabajo.
- d) **De desempeño**, es posible solo cuando los integrantes ya han superado la etapa de intercambio y cumplen su función como equipo.

Trabajar en equipo presenta ventajas, Cuervo (1995) clasifica esas ventajas en los siguientes aspectos:

- a) **Efecto social** les permite a las personas cumplir con la propensión a integrarse y, adicionalmente, posibilita la formación de habilidades sociales (Cuervo, 1995).
- b) **Efecto aditivo** afirma que la reunión de personas para ejecutar una labor en común produce un enriquecimiento cualitativo y cuantitativo del recurso que constituye (Cuervo, 1995).
- c) **Efecto factorial** asegura que las personas aumentan el resultado de las operaciones cuando establecen relaciones apropiadas y logran sinergias (Cuervo, 1995).

Según Louffat (2013), las ventajas del trabajo en equipo son las

siguientes:

- a) Identificación clara de la misión.
- b) Planteamiento de los resultados y los indicadores.
- c) Metodologías de trabajo.
- d) Definición de los roles y funciones de cada integrante.
- e) Otorgamiento de cierto grado de autonomía y flexibilidad.
- f) Procesos de personal por competencias.
- g) Integración y compromiso de las personas.
- h) Diversidad de ideas, propuestas y/o soluciones

El mismo autor Louffat (2013), presenta algunas desventajas del trabajo en equipo, detallando a continuación:

- a) Formación de “grupitos de poder”, que hacen sentir su voz y posición con mayor fuerza que si lo hicieran de manera individual (Louffat, 2013).
- b) Demora en tomar decisiones y ponerlas en práctica: las diferencias de opiniones hacen que lograr un consenso tarde más de lo esperado (Louffat, 2013).
- c) Escudo para evitar responsabilidades individuales de los integrantes (Louffat, 2013).
- d) Miembros seguidores de líderes: son integrantes sin opinión propia que buscan escudarse en sus líderes y seguir lo que estos decidan (Louffat, 2013).

2.2.1.4. COVID - 19

Teniendo en cuenta la Organización Panamericana de Salud (2020), los coronavirus (CoV) son una gran familia de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves. La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de

enero de 2020.

La COVID 19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID 19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo Ministerio de Salud (2020).

La pandemia se ha traducido no solo en una grave crisis sanitaria sino también en la caída en la actividad económica más grande de los últimos 100 años (Organización Internacional del Trabajo, 2020). La crisis de la COVID-19 y la consiguiente interrupción masiva de la actividad económica afecto a los más de 17,1 millones de trabajadores que conformaban la fuerza laboral peruana en 2019. En base a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2019 y a la metodología de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se estima que un 40,8% del empleo de Perú se encuentra en sectores de riesgo alto y otro 8,4%, en sectores de riesgo medio-alto, lo cual refleja una alta probabilidad de que estos trabajadores pierdan su empleo o vean reducidas sus horas de trabajo, con posibles recortes salariales.

Conforme señala, la Organización Internacional del Trabajo (2020) La pandemia producida por COVID – 19 destruyo el equivalente a 14 millones de empleos a América Latina, así mismo más del 50% de todos los trabajadores trabajaban en los sectores como comercio y servicio.

Organización Internacional del Trabajo (2020) para proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo, respecto a los efectos del COVID – 19 ha implementado las medidas siguientes:

1. Protocolo de protección y atención a pacientes con COVID-19 para

el personal de salud.

2. Protocolo sobre el ejercicio de la función inspectora para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19).
3. Guía para la prevención del coronavirus en el ámbito laboral.
4. Guía técnica para el cuidado de la salud mental del personal de la salud.
5. Lineamientos para la vigilancia de la salud para trabajadores con riesgo a COVID-19.
6. Lineamientos de prevención y control frente a la propagación de la COVID-19 en la ejecución de obras de construcción.
7. Protocolos sanitarios sectoriales en prevención de la COVID-19.
8. Protocolo sanitario del sector vivienda, construcción y saneamiento para el inicio gradual e incremental de las actividades.
9. Protocolo sanitario sectorial ante la COVID-19 para hoteles categorizados.
10. Protocolos para actividades del sector agricultura y riego.
11. Protocolo sanitario para la operación ante la COVID-19 del servicio público notarial

De acuerdo Decreto Supremo N° 116-2020-PCM (2020), las medidas establecidas para evitar el contagio por Covid – 19 en los centros de trabajo fueron las siguientes:

1. El distanciamiento social no menor de un (1) metro.
2. El lavado frecuente de manos.
3. El uso de mascarilla de acuerdo a las recomendaciones de la Autoridad Sanitaria Nacional.

En cuanto al trabajo remoto esta continua vigente, en particular para los trabajadores del grupo de riesgo, para lo cual se utiliza las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en las instituciones

públicas y privadas (Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, 2020).

En relación a los empleadores estas deben cumplir con el plan de emergencia, mediante la capacitación al personal en medidas de prevención en el trabajo, identificando los síntomas, también adopta protocolos de limpieza, los ambientes deben estar ventilados y desinfectados (Decreto Supremo N° 116-2020-PCM, 2020).

2.3. Definición de términos conceptuales

- **Capacidad.** De acuerdo a la Real Academia Española (2021), es la cualidad de ser capaz. Ser capaz implica realizar una acción, tarea, desempeño o atreverse a realizar.
- **Capacidad de análisis.** Es la capacidad de identificar y valorar diversos problemas, en forma separada luego organizar sus partes integrantes, teniendo en consideración el acopio de información, seguidamente reflexionar en forma lógica y sistemática. La información sistematiza sirve para tomar decisiones.
- **Conocimiento.** Es la acción y efecto de conocer (Real Academia Española, 2021). Conocer se refiere al entendimiento y sapiencia.
- **Conflicto.** Es materia de discusión, poner en cuestión un determinado tema, en el campo laboral es el enfrentamiento entre los sindicalizados y los empleadores en busca de mejores condiciones de trabajo y sobre todo de carácter salarial.
- **Experiencia.** En una forma de conocimiento o desarrollo de una habilidad, que es producto de la vivencia o un acto que se presenta en la vida cotidiana.
- **Gerencia.** Es la capacidad que posee una persona para gestionar la organización o área de ella mediante los elementos de la administración con la finalidad de lograr resultados.

- **Habilidades.** Es la capacidad y destreza para ejecutar una acción mediante la cual se obtiene un producto o servicio.
- **Habilidades gerenciales.** Son las capacidades que posee un individuo para desarrollar actividades de liderazgo en forma eficiente.
- **Información.** Es un conjunto de datos, mediante la cual se conoce las características de los demás.
- **Problema.** Es la dificultad que obstaculiza el normal funcionamiento de fenómenos o procesos. Los elementos que se presentan se generan en forma accidental o voluntariamente y distorsionan.
- **Trabajo en equipo.** Según Robbins (1999) un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

2.4. Enfoque filosófico – epistémico

En cuanto a las habilidades gerenciales, mencionamos que muchas organizaciones a lo largo de su existencia han logrado el éxito en gran medida debido a que cuentan con gerentes eficaces y competentes al momento de combinar los recursos de las empresas o entidades con las destrezas de los trabajadores.

La habilidad está compuesta por un conjunto de destrezas que permite que una persona desarrolle una actividad de forma rápida y con eficiencia. En tanto la competencia es la demostrar el talento que posemos al realizar las diversas actividades de nuestra vida.

Entonces la habilidad gerencial es una serie de capacidades auto dirigidas y está compuesta por los conocimientos, destrezas y cualidades que permiten que se gestione de manera óptima a las organizaciones.

Sin duda dirigir un departamento o gerencia requiere de habilidades que complementan la formación profesional, destacan entre ellos: manejo de

conflictos, trabajo en equipo, gestión de emociones, motivación, comunicación, e innovación.

2.4.1. Identificación de Variables

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema se ha identificado la variable:

Variable 1: Habilidades gerenciales

2.4.2. Definición Operacional de variables e indicadores

Dimensiones	Definición operacional	Indicadores	Escalas y valores
Habilidades personales	De acuerdo a López (2015) la habilidad es la capacidad y destreza para ejecutar una determinada tarea.	Conocimientos Experiencia Opinión Decisiones Mejora Emociones Ambiente de trabajo Uso de herramientas digitales	Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces = 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1
Habilidades interpersonales	Según Griffin & Van Fleet (2016) es la capacidad que posee un gerente para entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos.	Información Comunicación Tareas Honestidad Escucha Problemas Delega Actitud	
Habilidades de trabajo en equipo	Trabajar en equipo implica cuando varias personas comparten un mismo objetivo y se proponen lograrlo mediante la interacción adecuada de todas ellas (Cuervo, 1995).	Capacidad Motivación Conflictos Trabajo Respeto Análisis Salud	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo al enfoque se consideró cualitativa, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7). Y según la finalidad es básica debido a que no se resuelve un problema.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es descriptivo que consiste en la determinación de las características de un evento de estudio Ortiz (2015).

3.3. Características de la investigación

La investigación presenta un enfoque cualitativo, mediante la cual se obtiene la información, así mismo es básica por cuanto se describe las características de la variable de estudio, también presenta un diseño no experimental es decir no se manipulan la variable de la investigación.

3.4. Método de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el método inductivo consiste en explorar y describir el fenómeno en estudio, van de lo particular a lo general.

3.5. Diseño de investigación

El diseño que se empleó fue no experimental, mediante la cual no se manipulo la variable conforme lo sostienen (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Así mismo se consideró de tipo transversal recolectando los datos en un mismo momento.

3.6. Procedimiento de muestreo

3.6.1. Población de la investigación

Conforme sostiene Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen características comunes al momento de llevar a cabo la investigación, se estableció como población a los servidores de la sede del Gobierno Regional Pasco.

3.6.2. Muestra de la investigación

La muestra representa una parte de la población. La técnica de muestreo fue probabilística, mediante la cual los miembros de la población tenían la misma probabilidad de ser seleccionados. Se hizo uso de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño de muestra

Z = nivel de confianza 95%; Z = (1.96)

E = Máximo error permisible (E = 5%)

p = probabilidad de éxito 80%

q = probabilidad de fracaso 20%

N = Tamaño de la población 795¹

n = 188 servidores

3.7. Técnicas e instrumento de recolección de datos

3.7.1. Técnicas de recolección de datos

En la investigación se hizo uso como técnica la encuesta. Se realizó preguntas de acuerdo a la variable de estudio, para lo cual se orientó a los encuestados de acuerdo al instrumento.

3.7.2. Instrumentos de recolección de datos

El instrumento que se empleó son: el cuestionario. Mediante el cuestionario se recopiló la información de primera mano

3.7.3. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Validez de instrumento

La validez del instrumento de investigación se realizó mediante juicio de experto, se preguntó a las personas entendidas para conocer si en realidad el cuestionario mide la variable, la revisión presentó como resultado que el instrumento era adecuado y procedía su aplicación. Seguidamente presentamos la calificación final de los expertos.

Experto	Escala	Condición final
Ramos Cruz, Jammer Raul	80%	Aplicable
Rivera Quispe, Lizbeth Jakelin	80%	Aplicable

¹ Cantidad de trabajadores obtenido de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Silvestre Zevallos, Lezlie Araceli	86%	Aplicable
------------------------------------	-----	-----------

Fuente: Formato de validez de cuestionario de investigación

Confiabilidad de instrumento de investigación

La confiabilidad del instrumento de investigación hace referencia al grado en que sus aplicaciones en forma repetitiva a los individuos generan resultados idénticos Hernández et al., (2014). Para medir la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alpha Cronbach, mediante las variables observadas se obtuvo el valor de 0,910, lo cual nos indica que existe un nivel elevado de confiabilidad, conforme se aprecia seguidamente.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,910	22

Fuente: Cuestionario

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Aplicado el cuestionario se obtuvieron las respuestas, los cuales fueron codificados y registrados en el SPSS 25, presentando mediante tablas y gráficos.

Tratamiento estadístico

Se hizo uso de la estadística descriptiva, mediante la cual se organizó, describió y se representó en tablas y gráficamente la información obtenida mediante el cuestionario.

3.9. Orientación ética

El desarrollo de la investigación se enmarcó en los aspectos establecidos en normas APA, respetando la confidencialidad de los encuestados, además se tuvo en consideración los lineamientos establecidos en el Reglamento de Grados y títulos de la universidad.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de resultados

Para obtener la información, primero solicitamos la validez del instrumento de investigación mediante juicio de expertos, cuya condición final fue aplicable, también para medir la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alpha Cronbach, cuyo resultado nos indicó la confiabilidad del cuestionario. Los resultados se procesaron en el SPSS versión 25 y para la interpretación nos sostuvimos en la estadística descriptiva.

1. Habilidades gerenciales de los funcionarios

Tabla 1. Considera usted que deben tener habilidades gerenciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,5	,5	,5
Casi nunca	4	2,1	2,1	2,7
A veces	15	8,0	8,0	10,6
Casi siempre	5	2,7	2,7	13,3
Siempre	163	86,7	86,7	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

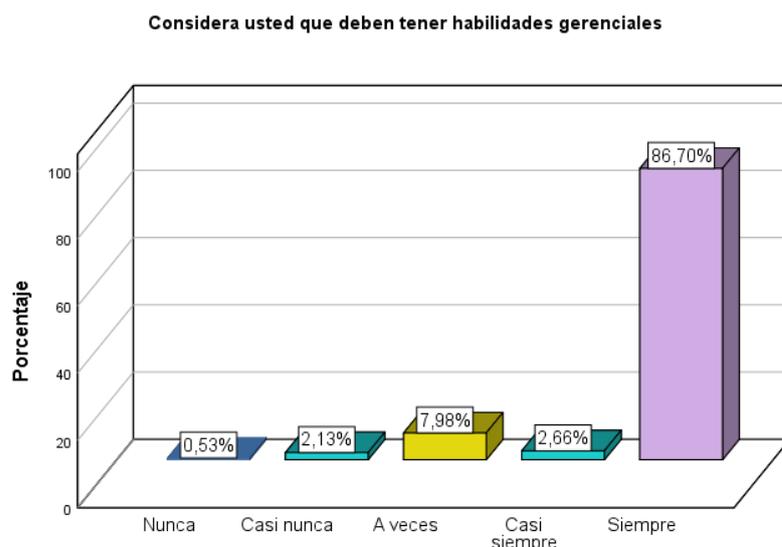


Gráfico 1. Considera usted que deben tener habilidades gerenciales

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico, los encuestados consideran que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 87% siempre deben tener habilidades gerenciales, mientras tanto un 8% respondieron a veces y el 1% manifestaron nunca. En consecuencia, el funcionario debe contar con conocimientos y capacidades para liderar una gerencia o sub gerencia.

2. Dimensión: habilidades personales

Tabla 2. Cuentan con conocimientos sobre los sistemas administrativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	6,4	6,4	6,4
Casi nunca	5	2,7	2,7	9,0
A veces	20	10,6	10,6	19,7
Casi siempre	13	6,9	6,9	26,6
Siempre	138	73,4	73,4	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

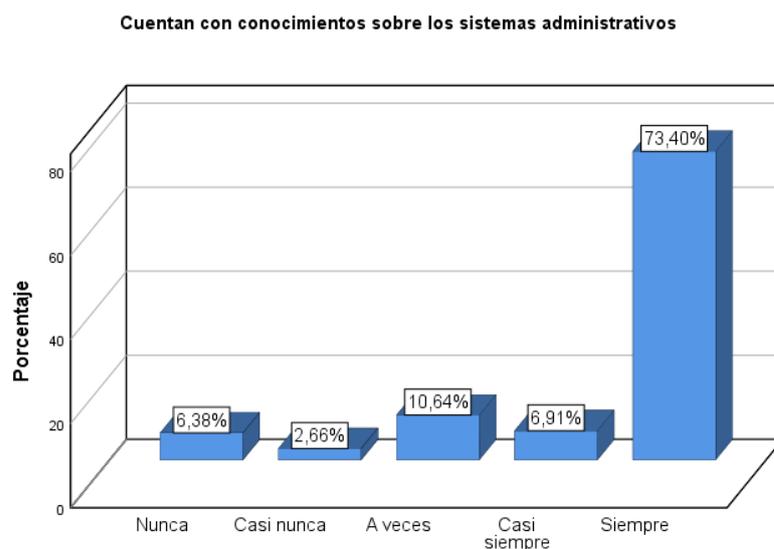


Gráfico 2. Cuentan con conocimientos sobre los sistemas administrativos

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 73% siempre cuentan con conocimientos sobre los sistemas administrativos, mientras tanto un 11% respondieron a veces y el 6% manifestaron nunca.

Tabla 3. Cuentan con experiencia para dirigir la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	24	12,8	12,8	12,8
Casi nunca	5	2,7	2,7	15,4
A veces	38	20,2	20,2	35,6
Casi siempre	18	9,6	9,6	45,2
Siempre	103	54,8	54,8	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

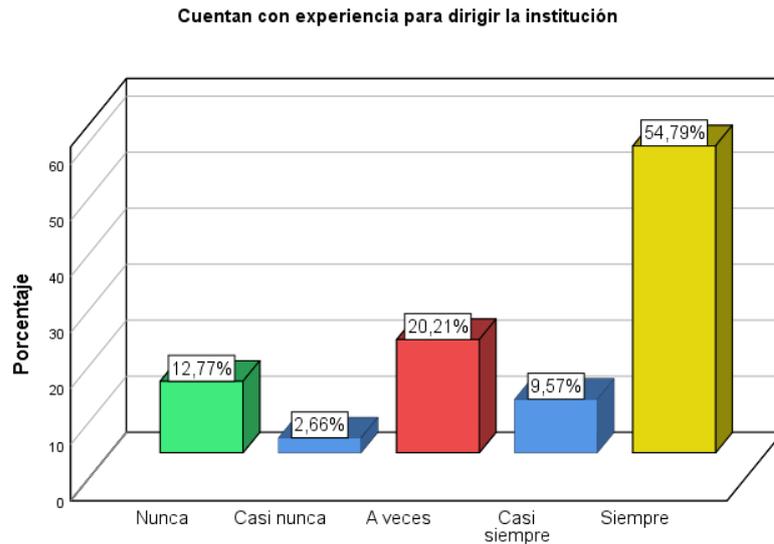


Gráfico 3. Cuentan con experiencia para dirigir la institución

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 55% siempre cuentan con experiencia para dirigir la institución, mientras tanto un 20% respondieron a veces y el 13% manifestaron nunca.

Tabla 4. Toman en cuenta sus opiniones para realizar su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	8,5	8,5	8,5
Casi nunca	7	3,7	3,7	12,2
A veces	25	13,3	13,3	25,5
Casi siempre	8	4,3	4,3	29,8
Siempre	132	70,2	70,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

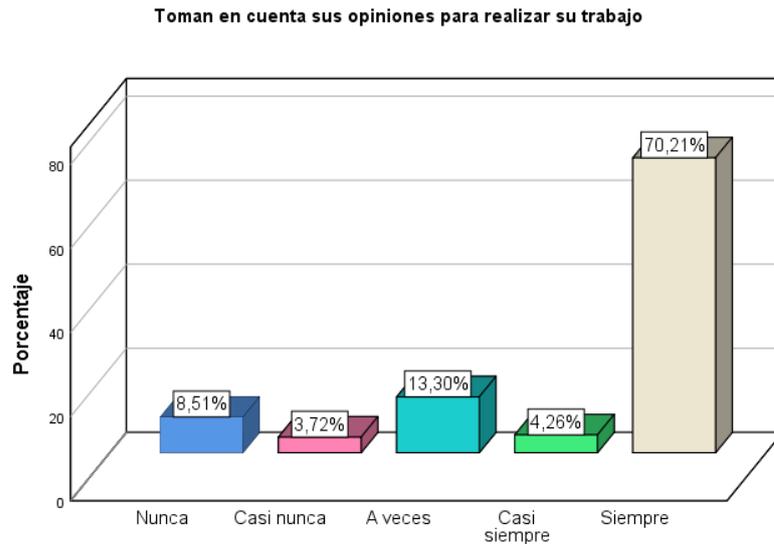


Gráfico 4. Toman en cuenta sus opiniones para realizar su trabajo

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 70% siempre toman en cuenta sus opiniones para realizar su trabajo, mientras tanto un 13% respondieron a veces y el 9% manifestaron nunca.

Tabla 5. Desarrollan oportunidades de mejora

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	18	9,6	9,6	9,6
Casi nunca	4	2,1	2,1	11,7
A veces	35	18,6	18,6	30,3
Casi siempre	8	4,3	4,3	34,6
Siempre	123	65,4	65,4	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

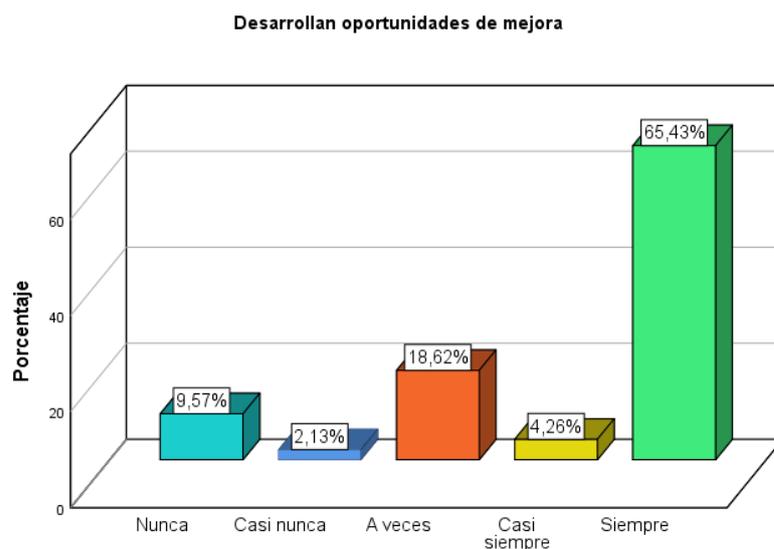


Gráfico 5. Desarrollan oportunidades de mejora

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 65% siempre desarrollan oportunidades de mejora, mientras tanto un 19% respondieron a veces y el 10% manifestaron nunca.

Tabla 6. Manejan sus emociones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	6,4	6,4	6,4
Casi nunca	4	2,1	2,1	8,5
A veces	39	20,7	20,7	29,3
Casi siempre	14	7,4	7,4	36,7
Siempre	119	63,3	63,3	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

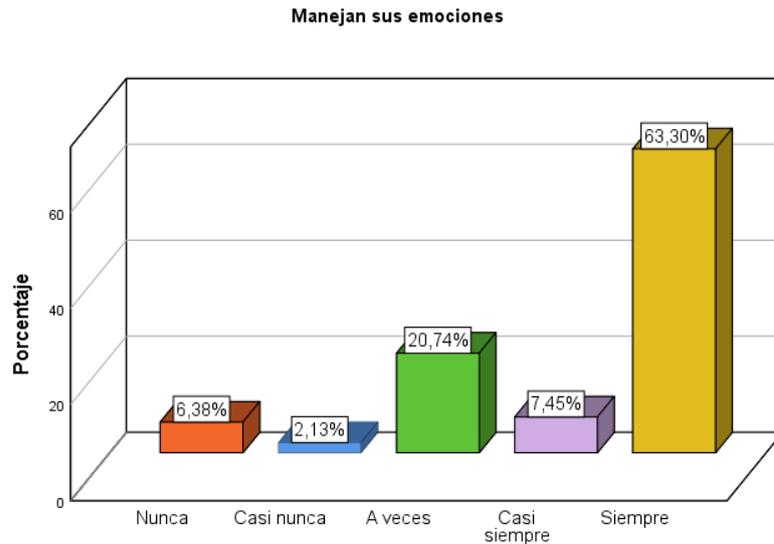


Gráfico 6. Manejan sus emociones

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 63% siempre manejan sus emociones, mientras tanto un 21% respondieron a veces y el 6% manifestaron nunca.

Tabla 7. Identifican y promueven un ambiente de trabajo agradable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	6,4	6,4	6,4
Casi nunca	4	2,1	2,1	8,5
A veces	34	18,1	18,1	26,6
Casi siempre	15	8,0	8,0	34,6
Siempre	123	65,4	65,4	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

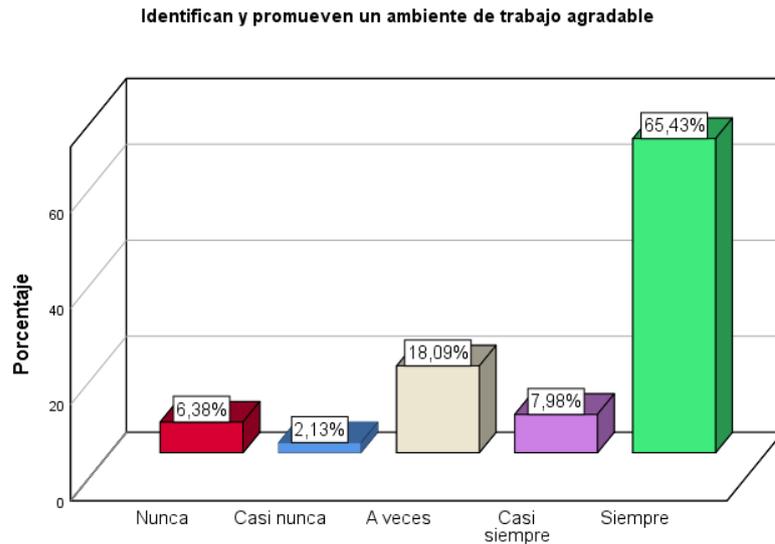


Gráfico 7. Identifican y promueven un ambiente de trabajo agradable

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 65% siempre identifican y promueven un ambiente de trabajo agradable, mientras tanto un 18% respondieron a veces y el 6% manifestaron nunca.

Tabla 8. Usan herramientas digitales para el desempeño de sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	8,5	8,5	8,5
Casi nunca	6	3,2	3,2	11,7
A veces	41	21,8	21,8	33,5
Casi siempre	11	5,9	5,9	39,4
Siempre	114	60,6	60,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

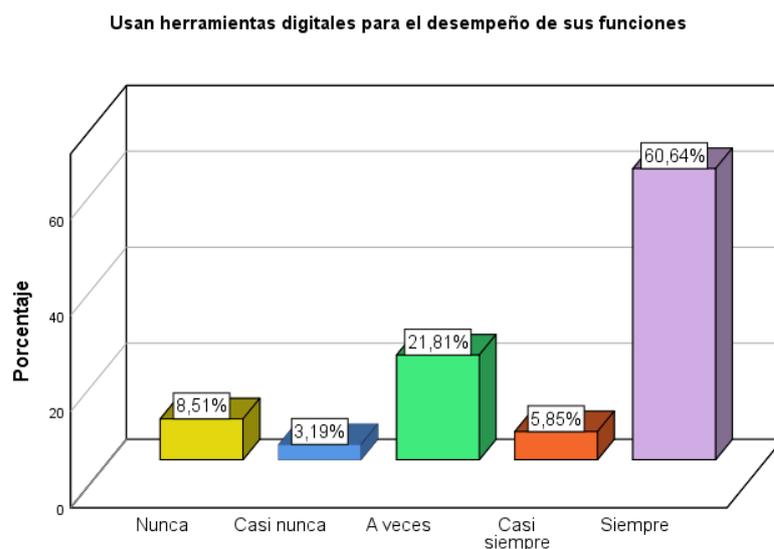


Gráfico 8. Usan herramientas digitales para el desempeño de sus funciones

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 61% siempre usan herramientas digitales para el desempeño de sus funciones, mientras tanto un 22% respondieron a veces y el 9% manifestaron nunca.

3. Dimensión: habilidades interpersonales

Tabla 9. Envían la información en forma oportuna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	18	9,6	9,6	9,6
Casi nunca	4	2,1	2,1	11,7
A veces	93	49,5	49,5	61,2
Casi siempre	8	4,3	4,3	65,4
Siempre	65	34,6	34,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

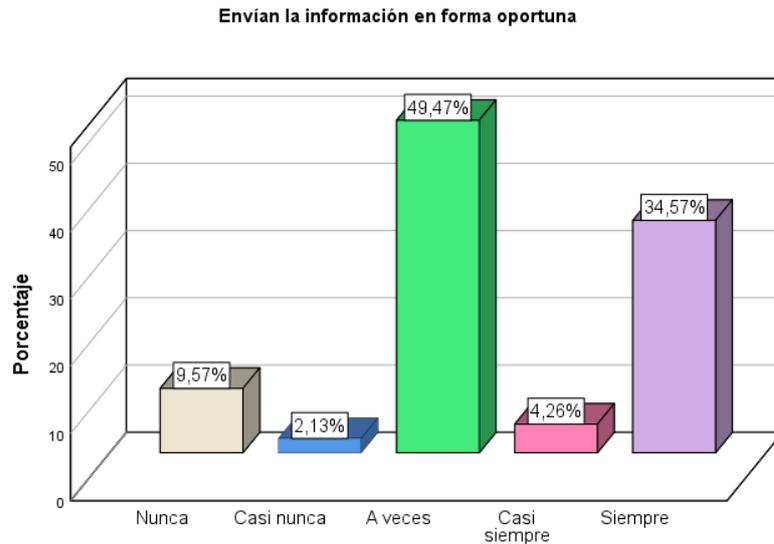


Gráfico 9. Envían la información en forma oportuna

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 50% a veces envían la información en forma oportuna, mientras tanto un 35% respondieron siempre y el 10% manifestaron nunca.

Tabla 10. Sugieren alternativas y motivan a los trabajadores para compartir sus ideas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	7,4	7,4	7,4
Casi nunca	2	1,1	1,1	8,5
A veces	27	14,4	14,4	22,9
Casi siempre	13	6,9	6,9	29,8
Siempre	132	70,2	70,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

Sugieren alternativas y motivan a los trabajadores para compartir sus ideas.

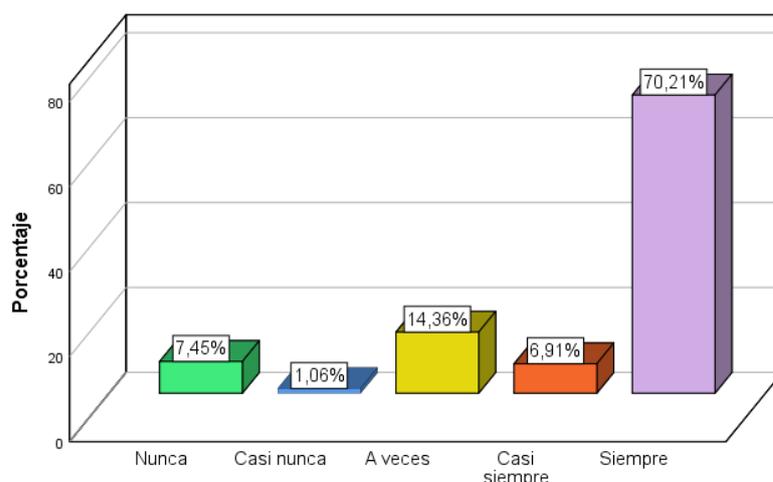


Gráfico 10. Sugieren alternativas y motivan a los trabajadores para compartir sus ideas

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 70% siempre sugieren alternativas y motivan a los trabajadores para compartir sus ideas, mientras tanto un 14% respondieron a veces y el 7% manifestaron nunca.

Tabla 11. Las tareas se realizan en forma efectiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	8,5	8,5	8,5
Casi nunca	6	3,2	3,2	11,7
A veces	25	13,3	13,3	25,0
Casi siempre	13	6,9	6,9	31,9
Siempre	128	68,1	68,1	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

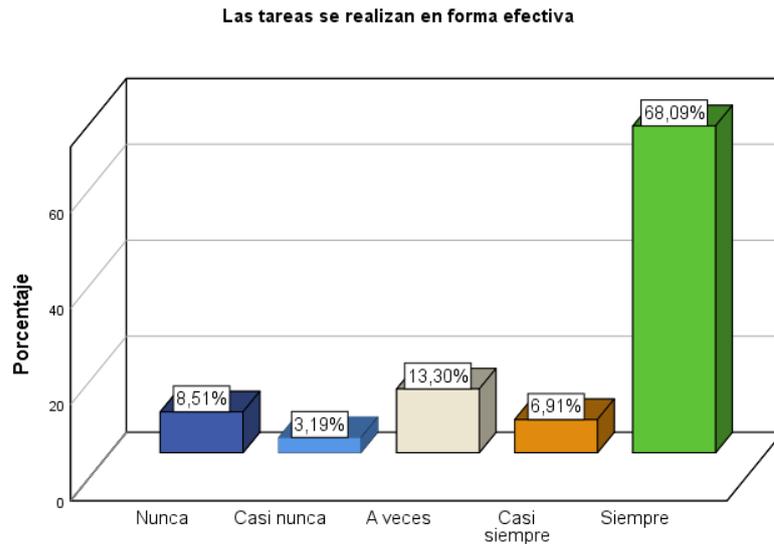


Gráfico 11. Las tareas se realizan en forma efectiva

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 68% siempre las tareas se realizan en forma efectiva, mientras tanto un 13% respondieron a veces y el 9% manifestaron nunca.

Tabla 12. Tienen capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma clara

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	18	9,6	9,6	9,6
Casi nunca	4	2,1	2,1	11,7
A veces	35	18,6	18,6	30,3
Casi siempre	16	8,5	8,5	38,8
Siempre	115	61,2	61,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

Tienen capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma clara

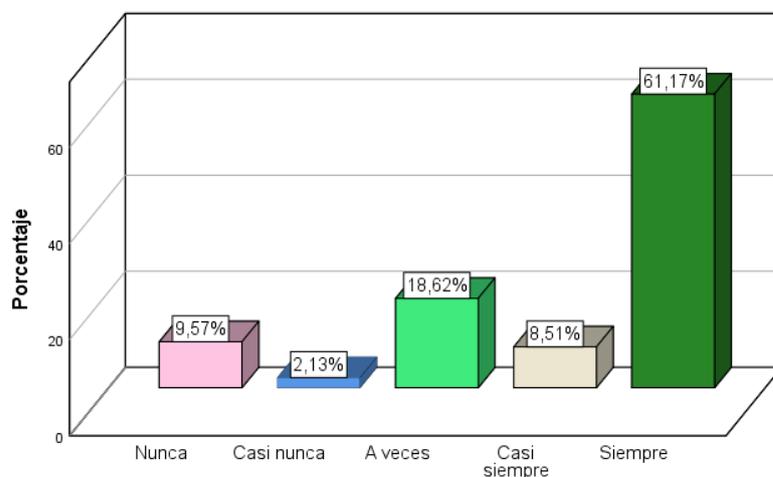


Gráfico 12. Tienen capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma clara

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 61% siempre tienen capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar sus ideas en forma clara, mientras tanto un 19% respondieron a veces y el 10% manifestaron nunca.

Tabla 13. Identifican las causas del problema y se busca soluciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	5,3	5,3	5,3
Casi nunca	5	2,7	2,7	8,0
A veces	29	15,4	15,4	23,4
Casi siempre	17	9,0	9,0	32,4
Siempre	127	67,6	67,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

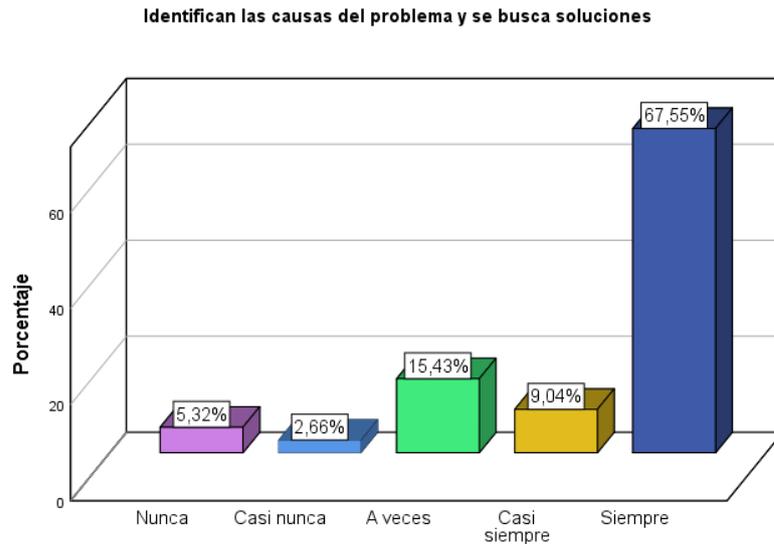


Gráfico 13. Identifican las causas del problema y se busca soluciones

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 68% siempre identifican las causas del problema y se busca soluciones, mientras tanto un 15% respondieron a veces y el 5% manifestaron nunca.

Tabla 14. Delegan la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	4,8	4,8	4,8
Casi nunca	2	1,1	1,1	5,9
A veces	109	58,0	58,0	63,8
Casi siempre	11	5,9	5,9	69,7
Siempre	57	30,3	30,3	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

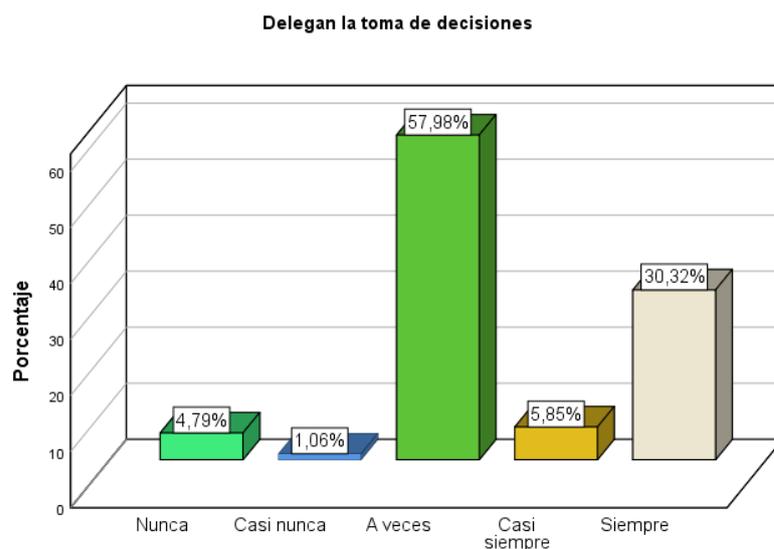


Gráfico 14. Delegan la toma de decisiones

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 58% a veces delegan la toma de decisiones, mientras tanto un 30% respondieron nunca y el 5% manifestaron casi nunca.

Tabla 15. Muestran actitud positiva frente a la crisis sanitaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	4,3	4,3	4,3
Casi nunca	7	3,7	3,7	8,0
A veces	29	15,4	15,4	23,4
Casi siempre	10	5,3	5,3	28,7
Siempre	134	71,3	71,3	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

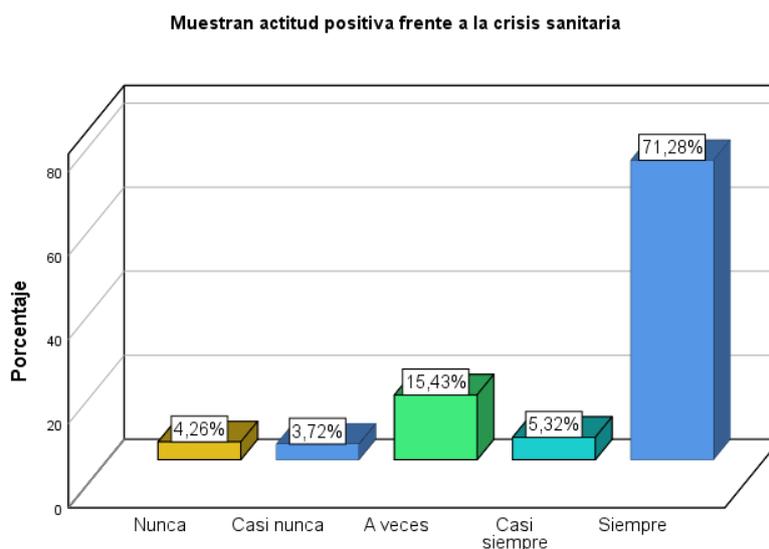


Gráfico 15. Muestran actitud positiva frente a la crisis sanitaria

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 71% siempre muestran actitud positiva frente a la crisis sanitaria, mientras tanto un 15% respondieron a veces y el 4% manifestaron nunca.

4. Habilidades: de trabajo en equipo

Tabla 16. Motivan al equipo para lograr los objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	19	10,1	10,1	10,1
Casi nunca	8	4,3	4,3	14,4
A veces	48	25,5	25,5	39,9
Casi siempre	5	2,7	2,7	42,6
Siempre	108	57,4	57,4	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

Motivan al equipo para lograr los objetivos

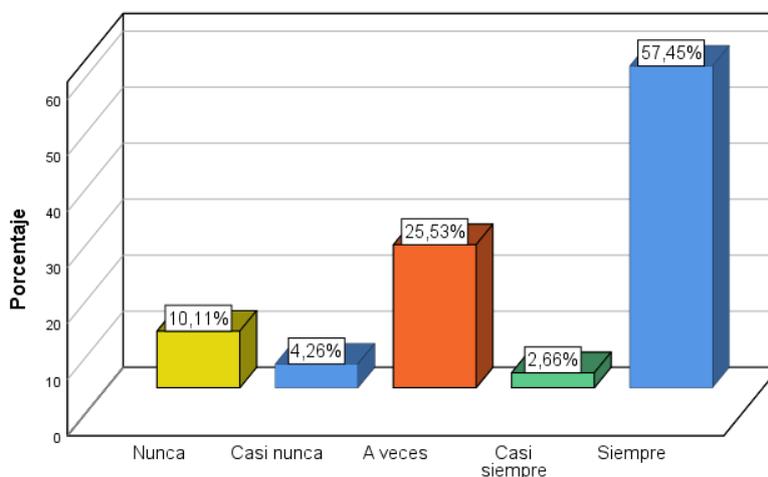


Gráfico 16. Motivan al equipo para lograr los objetivos

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 57% siempre motivan al equipo para lograr los objetivos, mientras tanto un 26% respondieron a veces y el 10% manifestaron nunca.

Tabla 17. Resuelven los conflictos en forma participativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	4,3	4,3	4,3
Casi nunca	3	1,6	1,6	5,9
A veces	25	13,3	13,3	19,1
Casi siempre	11	5,9	5,9	25,0
Siempre	141	75,0	75,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

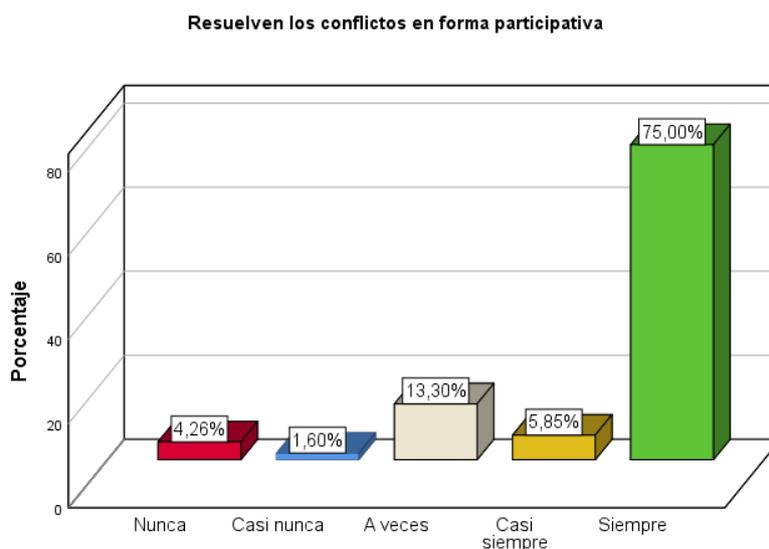


Gráfico 17. Resuelven los conflictos en forma participativa

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 75% siempre resuelven los conflictos en forma participativa, mientras tanto un 13% respondieron a veces y el 4% manifestaron nunca.

Tabla 18. Se adaptan a las nuevas formas de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	3,2	3,2	3,2
Casi nunca	2	1,1	1,1	4,3
A veces	24	12,8	12,8	17,0
Casi siempre	18	9,6	9,6	26,6
Siempre	138	73,4	73,4	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

Se adaptan a las nuevas forma de trabajo

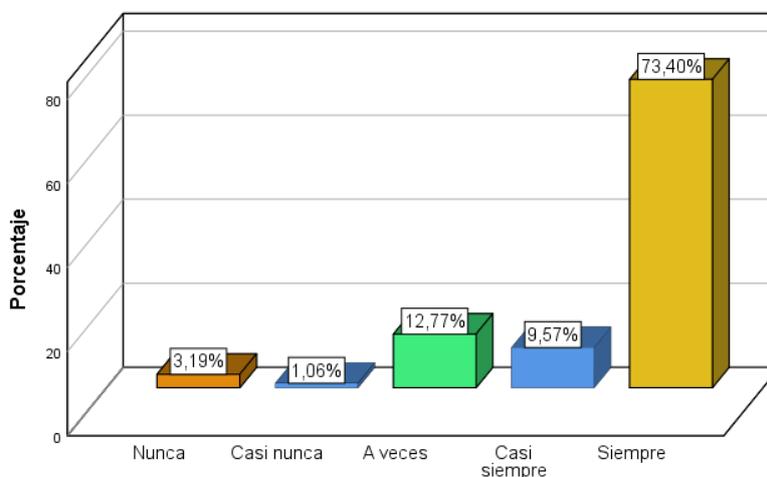


Gráfico 18. Se adaptan a las nuevas formas de trabajo

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 73% siempre se adaptan a las nuevas formas de trabajo, mientras tanto un 13% respondieron a veces y el 3% manifestaron nunca.

Tabla 19. Respetan la opinión de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	7,4	7,4	7,4
Casi nunca	3	1,6	1,6	9,0
A veces	21	11,2	11,2	20,2
Casi siempre	18	9,6	9,6	29,8
Siempre	132	70,2	70,2	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

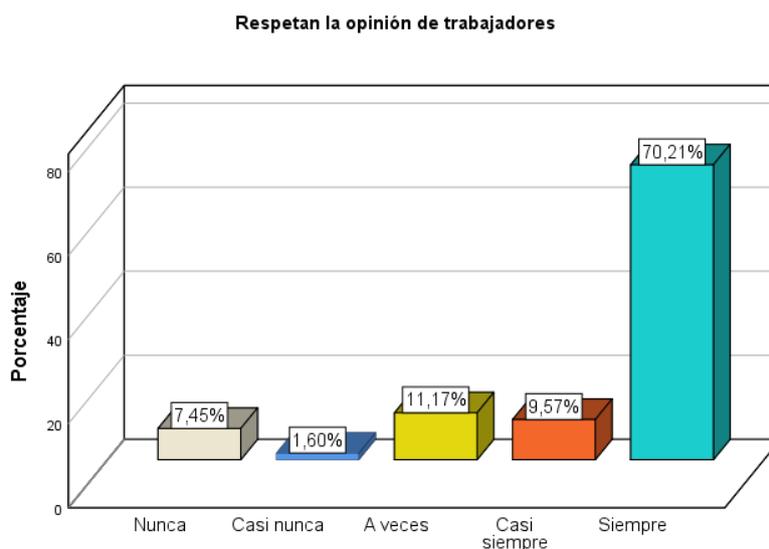


Gráfico 19. Respetan la opinión de los trabajadores

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 70% siempre respetan la opinión de los trabajadores, mientras tanto un 11% respondieron a veces y el 7% manifestaron nunca.

Tabla 20. Llegan a acuerdos con facilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	3,7	3,7	3,7
Casi nunca	5	2,7	2,7	6,4
A veces	32	17,0	17,0	23,4
Casi siempre	18	9,6	9,6	33,0
Siempre	126	67,0	67,0	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

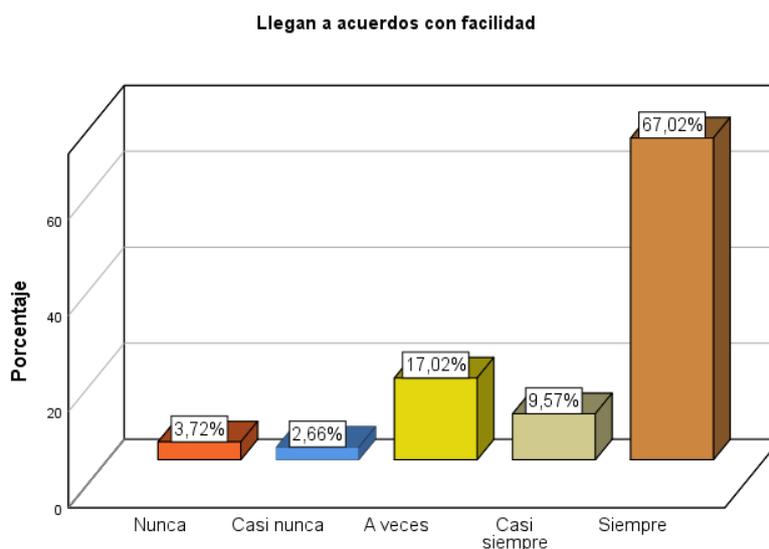


Gráfico 20. Llegan a acuerdos con facilidad

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 67% siempre llegan a acuerdos con facilidad, mientras tanto un 17% respondieron a veces y el 4% manifestaron nunca.

Tabla 21. Tienen capacidad de análisis y auto crítica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	3,7	3,7	3,7
Casi nunca	3	1,6	1,6	5,3
A veces	22	11,7	11,7	17,0
Casi siempre	12	6,4	6,4	23,4
Siempre	144	76,6	76,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

Tienen capacidad de análisis y auto crítica

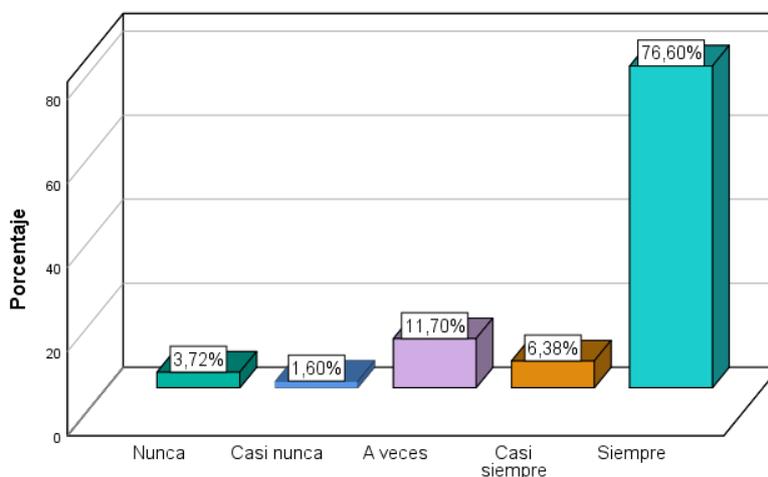


Gráfico 21. Tienen capacidad de análisis y auto crítica

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 77% siempre tienen capacidad de análisis y autocritica, mientras tanto un 12% respondieron a veces y el 4% manifestaron nunca.

Tabla 22. Conocen y entienden los problemas de salud del trabajador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	4,8	4,8	4,8
Casi nunca	2	1,1	1,1	5,9
A veces	27	14,4	14,4	20,2
Casi siempre	21	11,2	11,2	31,4
Siempre	129	68,6	68,6	100,0
Total	188	100,0	100,0	

Nota: Resultados del cuestionario

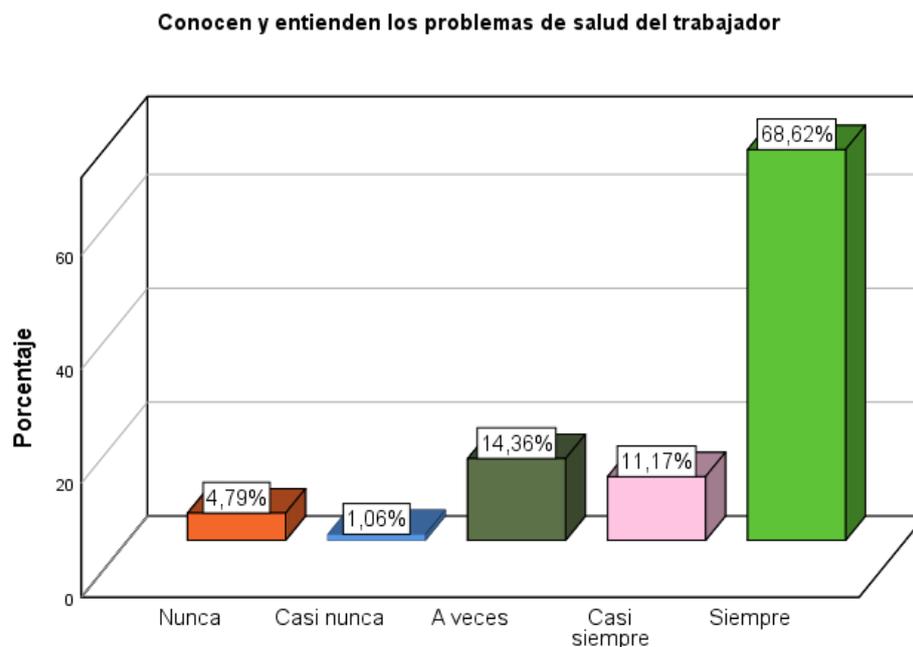


Gráfico 22. Conocen y entienden los problemas de salud del trabajador

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la tabla y su respectivo gráfico ponen de manifiesto que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco en un 69% siempre conocen y entienden los problemas de salud del trabajador, mientras tanto un 14% respondieron a veces y el 5% manifestaron nunca.

4.2. Discusión de resultados

Conforme al objetivo general, determinar las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021. Los resultados demuestran, que los funcionarios de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco siempre presentan habilidades gerenciales para afrontar situaciones adversas como el Covid -19, lo que representa un 87% de los encuestados. Los resultados se contrastan con Espillo y Prétel (2018), quienes afirman que los directores de las escuelas profesionales poseen habilidades gerenciales a un nivel medio, sin embargo, resaltan que poseen las habilidades como: conceptuales, técnicas y humanas.

También es coincidente con Huamán (2020), quien sostiene, que la competencia gerencial es de regular a bueno, destacando el conocimiento y las actitudes. Los resultados se confirman con Altamirano (2021) quien sostiene que las habilidades gerenciales son relevantes en los gerentes y cargos administrativos para poder desempeñarse en sus respectivos cargos.

En cuanto al objetivo específico, establecer las habilidades personales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021. Se encontró que, los funcionarios cuentan con conocimientos sobre sistemas administrativos en un 73%, así mismo, con experiencia para dirigir la institución en un 55%, tener presente las opiniones para realizar su trabajo en un 70%, como también desarrollar oportunidades de mejora en un 65%, manejar sus emociones en un 63%, igualmente promover un ambiente de trabajo agradable en un 65% y de otro lado usar herramientas digitales en el desempeño de sus funciones afirmándose con un 61%. Los resultados se confirman con García (2017), quien sostiene que, las habilidades gerenciales es una herramienta poderosa en cualquier empresa, resalta la comunicación, manejo de conflictos, la toma de decisiones, la innovación y el liderazgo.

Con respecto al objetivo específico, determinar las habilidades interpersonales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021. Se evidencio en un 50% que a veces se envía la información en forma oportuna, convirtiéndose en una debilidad para la gestión, de otro lado en un 70% siempre se sugieren alternativas y motivan a los trabajadores para compartir sus ideas, como también se aprecia que en un 68% siempre las tareas se realizan en forma efectiva, resalta en un 61% siempre tienen la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar sus ideas en forma clara, en ese orden de ideas, en un 68% siempre identifican las causas del problema y se busca soluciones, sin embargo solo en un 58% a veces delega la

toma de decisiones, y en un 71% los funcionarios siempre muestran actitud positiva frente a la crisis sanitaria. Los resultados se confirman con Chimbor (2012), quien afirma, la existencia de una relación significativa entre la aplicación de habilidades Interpersonales de grupo, motivacionales y valores y satisfacción laboral en las enfermeras. Rojas (2021) sostiene, que los administradores cuentan con habilidades necesarias para enfrentar la pandemia, sin embargo, deben mejorar las habilidades interpersonales.

Con respecto a objetivo específico, identificar las habilidades de trabajo en equipo de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021. Los encuestados establecieron que los funcionarios en un 57% siempre motivan al equipo para lograr los objetivos, afirman en un 75% siempre resuelven los conflictos en forma participativa, en un 73% siempre se adaptan a las nuevas formas de trabajo, hacen énfasis en un 70% siempre respetan la opinión de los trabajadores, como también en un 67% siempre llegan a acuerdos con facilidad, sostienen en un 77% siempre tienen capacidad de análisis y autocrítica, finalmente en un 69% siempre conocen y entienden los problemas de salud del trabajador. Los resultados se confirman con Espillco y Prétel (2018), quienes afirman que los encuestados califican a la habilidad de trabajo en equipo con un mayor puntaje.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la habilidad gerencial de los funcionarios más predominante es el trabajo en equipo, seguido de las habilidades interpersonales y luego las personales. Así mismo, el 87% considera que los funcionarios deben tener habilidades gerenciales. El dominio de las habilidades es importante para afrontar los diversos desafíos referidos a la gestión, coordinación y dirección de personas en tiempos de Covid-19 en la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco.
2. Se estableció que la habilidad personal de los funcionarios más resaltante es contar con conocimientos sobre los sistemas administrativos que obtiene un 73%, en segunda posición se ubica cuenta sus opiniones para realizar su trabajo que obtiene 70%. El dominio de esta habilidad resalta las competencias técnicas y psicológicas y es valioso para superar la incertidumbre en tiempos de Covid-19 en la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco.
3. Se determinó que la habilidad interpersonal de los funcionarios que más destaca es mostrar actitud positiva frente a la crisis sanitaria que obtiene 71%, seguido de sugieren alternativas y motivan a los trabajadores para compartir sus ideas que obtiene 70%. El dominio de esta habilidad es muy importante debido a que permite establecer relaciones efectivas y poder superar los contratiempos en épocas de Covid-19 en la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco.
4. Se identificó que la habilidad de trabajo en equipo de los funcionarios que más destaca es tener capacidad de análisis y autocrítica que obtiene 77%, seguidamente, resolver los conflictos en forma positiva obteniendo un 75%, a continuación, adaptarse a las nuevas formas de trabajo que obtiene 73%. Dominar esta habilidad implica participar activamente para lograr los objetivos en común en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda identificar los procesos y/o procedimientos que dificultan la consecución de los objetivos con la finalidad de formular un plan de mejora.
2. También recomendamos capacitar a los servidores en el uso de herramientas digitales para fortalecer el desempeño laboral.
3. Contar con información en forma oportuna y transparente es muy importante debido a que permite ejecutar proyectos, cumplir con los reportes de los estados financieros, para seleccionar personal, en suma, es valioso porque permite tomar decisiones. Razón por la cual se recomienda facilitar las herramientas necesarias a los servidores con la finalidad que entregan a tiempo la información.
4. Para resolver los diversos problemas se recomienda hacer uso de las herramientas de las ciencias administrativas, como lluvia de ideas, árbol de medios y fines, esquema de pescado, entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano, K. (2021). *Habilidades gerenciales en los altos directivos y gerentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Cartavio, Chepén 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4110/1/TL_AltamiranoPe%c3%b1aKarina.pdf
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). *Habilidades Directivas Desde La Percepción De Los Subordinados: Un Enfoque Relacional Para El Estudio Del Liderazgo. Psicoperspectivas*. Recuperado de <https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE1-FULLTEXT-6>
- Cuervo, M. (1995). *El trabajo en equipo y la sinergia*. Cali: Instituto FES de Liderazgo
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chilón, Y. (2019). *Modelo de gestión educativa para desarrollar habilidades gerenciales en el Instituto Superior de Educación público "13 de Julio de 1882" del distrito de San Pablo, región Cajamarca – 2018*. [Tesis de postgrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio institucional http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/9029/Chil%c3%b3n_Hern%c3%a1ndez_Yesenia_Liliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chimbor, S. (2016). *Percepción sobre las habilidades gerenciales de la enfermera jefa de unidad y la satisfacción laboral de la Enfermera Asistencial - Hospital Daniel Alcides Carrión Huancayo (2012)*. [Tesis pregrado, Universidad San Martín de Porras]. Repositorio institucional <https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/rpoe/article/view/674/527>
- Decreto Supremo N° 116-2020-PCM (2020). *Establece las medidas que debe observar la ciudadanía en la Nueva Convivencia Social y prorroga el Estado de*

Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID-19. Diario oficial el peruano.

- Espillco, P. y Prétel, M. (2018). *Habilidades gerenciales en directores de las escuelas profesionales de Derecho, Ingeniería Civil y Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2018.* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28620/espillco_rk.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Finley, M. (2003). *Los directivos y los equipos de trabajo.* Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad.
- García, E. (2003). *El arte de relacionarse.* Málaga: Ediciones ALJIBE
- García, F., Boom, E., Molina, E. Schneyder, J. (2017). *Habilidades del gerente en organizaciones del sector Palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia.*
- García, R. (2017). *Análisis crítico a las habilidades gerenciales de un gerente de talento humano para el Sector de Hidrocarburos.* [Tesis de posgrado, Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7099/1/288665-2017-II-GE.pdf>
- Gobierno Regional de Pasco (2020). *Plan Estratégico Institucional 2020 – 2023.* <http://www.regionpasco.gob.pe/wps/institucional/documentos-de-gestion?task=document.viewdoc&id=9424>
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace.* International Indexed and Refereed Journal, 2013(V), 49.
- Griffin, R., & Van, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo.* México D.F., México: Cengage Learning
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.).* México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

- Huamán, E. (2020). *Competencias gerenciales de las autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas – 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Repositorio institucional <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/2115/Elenita%20Mercedes%20Huaman%20Trigoso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koenigsfeld, J., Youn, H., Perdue, J., & Woods, R. H. (2012). *Revised competencies for private club managers. International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Louffat, E. (2013). *Administración de equipos humanos*. Buenos Aires: Cengage Learning. Disponible en https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de Equipos_humanos_I
- Longenecker, C., Moore, W., Petty, W., & Palich, E. (2009). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. México: Cengage Learning
- López, N. (2015). *Habilidades directivas*. Universidad Autónoma de estado de México.
- Madrigal Torres, Berta E. (2009). *Habilidades directivas*. Mc Graw Hill, Ed. (2da ed.). México
- Ministerio de Salud (2020). *Conoce qué es el coronavirus COVID – 19*. www.minsa.gob.pe
- Neyra A. (2020). *Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de las Enfermeras Asistenciales en el Hospital Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2019*. [Tesis de postgrado, Universidad Nacional de Callao]. <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/5250/NEYRA%20ARANDA%20FCS%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Ediciones de la U. Colombia.

- Organización Panamericana de Salud (2020). *Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19)*. <https://www.paho.org/es/enfermedad-por-coronavirus-covid-19>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2020). *Panorama laboral en tiempos de COVID – 19*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava Edición, Editorial Prentice Hall. México
- Rojas, C. (2021). *Habilidades gerenciales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/56cb3e2c-776c-490f-be58-d21315d5df6a/content>
- Real Academia Española (2021). *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es>.
- Tonidandel, S., Braddy, P. W., & Fleenor, J. W. (2012). *Relative importance of managerial skills for*
- Zamalloa T. (2019). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal administrativo de la Red de Servicios de Salud Cusco Norte – 2018*. [Tesis de postgrado, Universidad Nacional de Callao]. Repositorio institucional http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/3578/1/Tania_Tesis_maestr%C3%ada_2020.pdf
- Xuejun Qiao, J., & Wang, W. (2009). *Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China*. *Journal of European Industrial Training*, 33(1)

ANEXOS

Anexo 1: instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO

Introducción

El instrumento de investigación que seguidamente le presentamos pretende realizar el análisis de las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco, en base a sus declaraciones sinceras. Le agradecemos su valioso tiempo.

Instrucciones:

- Antes de responder cada interrogante reflexione brevemente
- Desarrolla cada interrogante
- El desarrollo del instrumento es en forma personal.
- Para calificar cada reactivo, utilice la siguiente leyenda:

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

No.	Habilidades gerenciales	Respuesta				
		1	2	3	4	5
	Habilidades gerenciales de los funcionarios					
1	Considera usted que deben tener habilidades gerenciales					
	Habilidades personales					
2	Cuentan con conocimientos sobre los sistemas administrativos					
3	Cuentan con experiencia para dirigir la institución					
4	Toman en cuenta sus opiniones para realizar su trabajo					
5	Desarrollan oportunidades de mejora					
6	Manejan sus emociones					
7	Identifican y promueven un ambiente de trabajo agradable					

8	Usan herramientas digitales para el desempeño de sus funciones					
	Habilidades interpersonales					
9	Envían la información en forma oportuna					
10	Sugieren alternativas y motivan a los trabajadores para compartir sus ideas.					
11	Las tareas se realizan en forma efectiva					
12	Tienen capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar ideas en forma clara					
13	Identifican las causas del problema y se busca soluciones					
14	Delegan la toma de decisiones					
15	Muestran actitud positiva frente a la crisis sanitaria					
	Habilidades de trabajo en equipo					
16	Motivan al equipo para lograr los objetivos					
17	Resuelven los conflictos en forma participativa					
18	Se adaptan a las nuevas forma de trabajo					
19	Respetan la opinión de los trabajadores					
20	Llegan a acuerdos con facilidad					
21	Tienen capacidad de análisis y auto crítica					
22	Conocen y entienden los problemas de salud del trabajador					

Anexo 2: Procedimiento de validez y confiabilidad de instrumento de investigación

Procedimiento de validez de cuestionario de investigación

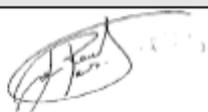
FORMATO DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Título de Tesis: Análisis de las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021

Apellidos y nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Autor del Instrumento
RAMOS CRUZ JAMMER RAUL	Gobierno Regional de Pasco	Bach. Lady Cristina CANTA VASQUEZ y Bach. Pedro Antonio MELGAREJO PALOMINO

Aspectos a validar

Indicadores	Criterios	Deficiente	Bajo	Regular	Buena	Muy buena
		1	2	3	4	5
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropiado				X	
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable				X	
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación				X	
Organización	Existe una organización lógica				X	
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados				X	
Consistencia	Emplea Teorías Científicas				X	
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables				X	
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo				X	
Pertinencia	Los indicadores están en relación a cada variable				X	
Intencionalidad	Adecuado para valorar la variable				X	
Puntaje Total:		40				

Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto
Cerro de Pasco, julio 2022	72015232	

De acuerdo a los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación son muy significativos, alcanzando un puntaje promedio de validez por el experto de **ochenta (80) puntos**. Lo que significa que el instrumento es válido.

FORMATO DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Título de Tesis: Análisis de las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021

Apellidos y nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Autor del Instrumento
RIVERA QUISPE, Lizbeth Jakelin	Administradora de obra GOREPA	Bach. Lady Cristina CANTA VASQUEZ y Bach. Pedro Antonio MELGAREJO PALOMINO

Aspectos a validar

Indicadores	Criterios	Deficiente	Bajo	Regular	Buena	Muy buena
		1	2	3	4	5
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropiado				X	
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable				X	
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación				X	
Organización	Existe una organización lógica				X	
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados				X	
Consistencia	Emplea Teorías Científicas				X	
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables				X	
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo				X	
Pertinencia	Los indicadores están en relación a cada variable				X	
Intencionalidad	Adecuado para valorar la variable				X	
Puntaje Total:		40				

Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto
Cerro de Pasco, julio 2022	71862031	

De acuerdo a los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación son muy significativos, alcanzando un puntaje promedio de validez por el experto de **ochenta (80) puntos**. Lo que significa que el instrumento es válido.

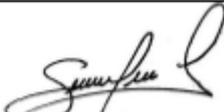
FORMATO DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Título de Tesis: Análisis de las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021

Apellidos y nombres del Experto	Cargo e Institución donde labora	Autor del Instrumento
LEZLIE ARACELI SILVESTRE ZEVALLOS	GOBIERNO REGIONAL PASCO	Bach. Lady Cristina CANTA VASQUEZ y Bach. Pedro Antonio MELGAREJO PALOMINO

Aspectos a validar

Indicadores	Criterios	Deficiente	Bajo	Regular	Buena	Muy buena
		1	2	3	4	5
Claridad	Esta formulado con un lenguaje Apropiado					X
Objetividad	Esta expresado en capacidad observable					X
Actualidad	Adecuado a la Autoevaluación					X
Organización	Existe una organización lógica				X	
Suficiente	Los ítems son suficientes y necesarios para evaluar los indicadores precisados				X	
Consistencia	Emplea Teorías Científicas				X	
Coherencia	Existe correlación entre indicadores y variables				X	
Metodología	La estrategia corresponde al propósito descriptivo				X	
Pertinencia	Los indicadores están en relación a cada variable				X	
Intencionalidad	Adecuado para valorar la variable				X	
Puntaje Total:		43				

Lugar y Fecha	DNI	Firma del Experto
Cerro de Pasco, julio 2022	74736866	

De acuerdo a los puntajes obtenidos en cada uno de los indicadores de evaluación son muy significativos, alcanzando un puntaje promedio de validez por el experto de **ochenta y seis (86) puntos**. Lo que significa que el instrumento es válido.

Procedimiento de confiabilidad de cuestionario de investigación

Cuestionario: habilidades gerenciales

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	188	100,0
	Excluido ^a	0	,0
Total		188	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,910	22

MATRIZ CONSISTENCIA

Título: Análisis de las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021

Problema	Objetivos	Variable	Indicadores	Metodología
Problema General	Objetivos General			
¿Cuáles son las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021?	Determinar las habilidades gerenciales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021.	Habilidades gerenciales		Tipo investigación: cualitativo - básica Nivel: descriptivo
Problema específicos	Objetivos específicos	Dimensiones		
a) ¿Cuáles son las habilidades personales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021?	a) Establecer las habilidades personales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021.	Habilidades personales	Conocimientos Experiencia Opinión Decisiones Mejora Emociones Ambiente de trabajo Uso de herramientas digitales	Método de Investigación: inductivo Diseño de Investigación: no experimental de tipo transversal
b) ¿Cuáles son las habilidades interpersonales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021?	b) Determinar las habilidades interpersonales de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021.	Habilidades interpersonales	Información Comunicación Tareas Honestidad Escucha Problemas Delega Actitud	Población: 795 trabajadores Muestra: 188

<p>c) ¿Cuáles son las habilidades de trabajo en equipo de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021?</p>	<p>c) Identificar las habilidades de trabajo en equipo de los funcionarios en tiempos de Covid-19 de la Sede Central del Gobierno Regional de Pasco – 2021.</p>	<p>Habilidades de trabajo en equipo</p>	<p>Capacidad Motivación Conflictos Trabajo Respeto Análisis Salud</p>	<p>Instrumento: Cuestionario</p>
--	---	---	---	---

Anexo 3: Trabajo de campo

Para obtener la información se utilizaron los equipos de bioseguridad.



