



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Habilidades gerenciales y su relación con el desempeño de los funcionarios
de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Canales Gonzáles, Oscar (ORCID: 0000-0001-8807-3447)

ASESOR:

Dr. Ramírez García, Gustavo (ORCID: 0000-0003-0035-7088)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

TARAPOTO – PERÚ

2017

Página del jurado

Dedicatoria

A Olga, mi ímpetu; Giuliana, mi fortaleza;
Luciana, mi ternura; Oscar y María José, mi
tolerancia.

Agradecimiento

A Dios padre, mi guía, por su infinito amor
y su protección.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Oscar Canales Gonzáles, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa de Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, filial Tarapoto; presento mi trabajo académico titulado: *Habilidades Gerenciales y su relación con el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas 2017*, en 53 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Tarapoto, mayo de 2017.



Oscar Canales Gonzáles
DNI N° 03492337

Índice

Carátula.....	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice.....	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. MÉTODO	26
2.1. Diseño de investigación	26
2.2. Variables - Operacionalización.....	26
2.3. Población y muestra.....	28
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	28
2.5. Método de análisis de datos	29
2.6. Aspectos éticos	30
III.RESULTADOS	31
IV.DISCUSIÓN.....	35
V. CONCLUSIONES	37
VI.RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS	39
ANEXOS	41

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	27
Tabla 2. Frecuencia de la variable habilidades gerenciales en al Municipalidad Provincial de Lamas - 2017 (%).....	31
Tabla 3. Frecuencia de la variable desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017 (%)	32
Tabla 4. Frecuencia de la variable habilidades gerenciales por dimensiones (%)	33
Tabla 5. Relación entre habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017	34

Índice de figuras

Figura 1. Nivel de habilidades gerenciales	31
Figura 2. Nivel de desempeño de funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017.....	32
Figura 3. Nivel de las habilidades gerenciales por dimensiones	33

RESUMEN

La presente investigación titulada “Habilidades gerenciales y su relación con el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas 2017”, planteó como objetivo determinar la relación entre habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas 2017, para ello se hizo uso de un diseño de investigación descriptivo y correlacional, debido a que después del proceso de tabulación de la data recopilada mediante los cuestionarios como instrumentos, y gracias a la generación de tablas y figuras, se procedió con la descripción de los resultados encontrados por cada variable en función a los objetivos específicos, posterior a ello, los resultados generales encontrados con respecto a cada una de las variables, se estableció una relación estadística (programas estadísticos).

La investigación tuvo como muestra a 34 colaboradores de las distintas áreas, que respondieron a los cuestionarios, que posteriormente fueron analizados y tabulados. Asimismo, presenta como resultados, habilidades gerenciales deficientes y desempeño laboral regular; determinando la evidencia de una correlación lineal estadísticamente aceptable ($r = 0.570$, $p: 0.00$), permitiendo así aceptar la hipótesis de investigación, la cual menciona que existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017.

Palabras clave: Funcionarios, habilidades gerenciales, desempeño.

ABSTRACT

The present investigation entitled managerial skills and their relationship with the performance of officials of the Provincial Municipality of Lamas 2017, aims to determine the relationship between managerial skills and the performance of officials of the Provincial Municipality of Lamas 2017, for it makes use of a research design descriptive and correlational; due to the fact that, after the process of tabulating the data collected, and thanks to the generation of tables and graphs, we proceeded with the description of the results found at the level of each variable, depending on the specific objectives, after this the general results found for each of the variables, established a statistical relationship.

The research was shown to 34 employees of the indistinct areas that responded to the questionnaires, being these data analyzed and tabulated presents as a result, poor management skills and job performance on a regular basis. Taking as a conclusion, it was determined the evidence of a statistically acceptable linear correlation ($r = 0,570$, $p: 0.00$), thus allowing to accept the research hypothesis which mentions that there is a direct relationship between the managerial skills and the performance of officials of the Provincial Municipality of Lamas - 2017.

Keywords: Officials, managerial skills, performance

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, numerosas organizaciones pertenecientes al sector público y privado, se encuentran en constante búsqueda para diseñar estrategias y herramientas, que permitan optimizar el desempeño de las personas que forman parte de tales organizaciones, con la finalidad de garantizar su adecuado funcionamiento. Es preciso mencionar que actualmente se busca llegar a un resultado por medio de la investigación científica, en donde la observación del ambiente y los colaboradores desarrollan sus actividades, lo que permite medir el desempeño de cada uno de ellos. Distintos autores buscan resultados relacionados con el desempeño de los colaboradores, considerando que en pleno siglo XXI, la tecnología se ha desarrollado de manera avanzada y produce cambios constantes dentro de las diversas organizaciones, quedando demostrado así que las habilidades gerenciales asumen un papel importante en las mismas, puesto que promueve la creación de un buen ambiente de trabajo y mejora el desempeño de los colaboradores, facilitando el desarrollo de nuevas capacidades y plantear soluciones efectivas. (Lagos, 2012)

En ese sentido, algunos autores mencionan que las habilidades gerenciales son formas, mediante el cual un gerente puede traducir su propio talento, materiales y métodos favorables para ponerse en práctica. Desde ese contexto, se ha considerado como habilidad gerencial a la capacidad que tiene una persona para dirigir una empresa, departamento o área. Asimismo, el desempeño de los funcionarios puede ser definido como la acción y resultado del rendimiento en la ejecución de sus labores, cargo, función o profesión, obteniendo satisfacción. (Pérez, 2002)

En el ámbito nacional, a principios del año 2014, el nivel de desempeño en la empresa Career Partners fue bajo, ya que los colaboradores no se sienten satisfechos de formar parte de la empresa y tampoco se encuentran motivados para desarrollar sus funciones adecuadamente, lo cual ha generado inestabilidad. Asimismo, se ha evidenciado que el exceso de horas laboradas y el bajo importe de la remuneración son otros de los factores que suscitan la insatisfacción de los colaboradores. Frente a ello, el gerente de la empresa consideró conveniente aplicar la metodología SMART, la misma que ha permitido plantear metas prudentes y que pueden ser logradas dentro de un plazo establecido, de esta manera, poder evitar la explotación a los trabajadores y contribuir

a que estos se sientan más contentos con las labores que desarrollan dentro de la institución. (Padilla, 2016, p.5)

En el entorno local, dentro de la Municipalidad Provincial de Lamas, se ha evidenciado que ante las deficiencias encontradas, la persona responsable de recursos humanos ha realizado diversos cambios, tanto a nivel operativo como de gestión, uno de los cuales ha mejorado la relación que existe entre los colaboradores de la entidad, puesto que ayuda a plantear alternativas de solución frente a los inconvenientes presentados, además, de motivar constantemente a sus colaboradores, de tal manera que realicen un buen trabajo y esto ayude al fácil reconocimiento de las habilidades que poseen al momento de ejecutar sus funciones y contribuir al desarrollo de sus capacidades, por lo que se pudo reconocer que el desempeño de los colaboradores de la entidad ha mejorado de manera significativa, pues realizan sus actividades con más empeño, se ha reducido el ausentismo y las metas se han alcanzado conforme lo programado al iniciar el año 2017. Motivo por el cual, el presente trabajo de investigación pretendió constatar si las habilidades del nuevo encargado de la gerencia, impulsa el rendimiento laboral de los trabajadores que se encuentran bajo su mando, y a su vez, identificar la relación existente entre las variables del presente estudio.

A Nivel internacional, como trabajos previos, López, H. (2015), en su estudio denominado: *Utilización de las habilidades técnicas para el planeamiento de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas*. (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional Autónoma de México. México, el propósito fundamental fue valorar la variable objeto de la investigación descriptiva y estuvo conformado por 100 participantes. Los resultados demostraron que el 65% de los encuestados, mencionan que la entidad no está desarrollando de manera adecuada las actividades de planeamiento y ejecución de los proyectos, lo cual ha suscitado la aparición de diversas deficiencias. Por ello, se deduce que es necesario practicar de manera frecuente los conocimientos empíricos, de tal manera que los directivos posean las habilidades gerenciales necesarias para contribuir con la rápida adaptación a los cambios constantes y permitir crear un ambiente de trabajo confiable y seguro para los colaboradores de la entidad. (p.55)

Por su parte, Pereda, F. (2016), en su trabajo: *Evaluación de las habilidades gerenciales: Caso aplicado a una empresa pública de Córdoba*. (Tesis de Posgrado). Universidad de Córdoba. Argentina, cuyo fundamental propósito fue valorar la variable, el trabajo de investigación fue analítico descriptivo y estuvo integrado por 22 empleados. Los resultados demostraron que los principales factores que generan inconvenientes y falencias en los organismos públicos, son la complejidad de los procesos administrativos, falta de conocimiento, deficiente desarrollo de las capacidades al momento de desempeñar sus funciones, escasez de recursos monetarios, entre otros. Asimismo, se pudo reconocer que en la empresa objeto de estudio, el 36% de los encuestados reconoce que los colaboradores de universidades públicas son quienes mejor desempeño tiene, en comparación con las demás entidades del sector público, debido a que se sienten más satisfechos con el ambiente laboral en el que desarrollan sus actividades, pues se reconocen y valoran el trabajo efectuado y son motivados constantemente por sus superiores. Con respecto a las habilidades gerenciales, el 82% de los encuestados afirma que en relación a la habilidad aprender, los gerentes asumen una actitud positiva frente a los cambios que puedan presentarse dentro de la organización, además, el 74% señala que otra de las habilidades que desarrollan es la resolución de problemas, ya que se plantea de manera inmediata soluciones efectivas, mientras que el 69% indica desarrollar la habilidad de motivación, pues constantemente los gerentes reconocen los logros de sus colaboradores por medio de incentivos y existe un ambiente laboral agradable, el 78% reconoce que los gerentes desarrollan de manera adecuada la habilidad de delegar sus funciones adecuadamente, lo cual suscita que los colaboradores puedan desempeñar sus actividades de manera eficiente. Por ello, se deduce que las habilidades gerenciales son desarrolladas de manera adecuada en un 72% dentro de la empresa. (p.426)

Lansillota, J. (2015), en su estudio denominado: *Desarrollo de las habilidades gerenciales dentro de una organización*. (Tesis de Pregrado). Universidad del CEMA. Argentina, estudio de tipo descriptivo que estuvo conformado por 58 colaboradores, cuyo principal propósito fue evaluar la variable. Los resultados demostraron que el 41% de los encuestados afirman que la principal habilidad que desarrollan los gerentes es la habilidad humana, debido a que saben interactuar correctamente con sus colaboradores con el propósito de reforzar el vínculo existente entre ambos, el 35% señala que las habilidades conceptuales son las que más desarrollan, por cuanto

formulan propuestas e ideas innovadoras como estrategias de mejora en el rendimiento de una organización, así como plantear alternativas de solución efectivas frente a los problemas que puedan presentarse, asimismo, el 24% indica que las habilidades más desarrolladas son las habilidades técnicas, las cuales están involucradas con las aptitudes y conocimientos empíricos propios de las funciones que realiza. Por ello, se deduce que es esencial que el gerente de una organización pueda desarrollar sus habilidades de manera equilibrada, para mejorar el rendimiento de sus colaboradores y garantizar el correcto funcionamiento de la misma. (p.24)

En el ámbito nacional, podemos apreciar investigaciones como la de Reyes, N. (2015), en su trabajo: *Análisis del impacto de las habilidades en el desempeño de los docentes de los centros educativos de la provincia constitucional del Callao*. (Tesis de Posgrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Perú. Estudio descriptivo y estuvo constituido por 7 centros educativos y la finalidad fundamental fue analizar el impacto de una variable sobre otra. Demostrando que el 75% de los entrevistados, señalan que las autoridades de los centros educativos correspondientes han desarrollado como parte de sus habilidades un liderazgo autoritario-coercitivo, ya que en la mayoría de las ocasiones consideran que el miedo y temor a ser castigados es uno de los factores motivacionales que permitirá que los docentes realicen sus actividades adecuadamente, mientras que el 70% señala que pocas veces se practica un liderazgo benevolente, en donde los directores buscan crear un ambiente de trabajo óptimo y otorgan incentivos a los docentes que desempeñan sus funciones de manera efectiva. Asimismo, se reconoce que el desempeño de los docentes se encuentra en un nivel medio con un 65%, debido a que son pocas las ocasiones en las que planifican el trabajo pedagógico que van a efectuar, los procedimientos de aprendizaje aplicados no son eficientes y el nivel de responsabilidad profesional que asumen no es el adecuado. Por ello, se deduce que el impacto que tiene la primera variable sobre la segunda es significativo en un 48%, por cuanto la Correlación de Spearman fue 0,690, procediendo a rebatir la hipótesis nula y admitir la hipótesis alterna, donde se afianza que, las variables impactan significativamente la una sobre la otra. (p.70)

Juárez, A. (2015), en su estudio denominado: *Evaluación del desempeño de los docentes de la escuela oficiales de la policía, Callao. Perú*. (Tesis de Posgrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Callao. Perú. Estudio descriptivo y estuvo

comprendido de 12 maestros y el principal objetivo fue valorar la variable. Los resultados demostraron que el 59% de los docentes tienen un nivel de desempeño bueno de acuerdo a la perspectiva de los directores y subdirectores, mientras que el 73% de los docentes tienen un nivel de desempeño bueno de acuerdo a la perspectiva del alumnado, todo ello debido a los siguientes factores: un 41% se debe a que planifica de manera adecuada la labor pedagógica que va a realizar, un 32% debido a que gestionan los procedimientos de aprendizaje que debe aplicar con el fin de garantizar que los alumnos están adquiriendo nuevos conocimientos y un 27% asume su responsabilidad profesional. Por ello, se deduce que el rendimiento de los docentes en un 66% es bueno con tendencia a ser muy bueno dentro de los distintos campos. (p.55)

Huamani, N. (2015), en su estudio denominado: *Efecto del clima/laboral en el desempeño de los colaboradores del Metro de Lima, línea 1, periodo 2013*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Tecnológica de Lima. Perú. El estudio fue descriptivo, cuyo fundamental objetivo fue reconocer el efecto de una variable sobre otra y estuvo constituido por 476 personas entre docentes y personal administrativo. Los resultados demostraron que el 35% de los encuestados afirman que en algunas ocasiones los colaboradores reciben de manera adecuada una retroalimentación por parte del jefe superior sobre su desempeño, lo cual corresponde a la buena comunicación y confianza, asimismo, el 42% señala que la mayor parte del tiempo reciben un buen trato por parte de sus supervisores, lo cual corresponde al desarrollo de las habilidades de liderazgo y solución de conflictos, el 28% manifiesta que en muchas ocasiones sus superiores dan a conocer de manera oportuna las necesidades de la organización, esto corresponde a las habilidades de comunicación e incentivo de la participación, por otra parte, el 42% menciona que los supervisores se preocupan por crear un buen ambiente laboral, brindan reconocimientos a los colaboradores destacados, otorgan remuneraciones y salarios justos a fin de que los empleados se sientan satisfechos y puedan mejorar su desempeño. Sin embargo, el 39% asegura que son pocas las ocasiones en las que los supervisores han solicitado la opinión de los colaboradores al momento de plantear estrategias de mejoramiento, por lo que en ese sentido, se sienten excluidos. Por ello, se deduce que el efecto es significativa en 59% por cuanto fue el

0,760 la Correlación de Spearman , en donde la significancia fue menor a 0.05, aceptando de esta manera la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula. (p.111)

En lo que respecta al ámbito local, Herrera, G. (2016), en su estudio denominado: *Incidencia del desarrollo de la inteligencia emocional en el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, periodo 2016*. (Tesis de Pregrado). Universidad Peruana Unión. Tarapoto. Perú. Estudio descriptivo y estuvo comprendido por 152 colaboradores y su propósito principal fue conocer la incidencia de una variable sobre otra. Los resultados demostraron que el nivel de inteligencia emocional fue regular en un 40%, el nivel de motivación fue regular en un 43% por cuanto los funcionarios están en constante búsqueda de estrategias y herramientas que promuevan el buen rendimiento de los colaboradores de la entidad, además, el nivel de desarrollo de habilidades sociales fue regular en un 39% debido a que se ha evidenciado la existencia de diversas falencias. Todo ello ha suscitado que el desempeño laboral en un aspecto general, presente un nivel regular en un 46%, ya que el nivel de calidad de los servicios prestados fue regular en un 47%, los colaboradores buscan brindar una atención cálida y proporcionar toda la información que requieren, en referencia al nivel de productividad, se ha percibido que fue regular en un 43%, pues los colaboradores no poseen el conocimiento científico y empírico suficiente para desempeñar sus funciones, lo cual suscita que se presenten deficiencias. Por otro lado, en relación a la toma de decisiones, se pudo contrastar que fue regular en un 47% debido a que los funcionarios no solicitan la opinión y participación de los colaboradores al momento de tomar decisiones. Finalmente, se reconoce que el área que destaca por tener un mayor nivel de desempeño laboral es la DEMUNA y otros servicios sociales con un 48%. Motivo por el cual, se validó la hipótesis alterna planteada en donde se afirma que las variables inciden significativamente ya que se deduce que la incidencia es significativa en un 53%, debido a que fue 0,729 la Correlación de Spearman y 0,01 el nivel de significancia(p. 97).

Por otra parte, Coral, F. & Cotrina, W. (2013), en su estudio denominado: *Análisis del ambiente laboral y su relación con el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Nueva Cajamarca*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Perú. El objeto fundamental fue analizar la relación

que existe entre las variables, el estudio fue descriptivo, cuyos participantes fueron 35 funcionarios. Los resultados demostraron que el 57% de los colaboradores afirman que son comunicados por su jefe superior, las acciones que debe ejecutar en la entidad, así como las obligaciones y derechos a los que se encuentran sujetos. Además, el 70% señala que en caso de dudas o inconvenientes, acuden de manera inmediata al jefe superior, pues le proporcionará la información correcta y ayudará a plantear soluciones prácticas. Asimismo, el 59% manifiesta sentirse motivado para desarrollar sus funciones de manera adecuada, por cuanto el jefe superior valora las actividades que realiza como colaborador, reciben salarios y remuneraciones justas, el trabajo realizado brinda un aporte para el crecimiento personal y profesional, se otorgan reconocimientos a colaboradores más eficientes y existe un buen clima laboral en donde promueven el trabajo en grupo y verifican el cumplimiento de las normativas y reglamentos internos establecidos, por lo además, el 84% considera que tiene una buena relación con su jefe superior. No obstante, el 69% de los colaboradores reconocen la necesidad de capacitarse periódicamente con la finalidad de estar en constante actualización sobre las leyes y normativas que regulan el funcionamiento de la entidad. Por ello, se deduce que las variables se relacionan significativamente en un 66% debido a que la Correlación alcanzó un valor de 0,811 y el grado de significancia no fue superior a 0.05, en tanto la hipótesis nula en donde se señala que las variables no guardan relación se rechazó. (p.137)

Mientras que, Juárez, J. (2011), en su estudio denominado: *El nivel de satisfacción laboral y su impacto en el desempeño de los docentes de la facultad de educación y ciencias de la salud, distrito de Tarapoto*. (Tesis de Posgrado). Universidad Alas Peruanas. Tarapoto. Perú. Cuyo fundamental objetivo fue reconocer el impacto de las variables, estudio descriptivo, siendo 130 profesores los entrevistados. Los resultados han demostrado que la satisfacción laboral es de un nivel bajo en un 41%, generando que el desempeño de los docentes sea bajo con un 54%, debido a que no están conformes con los salarios y remuneraciones que perciben como pago por las funciones realizadas dentro de la entidad, asimismo, los espacios de trabajo tampoco cuentan con las condiciones necesarias para asegurar el correcto desarrollo de sus labores, además, se percibe que el ambiente laboral no es agradable pues la gran parte de los docentes no asisten con un buen ánimo, por lo que también se ha podido reconocer que los docentes no se encuentran motivados, para lo cual se sugieren

plantear estrategias que permitan que los colaboradores se sientan conformes con el trabajo que está realizando, de tal manera que garantice su buen desempeño laboral dentro de la entidad. Por ello, se deduce que el impacto de las variables es directo y significativo en un 60% por cuanto la Correlación de Spearman resultante fue 0.775, siendo el nivel de significancia de 0,001, es decir, menor a 0.05, rechazando la hipótesis nula y aceptando la alterna en donde se afirma que las variables impactan significativamente. (p.75)

Como teorías relacionadas al tema, de acuerdo a lo mencionado por Katz (1974), es el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que un gerente debe poseer para que pueda plantear soluciones a los problemas que se presenten dentro de la organización y mantener una comunicación continua con las personas de su entorno social, de tal manera que se tomen decisiones acertadas sobre asuntos internos y externos a la misma (p.141). Conforme a lo fundamentado por Emprende Pyme Net (2017), comprenden una serie de destrezas puestas en práctica por una persona emprendedora con el fin de efectuar sus funciones administrativas como un líder dentro de una empresa o entidad.

Así también, Chucuya (2016), lo define como la capacidad que desarrolla un gerente con la finalidad de asegurar el desenvolvimiento adecuado de la organización, de tal manera que puedan direccionar el correcto funcionamiento de la misma y asegurar el cumplimiento de sus metas y planes propuestos (párr.1). Por su parte Rodríguez (2015), ha mencionado que la finalidad del desarrollo de habilidades gerenciales es realizar talleres y capacitaciones que busquen incrementar el nivel de conocimiento de los colaboradores de una organización, sus habilidades y cualidades, buscando así mejorar el desempeño de los mismos para el eficiente desarrollo de sus funciones. (p.33)

De igual manera, García (2013), manifiesta que engloba a todas las actividades ejecutadas por los colaboradores de una organización, en la cual influyen sus cualidades y otros aspectos similares. En ese sentido, para desarrollar las habilidades gerenciales es importante que para su negociación y armonización, se considere las personalidades y estilos asumidos por los gerentes, así como la posibilidad que estos

tienen para tener un buen rendimiento y así poder cumplir con sus objetivos planteados. (p.43)

Asimismo, Arroyo (2012), señala que la capacitación de las habilidades gerenciales, engloba una serie de procesos que promueven el rendimiento de la alta dirección de una organización para dirigir adecuadamente a los colaboradores que tiene bajo su mando, por tal motivo esta capacitación representa un medio por el cual se puede brindar nuevos conocimientos y desarrollar las habilidades de los empleados, especialmente la de los gerentes, así poder mejorar el desarrollo de las actividades operativas (p.56). Por último, Madrigal (2009), sustenta que la habilidad gerencial representa una estrategia, por cuanto es la capacidad que una persona tiene para liderar, trabajar en grupo y motivar a los colaboradores a cumplir sus retos; asimismo, menciona que las personas se encuentran en constante lucha para alcanzar un alto nivel directivo. (pág. 5). La evaluación de las habilidades gerenciales, de acuerdo a lo referido por Katz (1974), pueden ser evaluadas mediante tres dimensiones, las cuales se presentan a continuación (p.4):

Habilidades técnicas: Estas habilidades involucran conocimientos y experticias, que pueden ser empleados en procedimientos específicos propios de una función o departamento establecido. Asimismo, representa una de las capacidades por las cual se busca plantear soluciones prácticas a los inconvenientes que puedan presentarse, así como para controlar el funcionamiento de una organización, tener una comunicación eficaz y proponer ideas claras, dentro de los indicadores destacan el conocimiento eficaz y conocimiento gerencial.

Habilidades humanas: Estas habilidades consisten en asegurar la interacción efectiva con las demás, por lo que un gerente debe interactuar y cooperar con los colaboradores que se encuentren bajo su responsabilidad, así como con sus proveedores, clientes, entre otros. Asimismo, implica una fácil comprensión, facilidad para relacionarse con los demás, motivar para que cumplan sus objetivos y mejorar la relación interpersonal entre los directivos y colaboradores, de modo que los problemas puedan convertirse en nuevas oportunidades, dentro de los indicadores destacan la orientación, motivación y liderazgo.

Habilidades conceptuales: Estas habilidades consisten en formular y comprender ideas, generar nuevas definiciones, plantear soluciones creativas a las deficiencias que se presenten, entre otros. Asimismo, refleja la habilidad para conocer, utilizar conocimiento, adaptarse a una organización, adquirir ideas para plantear medidas estratégicas, solucionar de manera rápida los problemas que puedan existir entre los colaboradores, tomar decisiones acertadas y ser tolerante con los otros. (p.4)

El desempeño de los funcionarios, según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2017), es de acuerdo al rendimiento que reflejan al momento de desarrollar sus actividades y cumplir con los objetivos planteados para el cargo que ocupa. (p.2)

Por otra parte, el Diccionario Electrónico (2017), sostiene que el desempeño de los funcionarios consiste en garantizar que se cumplan las tareas y acciones correspondientes al cargo al que pertenece, el cual dependerá del entorno laboral en que se desarrolle (p.4). De igual manera, AENOA (2017), nos dice que el desempeño laboral es una conducta observada en cada colaborador, el cual es altamente valioso para alcanzar las metas organizacionales y pueden medirse teniendo en cuenta las capacidades y aportación que otorga a la empresa. (p.45)

Asimismo, García (2013), menciona que son aquellas conductas contempladas en los colaboradores, los mismos que son fundamentales para garantizar los objetivos. Cabe señalar que su medición se efectúa en términos de competencias y grado de contribución a la organización (p.56). Por su parte, Chiavenato (2013), afirma que comprende acciones direccionadas para alcanzar los objetivos y metas, en donde los empleados deberán mostrar sus capacidades con la finalidad de que puedan ser alcanzadas. Puede ser considerado como un proceso sistemático que facilita la medición y evaluación de los aportes que brindan los colaboradores al momento de realizar cada una de sus actividades, facilitando el planteamiento de las políticas relacionadas con el desarrollo profesional de los mismos, el mejoramiento de los programas de capacitación y la fácil localización de los errores. Por todo ello, se considera que el desempeño laboral está estrechamente relacionado con los resultados en términos competitivos, puesto que son dichos criterios, quienes deben cumplir los requerimientos que luego deben responder a una evaluación, en las

cuales se mostrará si los colaboradores alcanzaron o no las metas propuestas. (p.24)

Además, Robbins y Judge (2013), mencionan que es un método estructurado que permite cuantificar el rendimiento, potencial y productividad de un colaborador con respecto a sus capacidades y habilidades, de tal manera que se pueda conocer de qué manera puede elevar su productividad. En ese sentido, su valor radica en que es una herramienta imprescindible para asegurar la mejora en el funcionamiento de una empresa o entidad. Por tal motivo, representa un problema que aqueja a diversas organizaciones, las cuales a diario buscan comprender las causas que contribuyen con el desempeño eficaz, obligando así a que las organizaciones inviertan en programas de desarrollo y capacitación constante. (p.47)

Acorde con lo propuesto por Chiavenato (2009), el principal objetivo del desempeño, es otorgar información acerca de las actividades que desarrolla cada uno de los colaboradores conforme a las funciones correspondientes. Es importante precisar que, para evaluar el desempeño de los colaboradores, se deben emplear sistemas confiables y prácticos, de tal manera que se obtengan resultados verídicos. (p.130)

Asimismo, AENOA (2017), indica que existen cuatro factores que influyen en el desempeño, los cuales son el nivel de motivación, claridad y aceptación de los roles, oportunidad para su realización y habilidades con rasgos individuales. Su relevancia radica en que guardan una estrecha relación con el conocimiento y actitud, que se debe tener antes de lograr las metas planteadas. (p.20)

Conforme a lo precisado por Chiavenato (2009), citado por Ayala (2004), la evaluación del desempeño comprende distintos factores significativos que deben ser considerados. Dentro de los cuales tenemos:

Habilidades en el trabajo: Son las aptitudes que poseen los colaboradores de una empresa para asegurar un rendimiento permanente, a través del constante estímulo y motivación, para la realización correcta de sus labores y la toma de decisiones, engloba la capacidad de convicción, transmitir seguridad y confianza para tomar decisiones acertadas. (p.149)

Actitud al trabajo en grupo. Capacidad para asignar responsabilidades a los individuos que son parte del equipo de trabajo, y así poder fortalecer la tarea y la calidad del resultado, está referida al comportamiento serio, exactitud y claridad para cumplir con los requisitos para la ejecución de las funciones y gestiones asignadas.

Cantidad de trabajo: Referente al cumplimiento de las cantidades solicitadas en el tiempo de entrega requerido.

Conocimiento del puesto: Se refiere a la calidad de conocimiento de los colaboradores en relación a las actividades que realizan dentro del trabajo, el nivel de comprensión que implica la ejecución de las funciones asignadas y utilización de las técnicas necesarias para desempeñar sus actividades adecuadamente, estando al tanto de las nuevas tendencias del mercado de modo que contribuyan con el mejoramiento de la capacidad del desempeño laboral.

Iniciativa: Hace referencia a iniciar una acción sin tener la necesidad de esperar que una persona le asigne las actividades que va a ejecutar, haciendo posible el desarrollo de sus labores de manera independiente. Además, la planificación está referida a proyectar planes que deben ser cumplidos dentro de un periodo de tiempo determinado, para lo cual se deberán utilizar los recursos materiales y humanos de manera eficiente, fijar objetivos y planes que aseguren el desarrollo de la organización y permitan identificar posibles riesgos.

Control de costos: Se efectúa por medio del efectivo uso de los recursos disponibles, devolución de materiales sobrantes, entre otros y las responsabilidades están relacionadas con la igualdad de oportunidades laborales, en donde los colaboradores deberán demostrar un alto grado de responsabilidad frente a las funciones asignadas a su puesto de trabajo. Asimismo, fomenta el trabajo en equipo, de tal manera que todos contribuyan con el cumplimiento de las metas organizacionales. Por su parte, las metas y resultados se refieren a aquellos puntos finales u objetivos que desea lograr una organización, junto con todas las personas que lo conforman.

Mientras que la evaluación del desempeño laboral, de acuerdo con AENOA (2017), señala que, a fin de asegurar que los funcionarios tengan un buen desempeño, se debe considerar procedimientos que van desde reclutar, inducir, tomar decisiones relacionadas a la promoción y compensación. En tal sentido, para tener un mejor desempeño es importante mencionar lo siguiente. (p.5)

La motivación es un aspecto psicológico que está estrechamente relacionado con el desarrollo de los seres humanos, por cuanto no es un rasgo personal sino que es la interacción de una persona con la situación, por lo que puede estar en constante variación de una persona a otra, puede variar en distintas situaciones. Tiene como indicadores: Aumentos salariales, promociones, motivaciones, compensaciones, transferencias y despidos. Por su parte, la comunicación es la interacción de una persona con otra que puede ser su compañero, superior, cliente, entre otros. Del mismo modo, brinda información, por lo que debe estar en constante coordinación con su equipo de trabajo. Cabe mencionar que en el cumplimiento de las tareas y funciones interviene la comunicación, por tal motivo, es importante tener una buena comunicación en el centro laboral. Asimismo, la comunicación puede ser clasificado en los siguientes niveles, teniendo en cuenta el ambiente en el que se desenvuelven: Interna, se refiere al espacio en donde se presenta el mismo universo de la organización, y la externa, se refiere al espacio dentro de la sociedad en donde la organización se dirige al público, futuros clientes y proveedores.

El funcionario como marcha la obra o proyección a seguir, los cambios en el comportamiento, actitudes, habilidades o conocimientos. Tiene como indicadores: Cambios, actitudes, habilidades y conocimientos.

La productividad es el rendimiento promedio de un colaborador dentro de un plazo de tiempo establecido. Su medición puede realizarse en volúmenes físicos o por el valor de los bienes o servicios elaborados. La teoría económica fundamenta que la remuneración debe representar la capacidad productiva de tal manera que los productos elaborados puedan cubrir los salarios. En caso de que los salarios se encuentren por encima de la paridad, como producto de una modificación a la disposición gubernamental, pueden generarse pérdidas económicas significativas, los

cuales van a suscitar que las organizaciones no puedan cubrir los nuevos costos, y ello a su vez generaría que las organizaciones se trasladen a un sector informal con la finalidad de disminuir sus costos. En síntesis, este factor suelen utilizar los gerentes para direccionar y brindar consejos a los trabajadores a fin de mejorar sus desempeño, sus indicadores son: la guía en el trabajo y talento humano (p.6).

En tal sentido, la formulación del problema general es: ¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017?, mientras que los problemas específicos son: ¿Cuál es el nivel de habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017?, ¿Cuál es el nivel de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017?, ¿Qué relación existe entre las dimensiones de habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017?

Para el desarrollo del presente estudio, se emplearon distintas teorías que nos brindan información esencial; por lo que, para la variable habilidades gerenciales se ha considerado la teoría presentada por Katz (1974) y para la variable desempeño de los funcionarios, se consideró la información sustentada por AENOA (2017), quienes brindan teorías que más se ajustan a la realidad del ámbito de estudio..

Asimismo, el estudio se justificó de modo práctico, por cuanto busca evaluar si las habilidades gerenciales guardan relación con el desempeño de los funcionarios del municipio de la provincia de Lamas, además, tienen como fin ayudar a mejorar las habilidades del gerente de la institución, suscitando así un efecto positivo en el desempeño de los funcionarios, igualmente, podría ayudar a otras organizaciones con las mismas deficiencias, utilizando este estudio como una guía.

Finalmente, en la investigación se aplicaron métodos, técnicas e instrumentos con el fin de obtener datos relevantes para el desarrollo de la misma. En ese sentido, se aplicó un cuestionario de interrogantes para recopilar información relacionada con la variables objetos de estudio, previa validación correspondiente. De igual manera, se utilizó un programa estadístico para cumplir con los objetivos propuestos, todo

ello facilitó la generación de nueva información, la misma que fue muy útil para medir las variables.

Como Hipótesis General tenemos, H_i : Existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas – 2017. H_0 : Existe relación negativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas – 2017. Las hipótesis específicas son: H_1 : El nivel de habilidades en la Municipalidad Provincial de Lamas – 2017, es adecuado. H_2 : El nivel de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017, es alto. H_3 : Existe relación positiva entre las dimensiones de habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas – 2017.

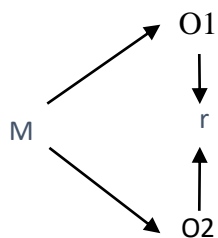
Como objetivo general tenemos: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017. Los objetivos específicos son: Identificar el nivel de habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Lamas – 2017. Conocer el nivel de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas – 2017. Identificar la relación que existe entre las dimensiones de habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas – 2017.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El estudio presentó un diseño descriptivo - correlacional, ya que buscó analizar la situación problemática evidenciada dentro del ámbito de investigación, además porque presenta la información recopilada representada en tablas y figuras con su descripción correspondiente para cada una de las variables, con relación a cada uno de los objetivos planteados. Asimismo, es correlacional debido a que buscó determinar la relación existentes entre las variables.

Motivo por el cual, presentó el siguiente esquema:



Dónde:

O1 = Habilidades gerenciales

O2 = Desempeño de los funcionarios

M = Colaboradores de la municipalidad provincial de Lamas

r = Relación

2.2. Variables - Operacionalización

Variable 1: Habilidades gerenciales

Variable 2: Desempeño de los funcionarios

Tabla 1. *Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Habilidades Gerencias	Es el conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos que debe poseer un gerente para que pueda plantear soluciones a los problemas que se presenten dentro de la organización y con su entorno social, de tal manera que se tomen decisiones acertadas sobre asuntos internos y externos. (Katz 1974. P.141).	Para la evaluación de esta variable se deberá tener en cuenta las dimensiones señaladas a continuación	Habilidades técnicas	Comunicación eficaz Conocimiento técnico gerencial Orientador	Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
			Habilidades humanas	Motivador Liderazgo	
Desempeño de los funcionarios	Conducta observada en cada colaborador, el cual es muy importante para alcanzar las metas organizacionales y puedan medirse teniendo en cuenta las capacitaciones y aportación que otorga a la empresa. (AENOA, 2017, P.45)	Para evaluar esta variable se deberá tener en cuenta las dimensiones señaladas a continuación	Habilidades conceptuales	Pronta solución a los problemas Tomas de decisiones Estrategia Tolerancia	Excelente Muy bueno Bueno Malo
			Motivación	Aumento de salarios Compensaciones Promociones Despidos Transferencias Motivación	
			Comunicación	Cambios Actitudes Habilidades Conocimientos	
			Productividad	Guiar Talento Humano	

2.3. Población y muestra

Según lo señalado por Valderrama (2016), está conformada por todos los elementos que se consideran en las variables del presente estudio (p.182). En ese sentido, para el presente estudio se consideró una población de 34 personas, es decir, 33 trabajadores y el Gerente de la Municipalidad Provincial de Lamas.

Muestra

Como asegura Valderrama (2016), es una parte representativa de la población, debido a que representa de manera fehaciente las cualidades y particularidades de la población, por lo cual, los resultados obtenidos fueron generalizados a la totalidad de la población (p.184).

En tal sentido, para el presente estudio se consideró como muestra a toda la población, la cual fue constituida por 34 colaboradores del municipio provincial de Lamas.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica empleada fue la encuesta, de acuerdo a lo señalado por Valderrama (2016), esta técnica es de fácil utilización debido a que los resultados son obtenidos de manera versátil, sencilla y objetiva. (p.314)

Instrumento

En el presente estudio, el instrumento aplicado fue el cuestionario, puesto que de acuerdo a lo señalado por Valderrama (2016), este instrumento es de fácil aplicación, pues las preguntas presentadas fueron propuestas en forma ordenada y coherente, de tal manera que se resolvieron las inquietudes. Los cuestionarios utilizados midieron la escala de actitudes y el nivel de conocimiento. (p. 318)

Con la finalidad de tener mayor conocimiento acerca de la primera variable se hizo uso del cuestionario, que contenía 22 preguntas, cuyas escalas de medida fue: siempre, casi siempre, nunca, casi nunca, a veces. Asimismo, la escala de medida para la variable fue: Adecuado, adecuado y regular.

A fin de evaluar al desempeño de cada uno de los colaboradores, se consideró la guía de observación, conformada por 11 preguntas, cuya escala fue: Malo, bueno, muy bueno y excelente. Asimismo, las escalas de medida para dicha variable fue: Alto, medio y bajo.

La recolección de datos fue efectuada por medio de los instrumentos aplicados a la muestra, para este caso fueron los cuestionarios, los cuales permitieron conocer la percepción con relación a las variables objeto de estudio.

Validez y confiabilidad

Con el propósito de otorgar validez a la aplicación de los instrumentos, fue necesario contar con la presencia de jueces, quienes fueron clasificados según el nivel al que pertenecen, tales como doctorados, colegiados, entre otros.

Para evaluar los instrumentos, fue imprescindible utilizar el Alfa de Cronbach, pues por medio de ello se pudo efectuar la determinación del nivel de confiabilidad a las variables, obteniendo un coeficiente 0.834 para la primera variable y 0.808 para la segunda variable, quedando demostrado así que los instrumentos fueron de fácil comprensión y aplicación para proceder con la ejecución del presente trabajo de investigación.

2.5 Método de análisis de datos

Para el desarrollo del trabajo de investigación fue necesario que los datos recopilados por medio de los instrumentos, fueran procesados a través del programa estadístico SPSS 22 y el programa Microsoft Excel, de tal manera que se pudo representar a través de tablas, gráficos y figura para su fácil comprensión.

Asimismo, se procedió a analizar el nivel de correlación existente, utilizando el coeficiente de Peaerson, a través de los niveles presentados a continuación:

Valor de r	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

2.6 Aspectos éticos

La información y datos recopilados mediante la aplicación de los instrumentos hacia los colaboradores, ha sido utilizada de manera confidencial y solo con un fin educativo.

III. RESULTADOS

La información obtenida se sometió al procesamiento y presentación en tablas y gráficos para su estudio.

3.1. Nivel de habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Lamas-2017

Con la finalidad de conocer el nivel de las habilidades gerenciales, se procedió a presentar la siguiente tabla y figura:

Tabla 2.

Frecuencia de la variable de habilidades gerenciales en al Municipalidad Provincial de Lamas - 2017 (%)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	21	61.8
Regular	10	29.4
Adecuado	3	8.8
Total	34	100.0

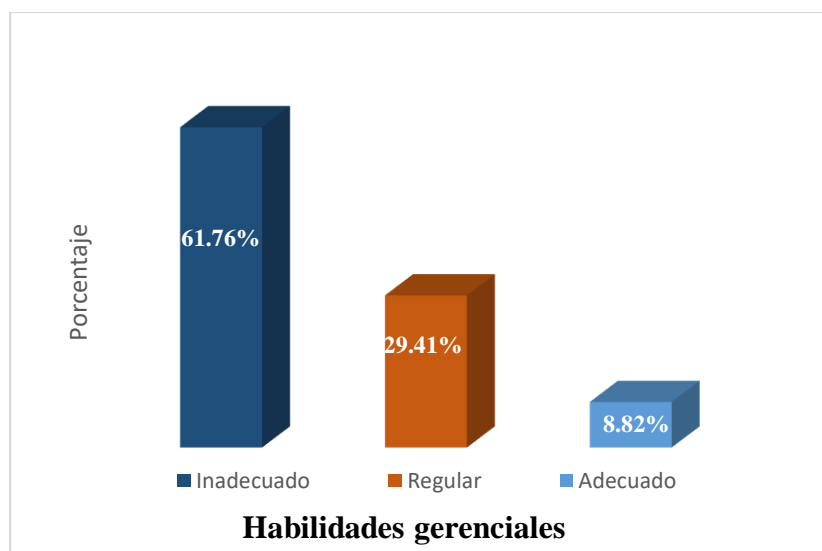


Figura 1. Nivel de habilidades gerenciales

Fuente: cuestionario formulado en la MPL, a los colaboradores que forman parte del estudio.

Interpretación

Según lo presentado en la tabla y figura anterior, se evidenció que el nivel de habilidades gerenciales en el municipio provincial de Lamas es regular en un 29.41%, adecuado en un 8.82% e inadecuado en un 61.76%, tal y como lo manifestaron los colaboradores quienes formaron parte de la muestra.

3.2. Nivel de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017

Con el fin de conocer el nivel de desempeño de los funcionarios, se procedió a presentar la siguiente tabla y figura:

Tabla 3.

Frecuencia de la variable desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017 (%)

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	16	47.06
Medio	16	47.06
Alto	2	5.88
Total	34	100.0

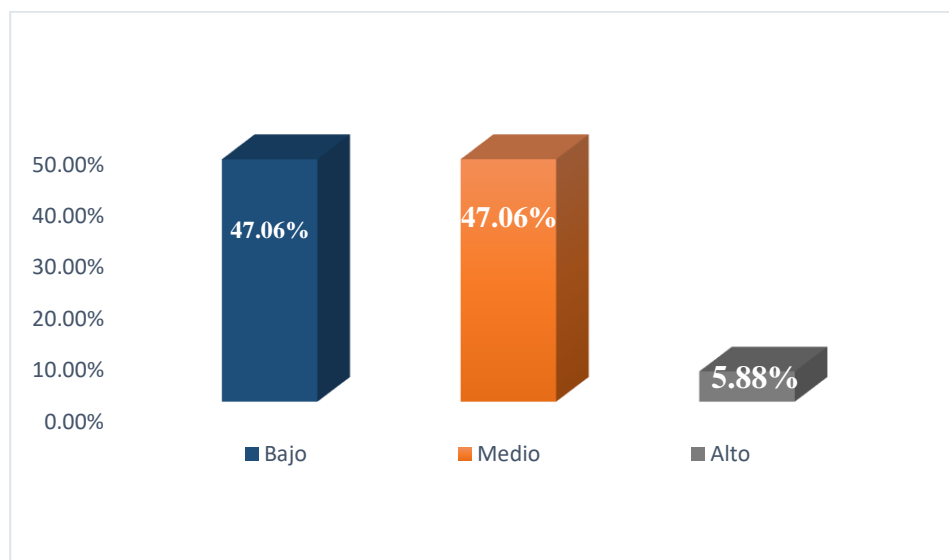


Figura 2. Nivel de desempeño de los trabajadores del municipio provincial de Lamas.

Interpretación

De acuerdo a lo presentado en la tabla y figura anterior, se evidenció que el nivel de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas fue bajo en un 47.06%, medio en un 47.06% y alto en un 5.88%.

3.3. Nivel de las habilidades gerenciales en sus dimensiones habilidad técnica, habilidad humana y habilidad conceptual en la Municipalidad Provincial de Lamas – 2017.

Tabla 4.

Habilidades gerenciales por dimensiones (%)

Escala	Habilidad técnica		Habilidad humana		Habilidad conceptual	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Bajo	3	9%	4	12%	3	9%
Medio	18	53%	19	56%	18	53%
Alto	13	38%	11	32%	13	38%
Total	34	100%	34	100%	34	100%

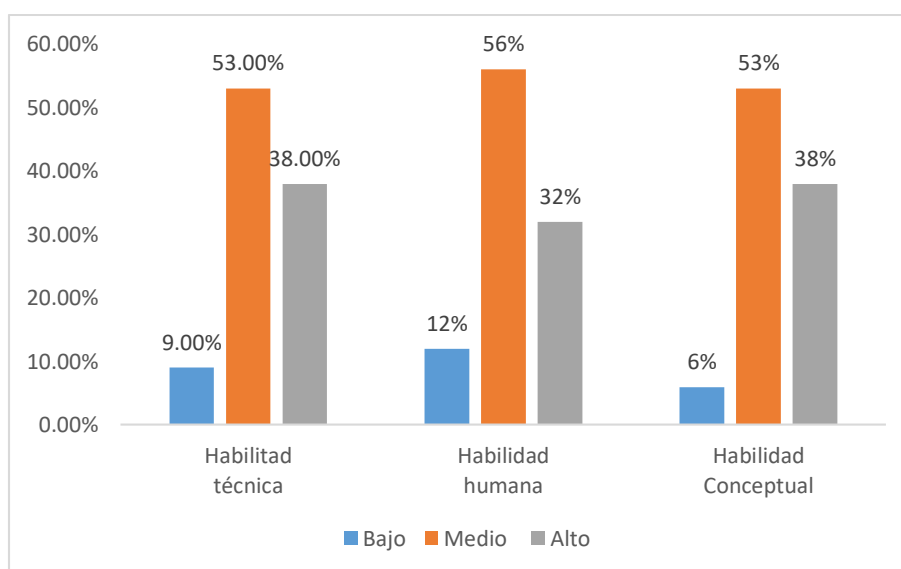


Figura 3. *Nivel de las habilidades gerenciales por dimensiones*

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores del municipio provincial de Lamas.

Interpretación:

En la figura 3, se observa el nivel de la variable habilidades gerenciales por dimensiones, en donde se evidenció que la dimensión habilidad técnica presenta un resultado de 9% bajo, 53% como medio y el 38% como alto, mientras que la dimensión habilidad humana presenta como bajo un 12%, 56% como medio y 32% como alto. Por otro lado, la dimensión habilidad conceptual tuvo como resultado de 9% bajo, 53% como medio y el 38% como alto.

3.4. Establecer la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas – 2017

Tabla 5.

Relación entre habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017

	Correlación	Desempeño laboral
Habilidades Gerenciales	Correlación de Pearson	,570”
	Sig.(unilateral)	.000
	N	34

Interpretación.

De acuerdo a lo presentado en la tabla y figura anterior, se evidenció que entre ambas variable existe relación, puesto que el valor de p es inferior a 0.05. No obstante, se muestra que la relación existente es moderada, procediendo a aceptar la hipótesis alterna, que afirma que “Existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios del municipio provincial de Lamas - 2017.

Coefficiente determinante

$$r^2 = (0.570)^2 * 100$$

$$r^2 = (0.3249) * 100$$

$$r^2 = 32\%$$

Mediante el cálculo de este coeficiente, quedo demostrado que las habilidades gerenciales influenciaron en el desempeño de los colaboradores en un 32%, pues se conoce que existen otros factores que también influyen para tal situación.

IV. DISCUSIÓN

Con el propósito de desarrollar el presente estudio, para evaluar las habilidades gerenciales se tomó en cuenta lo fundamentado por Madrigal (2009), el cual menciona que la habilidad gerencial representa una estrategia, por cuanto refleja la capacidad para liderar, trabajar en grupo y motivar a los colaboradores a cumplir sus retos, asimismo, menciona que las personas se encuentran en constante lucha para alcanzar un alto nivel directivo.

De esta manera, se percibió que las personas se encuentran en constante lucha para alcanzar un nivel directivo más alto, considerando ello, se observó que la entidad objeto de estudio, cree que el personal viene desempeñando sus funciones de manera regular, pues el 61% de los encuestados, afirmaron que desarrollaron sus actividades de manera inadecuada, lo cual resulta ser un problema significativo. Estos resultados son reforzados por el estudio presentado por López (2012), quien ha llegado a concluir que el 65% de los encuestados no está desarrollando de manera adecuada las actividades de planeamiento y ejecución de los proyectos, lo cual ha suscitado la aparición de diversas deficiencias. Por ello, se deduce que es necesario practicar de manera frecuente los conocimientos empíricos, de tal manera que los directivos posean las habilidades gerenciales necesarias que contribuyan con la rápida adaptación de los cambios constantes y permitan crear un ambiente de trabajo confiable, seguro y comprometido con los requerimientos de los colaboradores de la entidad.

Por otra parte, el estudio del desempeño laboral refleja otra realidad, donde los colaboradores son evaluados por las personas responsables de efectuar el control diario de las actividades. Además, es de suma importancia señalar que el desempeño laboral es un asunto muy relevante para garantizar la mejora de la empresa, por lo que es un problema que afecta a numerosas organizaciones que constantemente requieren advertir las causas que contribuyen con desempeño eficiente, conminando a empresas a invertir en planes de desarrollo y capacitación, de acuerdo a lo manifestado por Wuther & Keinth (2001).

La teoría manejada dentro de la entidad, se ha podido evidenciar que se está desarrollando de manera regular, por lo que se considera necesario efectuar un seguimiento continuo, esta información es similar a lo presentado por Juárez (2012),

quien concluyó que el 59% de los docentes tienen un nivel de desempeño bueno, de acuerdo a la perspectiva de los directores y subdirectores, mientras que el 73% de los docentes tienen un nivel de desempeño bueno de acuerdo a la perspectiva del alumnado, todo ello debido a los siguientes factores: Un 41% se debe a que planifica de manera adecuada la labor pedagógica que va a realizar, un 32% es debido a que gestionan los procedimientos de aprendizaje que debe aplicar con el fin de garantizar que los alumnos adquieran nuevos conocimientos y un 27% porque asumen su responsabilidad profesional. Por ello, se deduce que el nivel de desempeño de estos profesionales es bueno en 66% con tendencia a ser muy bueno dentro de los distintos campos.

V. CONCLUSIONES

- 5.1. Se pudo apreciar que, con respecto al objetivo general existe una aceptable correlación lineal estadística ($r = 0.570$, $p = 0.00$), quedando demostrado, una relación moderada, aceptando de esta manera la hipótesis alterna, la cual afirma: existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017. Asimismo, mediante cálculo de este coeficiente, ha quedado demostrado que las habilidades gerenciales han influido en el desempeño de los colaboradores solo en 32%, pues se conoce que existen otros factores que también influyen para tal situación.
- 5.2. En cuanto al nivel de habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017, se ha evidenciado que el nivel de habilidades gerenciales en la entidad es regular un 29.41 %, adecuado en un 8.82% e inadecuado en un 61.76%, tal y como lo manifestaron los colaboradores quienes formaron parte de la muestra.
- 5.3. Igualmente, referente al nivel de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017, se ha evidenciado que dicho nivel es bajo en un 47.06%, medio en un 47.06% y alto en un 5.88%.

Finalmente, en cuanto a la relación existente entre las dimensiones de las variables del estudio, se ha evidenciado la existencia de un bajo nivel, por cuanto el valor obtenido de p fue inferior a 0.05 y el cálculo del coeficiente arrojó valores entre el 0.30 y 0.40. En ese sentido, podemos mencionar que el desarrollo regular de las acciones en la institución y la impresión de las habilidades gerenciales es inadecuado.

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1. Al alcalde de la Municipalidad, se recomienda que deben realizar reuniones en forma permanente para que los colaboradores accedan al conocimiento de la percepción que estos tienen acerca del desarrollo jerárquico, la eficiencia de sus labores a fin de incrementar el interés para el cumplimiento de metas; asegurando el mejoramiento de las habilidades gerenciales, pues ha quedado demostrado que tiene una relación positiva con el desempeño de los funciones.

- 6.2. Al gerente y jefes inmediatos de la entidad, se recomienda suministrar a los trabajadores un ambiente laboral óptimo, el mismo que permita aportar y promover conocimientos nuevos a su área de trabajo, tomando en cuenta aspectos de liderazgo y motivación en constantes capacitaciones, además de practicar la comunicación con la finalidad de ayudar a los colaboradores a estar preparados para brindar soluciones en caso lo requieran.

- 6.3. Al alcalde del municipio provincial de Lamas, se solicita brindar incentivos periódicamente a los colaboradores, con la finalidad de aumentar el interés del cumplimiento de metas planificadas. Asimismo con el objetivo de mejorar el buen desempeño y eficiencia laboral de los trabajadores se recomienda ejecutar cabalmente las políticas salariales.

- 6.4. La gerencia debe desarrollar en forma permanente talleres y capacitaciones con el propósito de que los colaboradores pongan en práctica sus habilidades, contribuyendo de esta manera en la toma de decisiones, asimismo, hacer que los trabajadores participen en la reuniones recreacionales para reforzar sus habilidades y alcanzar la eficiencia en las gestiones que realizan.

REFERENCIAS

- AENOA, P. (2017). *Obtenido de Evaluación de desempeño y la Gestión de RR.HH.*
Obtenido de: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Herrera, G. (2016). *La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Provincial de san Martín, Región san Martín, 2016.* (Tesis de Grado). Universidad Peruana Unión. Recuperado de: http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/400/Gleydi_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1
- Coral, F. & Cotrina, W. (2013). *Evaluación del clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Nueva Cajamarca.* (Tesis de Grado). Universidad Nacional de San Martín. Recuperado de: http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2184/TP_ADM_00032_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud.* México: ECOE EDICIONES.
- Chucuya, R. (2016). *Habilidades Gerenciales.* Obtenido de: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (6 ed.). Distrito Federal de México, México: Mc Graw Hill.
- Diccionario Electrónico (2017). *Desempeño ABC.* Recuperado de: <http://www.definicionabc.com/general/desempeno.php>
- Emprende pyme net (2017). *Las habilidades Gerenciales.* Obtenido de: <http://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>
- García, K. (2013). *Simuladores de negocios como herramienta de capacitación: Desarrollo de Habilidades Gerenciales.* (1 ed.). España: editorial Académica.
- Huamani, N. N. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño Laboral del Personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de Lima, la línea 1 en el 2013.* . Perú: Universidad Nacional tecnológica de Lima Sur.
- Juárez, A. (2012). *Desempeño docente en una Institución Educativa policial de la Región Callao.* (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.

- Juárez, J. (2011). *Relación entre satisfacción laboral y productividad de los docentes de las facultades de educación y salud de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto* (Tesis de Doctorado). Universidad Alas Peruanas. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/80719770/TESIS-JUANJUAREZ>
- Katz. (1974). *Obtenido de El mundo de los negocios*. Recuperado de: <http://ciclog.blogspot.pe/2011/09/las-4-habilidades-directivas-basicas.html>
- Lagos, M. (2012). *Tecnología y Desempeño Laboral*. Obtenido de <http://laticenlaempresa.blogspot.pe/>
- Lanzillotta, J. (2012). *Habilidades Gerenciales*. (Tesis de Pregrado). Universidad del CEMA. Argentina
- López, H. (2012). *Uso de las habilidades técnicas y directivas para la planeación dentro de una Organización Gubernamental. Comisión Nacional de seguros y fianzas. México* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Autónoma de México.
- Madrigal, B. (2009). *Importancia de las Habilidades Gerenciales y de su estudio, para el desarrollo organizacional*. Recuperado de: http://www.milenio.com/firmas/columna_ciencia_y_tecnologia_columna_ciencia_y_tecnologia/Importancia-Habilidades-Gerenciales-desarrollo-organizacional_18_390740990.html
- Ministerio del Trabajo y Seguridad (2017). *El desempeño laboral*. Recuperado de: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- Padilla, P. (2016). *Gerencia*. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticias-de-patricia-padilla-21056>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades Directivas. Estudio aplicado al sector Público de la Provincia de Córdoba*. Córdoba- Argentina.: Universidad de Córdoba.
- Pérez, H. (2002). *La evaluación del desempeño de los servidores Públicos*. Lisboa- Portugal.: VII Congreso Internacional del CLAD.
- Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla- Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rodríguez, M. (2015). *Desarrollo de habilidades directivas*. (2 ed.). México: editorial el Manual moderno.
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. (6 ed.). Lima: San Marcos E.I.R.L editor.

ANEXOS

Matriz de consistencia

Título: Habilidades gerenciales y su relación con el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017*.

Autor: Oscar Canales Gonzales.

Problema	Hipótesis	Objetivo	Aspectos teóricos
<p>General ¿Qué relación existe entre habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017?</p> <p>Específica ¿Cuál es el nivel de habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017?</p> <p>¿Cuál es el nivel de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre las dimensiones de habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017?</p>	<p>General H₁: Existe relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017. H₀: Existe relación negativa entre las habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017.</p> <p>Específicas H₁: El nivel de habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017 es adecuado H₂: El nivel de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017 es alto. H₃: Existe relación positiva entre las dimensiones de habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017.</p>	<p>General Determinar la relación entre habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017.</p> <p>Específica OE₁: Identificar el nivel de habilidades gerenciales en la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017. OE₂: Conocer el nivel de desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017. OE₃: Identificar la relación que existe entre las dimensiones de habilidades gerenciales y el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017.</p>	<p>Habilidades gerenciales. Katz (1974) menciona que la habilidad gerencial es la habilidad, capacidad y conocimiento que debe tener un gerente para dar solución a los problemas y mantener una comunicación eficaz con su entorno social, manejo de control en la toma de decisiones tanto en el ámbito interno y externo de la organización.</p> <p>Desempeño de los funcionarios. AENOA (2017), menciona que para un buen desempeño de los funcionarios se debe tomar en cuenta los procesos de reclutamiento y selección, inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y formación.</p>

Diseño de investigación	Variables de estudio	Población y muestra	Instrumentos de recolección de datos
<p>Descriptiva correlacional</p> <p>y</p>  <p>The diagram shows a central point labeled 'm' on the left. Two arrows originate from 'm' and point to the right towards two vertically aligned points labeled 'V1' and 'V2'. From 'V1', a downward-pointing arrow leads to 'V2', indicating a relationship or flow between the two variables.</p>	<p>Variable I: Habilidades Gerenciales. Variable II: Desempeño de los funcionarios.</p>	<p>Población Valderrama (2016), Es el conjunto de la totalidad de las medidas de las variables en estudio, en cada una de las unidades del universo. Es decir, es el conjunto de valores que cada variable toma en las unidades que conforman el universo. (p. 182), para la investigación se tomó en consideración a 56 trabajadores y un Gerente de la Municipalidad Provincial de Lamas, haciendo un total de 57.</p> <p>Muestra Valderrama (2016), Es un subconjunto representativo de una población. Es representativo, porque refleja fielmente las características de la población cuando se aplica la técnica adecuada de muestreo de la cual procede, la calidad es lo más importante que la cantidad de la muestra, es decir no se debe pensar que la muestra depende de la cantidad, para lo cual presentaremos las fórmulas para determinar el tamaño de la muestra (n) con la población, cuyo tamaño (N) se desconoce, y con población, cuyo tamaño se conoce por estudios del nivel descriptivo y correlacional. (p.184), en ese sentido la muestra para la investigación estuvo comprendida por 34 colaboradores de las distintas áreas que respondieron los cuestionarios.</p>	<p>Técnicas Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>

Instrumento de recolección de datos

Cuestionario para la variable de habilidades gerenciales.

La presente investigación tiene como objetivo conocer las Habilidades gerenciales del gerente de la Municipalidad Provincial de Lamas, así como el desempeño de los funcionarios de dicha entidad, para lo cual se le ruega contestar las preguntas de acuerdo a su percepción, apreciación o forma de pensar, la información que nos brinde tiene carácter reservada por lo cual se le ruega su colaboración, además los resultados de la investigación coadyuvaran para tomar decisiones para la mejora de la Municipalidad Provincial de Lamas.

Instrucciones:

<p><i>Marque la respuesta de acuerdo a su nivel de percepción, apreciación o forma de pensar, para lo cual tiene 5 opciones categorizadas tal como se presenta.</i></p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> </div>	Valor	Categorización
	1	Nunca o No
	2	Casi Nunca
	3	A veces o Regular
	4	Casi siempre
5	Siempre o Si	

HABILIDAD GERENCIAL			RESPUESTA				
DIMENSION	N°	¿Usted cómo percibe, califica, piensa...?	1	2	3	4	5
Habilidad técnica	Habilidades de procesamiento de información						
	01	El gerente desarrolla habilidad de comunicación eficaz con el personal a cargo.					
	02	El gerente está en constante comunicación con los encargados de área.					
	Habilidad de conocimiento técnico						
	03	El gerente tiene conocimiento de cada área de la infraestructura.					
	04	El gerente tiene conocimiento del reglamento interno que maneja dicha entidad, número de personal a cargo, problemas internos, entre otros)					
	05	El gerente conoce el marco legal de su entidad a cargo.					
	06	El gerente expresa coherentemente sus ideas al personal encargado por área.					
07	El gerente tiene capacidad de controlar cuando algo marcha mal dentro de la entidad.						

	08	El gerente de la entidad maneja sus problemas de la entidad con total precaución.					
Habilidad Humana	Habilidades de liderazgo						
	09	El gerente orienta a los encargados de cada área para el cumplimiento de tareas.					
	10	El gerente orienta al personal antes de comenzar una obra.					
	11	El gerente tiene buen clima laboral con los encargados de área.					
	12	El gerente tiene habilidad de relacionarse con cada encargado de área.					
	13	El gerente tiende a motivarles antes de comenzar sus obras.					
	14	El gerente motiva al personal por los logros alcanzado.					
	15	El gerente muestra interés a los problemas personales de sus trabajadores.					
	16	El gerente muestra interés por el desarrollo personal de sus trabajadores.					
	17	El gerente tiene un espíritu de positivismo con sus trabajadores.					
	18	El gerente es positivo en las obras que va a realizar.					
Habilidad conceptual	Habilidades de resolución de conflictos						
	19	El gerente brinda prontas soluciones en los conflictos que puede haber entre dos o más individuos de la entidad.					
	20	El gerente no busca excusas para dar solución a un problema que puede ocurrir en una obra.					
	Habilidades de toma de decisiones						
	21	El gerente tiene la suficiente capacidad de tomar una decisión correcta a partir de una información pequeña.					
	22	El gerente toma decisiones en conjunto de los encargados de área.					

Fuente: Marco teórico

Validación de instrumentos

INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombre del Experto	Institución donde labora	Grado académico	Autor del instrumento
Ramírez García Gustavo	I.E. Miguel Chuquisengo/ EPG/UCV/ UAP.	Doctor en Educación	Oscar Canales Gonzales
TÍTULO:	Habilidades gerenciales y su relación con el desempeño de los funcionarios de la municipalidad provincial de Lamas-2017		
INSTRUMENTO	Cuestionario de Habilidades gerenciales		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir, libre de ambigüedades					✓
OBJETIVIDAD	Los ítems permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales				✓	
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia y es pertinente al contexto cultural, científico, tecnológico y legal, inherente a la temática de la investigación.	✓				✓
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual de las variables, en todas sus dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función de la hipótesis, problemas y objetivos de la investigación.				✓	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad				✓	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento, evidencian ser adecuados para medir evidencias inherentes de los sujetos muestrales.					✓
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
METODOLOGIA						✓
PERTINENCIA						✓

III. OPINION DE APLICACIÓN

Las dimensiones a aplicar se ven coherentes por lo que el instrumento es aplicable.

IV. PROMEDIO DE EVALUACIÓN 4.2


 D. Gustavo Ramirez Garcia
 CNI 0109453

Tarapoto, 15 de febrero del 2017

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y Nombre del Experto	Institución donde labora	Grado académico	Autor del Instrumento
Cruz Carmela Neyra.	Defensa Pública- Ministerio de Justicia	Magister en Gestión Pública	Oscar Canales Gonzales
TITULO: "Habilidades Gerenciales y su relación con el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017"			
INSTRUMENTO: Cuestionario para la variable de habilidades gerenciales			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: LISTA DE COTEJO

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

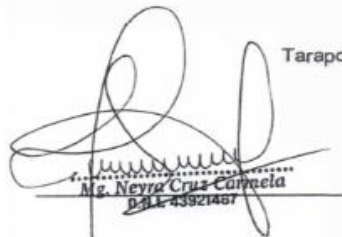
CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización Lógica.				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos científicos.				X	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				X	
Subtotal					16	35
Total					51	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Es favorable la aplicación de dicho instrumento.

IV. PROMEDIO DE EVALUACIÓN:

Tarapoto, 15 de Julio del 2017


 Mg. Neyra Cruz Carmela
 D.N.I. 43921457

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y Nombre del Experto	Institución donde labora	Grado académico	Autor del Instrumento
Archenti Reátegui Violeta	Defensa Pública Sede Tarapoto	Magister en Gestión Pública.	Oscar Canales Gonzales
TÍTULO: Habilidades Gerenciales y su relación con el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas - 2017*			
INSTRUMENTO: Guía de observación de desempeño de funcionarios			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: LISTA DE COTEJO

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización Lógica.					X
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
CONSISTENCIA	Basado en los aspectos teóricos científicos.					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
METODOLOGÍA	Las estrategias responden al propósito del diagnóstico.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.				X	X
Subtotal					8	45
Total						53


III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Es favorable la aplicación del instrumento.

V. PROMEDIO DE EVALUACIÓN:

53

Tarapoto, 15 de Julio del 2017


 Mg. Violeta Archenti Reátegui
 ENI: 4627242

Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL LAMAS

"Capital Folklórica de la Amazonía Peruana"

"AÑO DEL BUEN DE SERVICIO AL CIUDADANO"

Lamas, 09 de enero del 2017

Señor:

Abog. Oscar Canales Gonzales,

Maestrante de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo – Filial Tarapoto,
Lamas.-

De mi especial consideración;

Reciba nuestro cordial saludo y al mismo tiempo sirva la presente para comunicarle que se aprueba y se da por aceptada su solicitud para que pueda desarrollar en nuestra institución el Proyecto de investigación "Habilidades gerenciales y su relación con el desempeño de los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Lamas 2017", tendiente a la elaboración de la correspondiente tesis para optar el Grado de Magister en Gestión Pública en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo – Filial Tarapoto.

Sin otro en particular me despido de Usted, no sin antes expresar mi estima personal.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMAS
Dpto. P.O.C. George López Saavedra
GERENTE MUNICIPAL (H)

C.c. Archivo.