



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Análisis de la gestión directiva y administrativa de la
Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y
Mercancías, 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad**

AUTORA:

Mg. Herrera Montealegre, Martha Cecilia (ORCID:0000-0001-5841-3914)

ASESOR:

Dr. Esquivel Castillo, Luis Alejandro (ORCID: 0000-0003-2665-497X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

Lima – Perú

2021

Dedicatoria

A mis padres, Ricardo y María Luisa por inculcarme valores que rigen mi vida.
A mis hijos, Mayra, Mayte y Yair, quienes me motivan a ser mejor persona y profesional, para guiar sus caminos con amor y responsabilidad.

Agradecimiento

A Dios, por no soltar mi mano todos estos años vividos.

A mis colegas de la SUTRAN que con su apoyo hicieron posible esta investigación.

A los docentes Dr. Esquivel y Dra. Soria quienes con sus asesorías me apoyaron en la culminación de esta investigación.

A mis compañeros del doctorado, con los que compartí experiencias profesionales de diferentes entidades del estado, que ampliaron mis conocimientos.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	vi
Índice de gráficos y figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	17
3.1.1. Tipo de investigación.....	17
3.1.2. Diseño de investigación.....	17
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	18
3.3. Escenario de estudio	18
3.4. Participantes.....	19
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.5.1. Técnicas de recolección de datos	20
3.5.2. Instrumentos de recolección de datos	20
3.6. Procedimiento.....	21
3.7. Rigor científico.....	22
3.8. Método de análisis de datos.....	22
3.9. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	24
V. CONCLUSIONES.....	36
VI. RECOMENDACIONES	37
VII. PROPUESTA	38
REFERENCIAS.....	42
ANEXOS	52
Anexo 1. Matriz de Categorización.....	52
Anexo 2: Matriz de categorización apriorística.....	53
Anexo 3: Guía de Entrevista.....	54

Anexo 4: Entrevista aplicada a los participantes.....	58
Anexo 5: Constancia de permiso para aplicar la entrevista.....	73
Anexo 6: Triangulación de respuestas relevantes.....	75
Anexo 7: Acta de Originalidad.....	80
Anexo 8: Pantallazo del Turnitin.....	81

Índice de tablas

Tabla 1: Categoría y subcategoría de la investigación.....	18
Tabla 2: Características de los participantes.....	19
Tabla 3: Características de la “Guía de Entrevista”	21
Tabla 4: Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo general	75
Tabla 5: Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo específico 1	76
Tabla 6: Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo específico 2	77
Tabla 7: Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo específico 3	78
Tabla 8: Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo específico 4	79

Índice de gráficos y figuras

Figura 1: Nube de palabras de las categorías gestión directiva y gestión administrativa.....	24
Figura 2: Red hermenéutica del análisis ideográfico de la categoría gestión directiva.....	26
Figura 3: Red hermenéutica del análisis ideográfico de la categoría gestión administrativa.....	27
Figura 4: Red hermenéutica del análisis ideográfico de la subcategoría competencias de comportamiento y técnicas.....	32
Figura 5: Red hermenéutica del análisis ideográfico de la subcategoría habilidades personales.....	33
Figura 6: Red hermenéutica del análisis ideográfico de la subcategoría competencias conductuales.....	34
Figura 7: Red hermenéutica con respecto a la subcategoría comportamiento profesional.....	35

Resumen

La investigación se realizó con el objetivo de analizar la gestión directiva y administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019, considerando necesario que los profesionales que asuman cargos directivos posean experiencias en puestos similares, competencias y habilidades gerenciales para el mejor desarrollo de sus funciones.

El desarrollo del estudio se realizó con un enfoque cualitativo, diseño fenomenológico hermenéutico de tipo básica, utilizando para la recolección de datos la técnica de entrevista, elaborando la guía de entrevistas con preguntas abiertas teniendo la participación de 10 directivo. Se justifica esta investigación porque al tener una mejor gestión se aplicará mejores estrategias, se tendrá mayor conocimiento de las competencias y habilidades de los directivos y lo investigado se podrá aplicar a diferentes funcionarios.

En coherencia con el objetivo principal y con los resultados obtenidos del análisis de los datos a través del método de la triangulación de datos, se pudo concluir que la gestión directiva presenta dos subcategorías llamadas competencias de comportamiento y técnicas y habilidades personales que están relacionadas de manera asociativa. De la misma forma la gestión administrativa se divide en 2 subcategorías llamadas competencias conductuales y de comportamiento profesional que mantienen una relación causal.

Palabras Claves: gestión directiva, gestión administrativa, habilidades personales, competencias personales.

Abstract

The research was carried out with the objective of analyzing the directive and administrative management of the Superintendency of Land Transport of People, Cargo and Merchandise, 2019, considering it necessary that the professionals who assume management positions have experiences in similar positions, competences and managerial skills for the better performance of its functions.

The development of the study was carried out with a qualitative approach, hermeneutical phenomenological design of a basic type, using the interview technique for data collection, preparing the interview guide with open questions with the participation of 10 managers. This research is justified because by having better management, better strategies will be applied, there will be greater knowledge of the competencies and skills of managers, and what has been investigated can be applied to different officials.

In coherence with the main objective and with the results obtained from the data analysis through the data triangulation method, it could be concluded that executive management has two subcategories called behavioral and technical competencies and personal skills that are related in a associative. In the same way, administrative management is divided into 2 subcategories called behavioral and professional behavior competencies that maintain a causal relationship.

Keywords: directive management, administrative management, personal skills, personal skills.

I. INTRODUCCIÓN

El transporte es un factor importante para el desarrollo económico y social, mejora la economía de un País, dando oportunidades a la población urbana y rural para el acceder al empleo, educación y servicios de salud entre otros. Asimismo, la informalidad del transporte terrestre en el Perú puede definirse como el desplazamiento no autorizado o fuera de las regulaciones legales de personas a través de las vías terrestres, que genera graves consecuencias vinculadas a pérdidas económica de las empresas formales y el riesgo latente de la inseguridad de las personas que se movilizan en ellos. Desde el estado es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) fundada en base a la Ley N° 29380 (SUTRAN, 2009), para la supervisión, fiscalización y control, de los usuarios de las vías que forman parte de la rutas nacionales y vecinales del país, basándose en la Ley N° 27181 (MTC, 1999), y el Decreto Supremo N° 017-2009-MTC (MTC, 2009); la encargada de regular tanto los servicios de transporte público y privado de personas, así como el de mercancías y mixto, a fin de que los usuarios viajen seguros y tengan un buen servicio. Fundamenta sus labores para formalizar el transporte terrestre mediante campañas de sensibilización a los usuarios y a las empresas privadas, realizando fiscalizaciones a nivel nacional, y promoviendo una cultura de seguridad vial en los colegios, universidades y empresas de transportes, para proteger la vida de los usuarios.

Para el cumplimiento de estas funciones es indispensable contar con Directivos que estén alineados al cumplimiento de los objetivos de la entidad, es así que Izquierdo (2018), concluye en su investigación que la SUTRAN debe implementar indicadores que permitan evaluar la calidad de su servicio producto de la gestión administrativa; para lo cual, recomienda desarrollar un procedimiento en el que estén involucrados tanto los directores como los jefes zonales, poniendo énfasis que se debe medir la gestión que desenvuelven los mismos en función a los resultados obtenidos.

Del mismo modo Pereda (2016), menciona que para toda entidad pública que cuente con personal directivo en sus planillas, es indispensable que sus profesionales cuenten con las habilidades personales y directivas necesarias para el correcto ejercicio de sus funciones. Ello, a fin de que las instituciones logren ser

más competitivas, posean una organización que brinde un servicio de calidad a los ciudadanos, impulsen el progreso tecnológico, desarrollen adecuadamente al capital humano y logren el compromiso de todos los involucrados con el propósito de alcanzar las metas propuestas.

Por tanto, para una correcta gestión directiva es necesario que los profesionales que asuman cargos de dirección posean experiencia en puestos similares, habilidades gerenciales, y tributos inherentes a sí mismos, tales como ser un buen comunicador, empático y honorable. Además, deben estar totalmente comprometidos con la entidad a fin de liderar a su equipo de trabajo y lograr los objetivos deseados (Aguaiza, 2015).

Esta perspectiva la comparte (Angulo, 2020), quien menciona que las funciones de los gerentes se encuentran directamente relacionadas con el cumplimiento de las metas en el plazo y calidad esperados; por lo que, sus capacidades tanto técnicas, como gerenciales son esenciales para la creación de relaciones interpersonales y grupales. Asimismo, Angulo resalta que al igual que en una empresa privada, el personal gerencial de las entidades públicas es evaluado por resultados, debiéndose cuantificar además el impacto que origina en la organización al momento de asumir sus funciones. Similarmente Galvis y Ramírez (2016), en su investigación mixta ya que recolectaron y analizaron datos de manera cualitativa y cuantitativa., considero que no existía gestión directiva en la institución, siendo necesario considerarla como un fundamento para mejorar la disposición, equilibrio y comprensión de la enseñanza.

En línea con ello, Jafarzadeh (2013) en su investigación basada en Irán, estudio la relación de las habilidades y competencias de los gerentes con el personal en el Ministerio de Agricultura de Jihad, en la cual se confirmaron relaciones significativas, demostrando que la gestión participativa, el sistema de recompensas, las evaluaciones de desempeño y el trabajo grupal son eficaces en el empoderamiento de los empleados.

Los gerentes son los principales impulsores en la mejora de las actividades en una organización. Por ello, es necesario contar con gestores competentes, que poseen habilidades esenciales de gestión: habilidad de comunicación, liderazgo y organización. Así como Wan y Amrstrong (2012), en su estudio cualitativo basado en Malaysia, determina las competencias claves de los directores de las empresas

mediante la técnica Delphi (cuestionarios y entrevistas). Como resultado se obtuvo que, para ser efectivos, los directivos deben poseer ocho tipos de competencias esenciales: financieras, planificación corporativa, previsión de negocio, asuntos jurídicos, gestión de riesgos, marketing, recursos humanos y negocios internacionales. Este estudio concluye que las competencias de los directores son un componente importante para la efectividad de las empresas.

En vista de lo descrito anteriormente se formula el siguiente problema de investigación: ¿Cómo se desarrolla la gestión directiva y administrativa en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías?, y los problemas específicos: ¿Cómo se desarrollan las competencias de comportamientos y técnicas del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías?; ¿Cómo desarrollan las habilidades personales del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías?; ¿Cómo desarrollan las competencias conductuales del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías?, y ¿Cómo desarrollan el comportamiento profesional del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías?.

La justificación de esta investigación considera hacer un análisis de la gestión directiva y administrativa, correspondiente a las competencias y habilidades con las que deben contar los directivos para un mejor desempeño de sus labores, siendo relevante debido a que sus funciones están orientadas a mejorar el cumplimiento de las metas esperadas de la entidad y el buen uso de los recursos del Estado. Para lo cual consideraremos criterios formulados como preguntas, que fueron adaptados de Ackoff (1973) y Miller y Salkind (2002) como: Conveniencia: al tener una mejor gestión se aplicará mejores estrategias a la informalidad; Relevancia social: la buena gestión de los directivos ayudará a combatir la informalidad por lo tanto tendremos menos accidentes evitando pérdidas de vidas humanas; Implicaciones prácticas: se ayudara a mejorar la gestión directiva y administrativa y puede aplicarse a diferentes funcionarios de diferentes entidades del estado; y Valor teórico: se tendrá mayor conocimiento de las competencias y habilidades de los directivos para una buena gestión .

Se analizó la relación de la gestión directiva y administrativa respecto a las habilidades personales y sociales que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, además las metodologías buscan evaluar las estrategias para el fortalecimiento de los directivos de la SUTRAN. En línea con la anterior justificación, se busca obtener las mejores competencias y habilidades de los directivos.

Según lo revisado y estudiado se planteó el siguiente objetivo general de analizar la gestión directiva y administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías. Así mismo se planteó los siguientes objetivos específicos como: analizar las competencias de comportamiento y técnicas del directivo en la SUTRAN; analizar las habilidades personales del directivo en la SUTRAN; analizar las competencias conductuales del directivo en la SUTRAN y analizar el comportamiento profesional del directivo en la SUTRAN.

II. MARCO TEÓRICO

En atención a ello, la presente investigación recolectó información de estudios con antecedentes nacionales como lo indicado por Arango (2017), quien investigó la conexión entre los estilos de dirección en la gestión administrativa. De esta forma, haciendo uso de la técnica de juicios expertos en encuestas y cuestionarios, Arango pudo concluir que dicha relación es moderada y positiva; sin embargo, dentro de su evaluación también se evidenció que el clima organizacional desarrolla tanto la eficiencia como la eficacia en la gestión directiva.

Por su lado, Mendoza (2019) buscó identificar la relación entre la mejora de la gestión administrativa y el cumplimiento de los resultados, ya sea alcanzando o superando las metas establecidas en el plan de fiscalización de la entidad, en base a los recursos asignados a esta. Tras procesar la información recopilada, Mendoza confirma su hipótesis inicial concluyendo que efectivamente estas dos variables se encuentran relacionadas entre sí.

En línea con ello, Chavez (2018) analizó cómo la gestión directiva puede mejorar si se fortalecen las habilidades gerenciales de los directores mediante la implementación de la gestión del talento humano. Su investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo haciendo uso de la técnica de recolección de datos utilizando encuestas y cuestionarios. Finalmente, de la data procesada, Chávez

demonstró que efectivamente existe una correlación entre las variables puestas en cuestión.

Asimismo, López (2019) analizó cómo la gestión administrativa afecta directamente la calidad de los servicios. Para ello, aplicó la técnica de encuestas con cuestionarios a 28 instituciones públicas en Tarapoto, obteniendo un incremento de la calidad cuantificado en 98.7% de darse la mejora de la gestión administrativa.

Dado que la gestión administrativa se desarrolla en base a lo establecido por los reglamentos de las empresas, siendo el caso para las entidades públicas las leyes, normas, decretos, directivas, etc., la absolución de discrepancias entre funcionarios y colaboradores deberían liderarlas directores con habilidades gerenciales de negociación y solución de conflictos (Menacho et al., 2019). Por su parte, Díaz, Núñez, y Cáceres, 2018 buscan analizar qué competencias gerenciales permiten obtener mejores resultados, para lo cual analizan la formación en esta materia a fin de poder fortalecer sus competencias buscando mejorar la operatividad y diligencia en el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, Rodríguez et al. (2019) mencionan que la gestión directiva actual está enfocada fundamentalmente en el ejercicio de funciones administrativas, de mejora de infraestructura y de absolución de problemas burocráticos, actividades que no permiten, en estricto, alcanzar las metas de la entidad. Los autores además consideran que, a fin de contar con una mejora en el clima organizacional, es necesario actualizar la gestión directiva desde un enfoque que incluya en el perfil de los profesionales las habilidades personales, sociales, relaciones interpersonales y de comunicación.

Se complementó la investigación con información de estudios internacionales relacionados al tema, es así como Sepúlveda y Valdebenito, (2019) analizan la relación del liderazgo en la Gestión Directiva, llegando a la conclusión que la ausencia de este origina que las entidades educativas queden suspendidas a través del tiempo, por lo que es necesario contar con directores que desarrollen competencias que les permitan innovar y permanecer actualizados de acuerdo con los cambios de la sociedad. Por su parte, Núñez et al. (2018) analizan las competencias gerenciales necesarias con las que deben contar los directivos para

que puedan establecer estrategias que logren el cumplimiento de los objetivos previstos. En este caso en particular, relacionado a los resultados económicos.

Igualmente, Amanchukwu, Stanley y Ololube (2015), en su investigación basado en Nigeria, examinan el liderazgo en los directores y su eficacia para mejorar la gestión educacional. El liderazgo tiene la responsabilidad de lograr fines particulares mediante la aplicación de los recursos disponibles y asegurar una organización en el proceso. Existe diversos estilos de liderazgo, entre ellos se encuentran: estilo de liderazgo autocrático, burocrático, carismático, democrático, entre otros; también se tienen diversos principios en los que resalta: conocer a sus trabajadores y cuidar de su bienestar, desarrollar un sentido de responsabilidad en sus trabajadores, dar el ejemplo, trabajar en equipo, entre otros. Para lograr el éxito de la gestión educacional, se deben aplicar los estilos y principios de liderazgo adecuados.

Similarmente, García y Cerdas-Montano (2020), en su investigación analiza el liderazgo relacionándolo con la mejora de los trabajos colaborativos y el cumplimiento de las metas propuesta, y considera diferentes estilos considerando que para el ámbito organizacional esto genera motivación, sinergias, autoridad y trabajo en equipo.

En los resultados de su estudio a la gestión de directivos en instituciones educativas de nivel secundario, Asperella (2015) menciona que tanto la gestión, dirección y calidad se vinculan entre sí. Asimismo, el autor considera que la gestión directiva involucra procesos que generan implicancias de índoles sociales, culturales y políticas. Ello, dado que un modelo de gestión directiva reta a la escuela secundaria y a su vez, establece una noción de justicia social desde el enfoque de anhelo de igualdad, permanencia y egreso dentro de la escuela, un entorno por naturaleza tanto social como cultural (pp. 289-290).

Similarmente, Kitratporn y Puncreobutr (2016), en su investigación realizada en la frontera entre Tailandia y Camboya, estudia la relación entre la calidad de la vida laboral y el clima organizacional. El desarrollo de una gestión educacional mejora la calidad de la vida laboral y el buen clima organizacional, aumenta la productividad en las instituciones. Por ello, para conseguir una adecuada calidad de vida laboral y clima organizacional en una organización, es importante realizar

una correcta gestión educacional; en la cual se debe tener en cuenta tanto a los directivos como a los empleados.

Compartiendo esta opinión Pozveh y Karimi (2016), en su investigación basado en el personal del Departamento de Educación en Isfahan, estudia la relación entre el clima y el silencio organizacional. El clima organizacional es la comprensión de los empleados sobre el ambiente general de trabajo en las organizaciones, mientras que el silencio organizacional es un fenómeno en el que los empleados se niegan a expresar sus opiniones sobre la organización, afectando a la organización; con el fin de prevenirlo los gerentes deben controlar y comprobar los procedimientos en la organización para aplicar las reformas necesarias. El reto para los gerentes efectivos es lograr un clima organizacional saludable, donde los objetivos de la organización sean claros para los empleados. Logrando de esta manera, que los empleados sean leales con los gerentes, colaboren entre sí y estén satisfechos con las recompensas debidas a el cumplimiento.

Por otra parte, Favoreu, Carassus, y Maurel (2015), en su investigación analizan los procesos de formulación de estrategias en el sector público y el tipo de enfoque estratégico adecuado para el sector. El estudio menciona que, para la gestión de las organizaciones públicas se debe tener una lógica racional, política y colaborativa; además, resalta la importancia de que los gerentes públicos desarrollen habilidades interorganizacionales y relaciones interpersonales. Asimismo, López, Parra y Rubio (2019) en su investigación consideran que las habilidades técnicas son inherentes al cargo que ocuparán y que estas habilidades se obtienen con capacitaciones o con la experiencia profesional.

Consecuente a lo anterior indicado, esto es complementado con lo indicado por Moore y Rudd (2004), en su investigación identifica las principales habilidades y competencias de liderazgo que requieren los líderes dentro de una organización, mediante entrevistas cualitativas. Los líderes deben poseer seis áreas de habilidades de liderazgo: humano, conceptual, técnico, comunicación, inteligencia emocional, y habilidades de conocimiento. Muchas de las áreas de habilidades incluyen competencias que están dirigidas al líder mismo, y similares competencias que se relacionan con el impacto que tienen en sus trabajadores, por ello el líder tiene la capacidad de crear una visión (comportamiento) de tal forma que logre que todos se apropien de ella (impacto).

Igualmente, Ibay y Pa-alisbo (2020), en su investigación basada en instituciones educativas en Bangkok, estudia las habilidades de gestión que deben poseer los administradores para una buena gestión. Los administradores deben poseer habilidades conceptuales, humanas y conocimientos técnicos. En términos de habilidades conceptuales esta la identificación de la organización informal, articulación de la estrategia y capacidad de predicción. Por otro lado, los administradores de las escuelas necesitan entrenamiento en el control de conflictos, generación de informes y correspondencia oficial en términos de habilidades humanas. Por último, necesitan un desarrollo profesional en gestión financiera, conocimientos informáticos y marketing en términos de habilidades técnicas.

Las habilidades gerenciales son el conocimiento y la capacidad de los administradores para cumplir con las tareas de gestión y cumplir sus objetivos en su organización. Asimismo, en la investigación realizada en Irán Afshari et al. (2012), estudia las habilidades de gestión en el desarrollo de las organizaciones deportivas. La visión compartida, el aprendizaje en equipo, intercambio de conocimientos y liderazgo participativo; son las habilidades que influyen para el éxito de la gestión de una organización. Los directivos son los responsables de la planificación y el desarrollo de estrategias en la organización, por lo tanto, deben poseer habilidades conceptuales, humanas y técnicas. Así como, liderazgo participativo, ya que logran una visión compartida entre los gerentes y el personal en su equipo; y deben implementar dimensiones de aprendizaje organizacional para observar con más eficacia a su personal.

Al mismo tiempo, Ohemeng y Huque (2017) mencionan que la mayoría de las decisiones de los gobiernos se toman teniendo en cuenta las consecuencias políticas y económicas, dependiendo de que las organizaciones administrativas puedan colaborar con otras partes interesadas para lograr los objetivos de los gobiernos. Esto solo se puede lograr con un liderazgo administrativo efectivo que guie y obtenga acciones deseables de los miembros de la organización. El liderazgo en el sector público influye profundamente en el comportamiento de los empleados y, en consecuencia, en la productividad de la organización. Complementando con Meyer, Becker y Vandenberghe (2005), en su investigación analizan la motivación

como un compromiso de cumplimientos de metas, esta motivación se van a derivar las necesidades de todos los colaboradores.

Simultáneamente, Köse (2016) en su investigación menciona que existe relación entre el compromiso laboral, la percepción del apoyo y el clima organizacional. El compromiso laboral es cuando los trabajadores realizan los roles para los que fueron contratados, logrando resultados positivos a nivel individual y organizacional. La percepción del apoyo organización es el grado de creencia de los trabajadores de que su organización aprecia sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Mientras que el clima organizacional es el ambiente psicológico dentro de la organización, y que afecta el rendimiento de los trabajadores. Por lo tanto, los tres factores tienen relación ya que se basan en el bienestar del trabajador y por ende en el bienestar del éxito de la organización. También, los gerentes son un factor relevante para que los trabajadores tengan un compromiso laboral, un buen rendimiento y la tendencia a continuar laborando en la organización. Así como, el apoyo organizacional es un factor eficaz para el compromiso laboral y el apoyo a la gestión.

A la vez Özsungur (2020), en su investigación basado en los líderes de las cámaras de comercio e industrias en Turquía, menciona que existe un efecto del liderazgo ético en el compromiso laboral, el espíritu empresarial y el comportamiento de innovación de servicios. Por ello, el estudio resalta la importancia de que los líderes de las organizaciones tengan habilidades de liderazgo ético, gestión y recursos humanos, para el cumplimiento de los objetivos de la organización. También Naranjo González (2012) en su investigación analiza las habilidades gerencias que deben contar los líderes para mejorar su gestión, teniendo como resultado el liderazgo y la comunicación.

Igualmente, Gallardo (2019), en su investigación basado en Filipinas, sugiere que los gobernadores locales deben poseer cualidades de liderazgo y participación. También deben poseer cualidades de empoderamiento, estar orientado a objetivos, movilizador de recursos, consultivo y practicar enfoques para garantizar que se logren los resultados, así como tener las cualidades de un líder solidario; cualidades importantes para el cumplimiento de los objetivos de la gestión pública. Posteriormente, Obuobisa-Darko y Domfeh (2019), en su investigación basado en Ghana, estudian los comportamientos de los líderes en las organizaciones del

sector público. En su estudio identifica seis comportamientos que deben poseer los líderes: buscar el bienestar y el cuidado de los empleados, apertura y flujo de información, escrupulosidad, relación buena y cordial, justicia y confianza y, por último, participación en la toma de decisiones. Todos estos comportamientos forman parte de la habilidad de liderazgo, ya que mejoran la participación de los empleados en las organizaciones. Por ello, el líder juega un papel importante que mejora la gestión del sector público, logrando el éxito organizacional.

Comparten la opinión Megheirkouni, Amaugo y Jallo (2018), en su investigación basado en la gestión deportiva en el Reino Unido, menciona que existe una relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y el enfoque de habilidades: habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Los gerentes deben contar con estos estilos y habilidades de liderazgo porque las personas no calificadas pueden tener consecuencias negativas para la reputación de una organización.

Igualmente, Langer, Feeney y Lee (2019) en su investigación analizaron como se afecta el clima y satisfacción laborales del personal en las entidades públicas de acuerdo con el entorno de trabajo a las que están sometidas, para lo cual luego de sus análisis consideran que no solo afecta el entorno sino las gestiones administrativas y los valores organizacionales. También Rahayu, Rasid, Tannady (2018) investigaron que para el cumplimiento de sus funciones los servidores públicos deben tener competencias técnicas y de desempeño requeridos por los puestos, que permitirá influir en el compromiso de los empleados para realizar su trabajo.

Asimismo, Albalushi et al. (2019) en su investigación realizada en las unidades de administración pública de Omán, para mejorar el desempeño de sus funciones analizaron las competencias básicas y la competencia de liderazgo, consideraron que cuando los servidores públicos apliquen competencias en su trabajo, el resultado de su desempeño efectivo conduzca al logro de los objetivos del gobierno. Igualmente, Rezk et al. (2019) en su investigación realizado a los directores de proyectos que trabajan en una agencia estatal de carreteras, busco estudiar las competencias esenciales para el desempeño que poseen los mismos y luego del análisis de los resultados la principal fue el liderazgo.

Como marco teórico para la categoría de gestión directiva, la cual se define como el conjunto de competencias con el que deben contar los profesionales que asumen cargos de dirección que, aunado a sus comportamientos éticos y solidarios, le permitan ser competentes y responsables al momento de asumir situaciones inesperadas, Segredo y Castelló (2019) indican que en muchas de las ocasiones los profesionales que poseen cargos directivos no consideran tener las herramientas suficientes para implementar acciones que influyan significativamente a la gestión organizacional de la empresa.

Tal es así que Aravena y Quiroga (2018) indican sobre aquellos profesionales lo siguiente: “las implementaciones iniciales de los cambios les despiertan incertidumbre y temor” (como se citó en Segredo y Castelló, 2019). Por lo tanto, es importante que los profesionales que se desempeñan en cargos de liderazgo educativo posean la determinación de incorporar medidas de cambio a fin de que su gestión directiva no experimente una paralización.

En vista de lo expuesto, el sector público debe contar con profesionales a cargo de puestos directivos que gestionen eficientemente las arcas del Estado, dado que son ellos los responsables de dirigir el presupuesto público asignado en beneficio de todos los peruanos.

Bass (1985), quien menciona que “el líder tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso” en su teoría de liderazgo transformacional, afirma que el liderazgo consta de cuatro fundamentos (como se citó en Castillo, 2019): 1. Influencia idealizada, la misma que comprende la visión y sentido en la misión a realizar; 2. Consideración individualizada, la cual comprende realizar un diagnóstico de las capacidades y necesidades de los seguidores; 3. Estimulación intelectual, a fin de fomentar la creatividad y la capacidad para dar solución a los problemas y 4. Liderazgo inspiracional, conocido como el líder que fomenta optimismo, anima, y transmiten sus objetivos a sus colaboradores.

De esta forma, se resalta que el liderazgo es una de las principales habilidades blandas con las que deben contar los funcionarios directivos de entidades públicas; ello, a fin de realizar una eficiente gestión considerando poseen a su cargo personal que deberán apoyar bajo el objetivo común de alcanzar las metas establecidas.

También consideramos la Teoría organizacional y habilidades gerenciales estudiadas por Cadena (2017), que nos muestra la evolución y desarrollo de las habilidades gerenciales, correspondiente a las competencias y habilidades con las que deben contar los Directivos para un mejor desempeño de sus labores, siendo relevante puesto su objetivo directo es el mejorar el cumplimiento de las metas esperadas en la entidad y el buen uso de los recursos del Estado.

Por su parte, López, García y Martínez (2019) consideraron en su estudio que la gestión directiva es fundamental en la obtención de un adecuado clima organizacional en las instituciones de educación media superior y que, para desarrollar correctamente su función, es imperativo que el personal a cargo posea las aptitudes técnicas y conocimientos mínimos que satisfagan dicho requerimiento. Asimismo, definen a la gestión directiva lo manifestado por Cruzata y Rodríguez (2016), como la toma de un conjunto de decisiones que a su vez conllevan acciones interrelacionadas; ello, con el objetivo de lograr una meta específica en un plazo determinado; lo cual constituye ser la primordial acción de la administración, así como una etapa intermedia entre la planificación y la ejecución de los objetivos que se prevén lograr (como si citó en López, García y Martínez, 2019).

Por lo tanto, el personal directivo del sector público lo deben conformar profesionales capaces de desarrollar habilidades blandas, dado que les permitirán gestionar adecuadamente el personal a su cargo, así como planificar de manera adecuada los proyectos del sector tomando como base las necesidades del país.

Tal como se menciona, la gestión directiva en las entidades públicas posee implicancias políticas, sociales y culturales, las mismas que pueden modificar la planificación del sector derivando las metas a un único grupo de personas, así como afectar el presupuesto público, lo cual constituye un inadecuado uso de los recursos del Estado. Asimismo, Leyva, Cavazos y Espejel (2018) en su investigación consideran que los funcionarios son afectados por los cambios organizacional, por los directivos deben tener un manejo de las habilidades básicas para el manejo de sus colaboradores.

Para la categoría de la gestión directiva, Codina (2001) resume las principales habilidades gerenciales en los siguientes componentes: habilidad para relacionarse con el entorno, para diagnosticar y solucionar problemas, para persuadir y motivar a otros a través de las comunicación interpersonal, para trabajar

en equipo, para la negociación y absolución de conflictos, para el fomento de la creatividad y para gestionar eficientemente el tiempo asignado a sus actividades laborales (como se citó en Ascón, García y Lajara 2019, pp. 12-13).

En tal sentido, se procede a estudiar los siguientes cuatro indicadores:

Liderazgo: la misma que Castro, Lupano, Benatuil y Nader (2007) define como la capacidad de lograr influenciar a terceros a fin de promover, gestionar y evaluar a un equipo, ya sea que ello se refiera al ámbito gerencial o personal de una organización o empresa, respectivamente; por tanto, los directivos deben ser capaces de desarrollar la habilidad del liderazgo con el objetivo de impulsar el potencial de los miembros de la organización con el propósito de promover el cumplimiento de los objetivos comunes (como se citó en Zavala, 2019, p. 17).

Relaciones interpersonales: Pariacoto (2019) lo define como la interacción entre los seres humanos, la misma que se puede realizar tanto en ámbitos organizacionales como personales, formales o informales, estrechos o distantes, antagónicos o cooperativos. Para lograr fortalecer estas destrezas es necesario conocer la propia psicología y la de otros, emplear las técnicas de buena comunicación, así como conocer los grupos y su dinámica (p. 32). Por lo tanto, es necesario que los directivos dominen de manera satisfactoria las relaciones interpersonales; ello, puesto que como gestores de la entidad y con un numeroso recurso humano a cargo no siempre van a contar con opiniones positivas, por lo que uno de los mayores retos será reconstruir las relaciones y recuperar los sentimientos positivos de las personas luego de las discrepancias que puedan surgir.

Negociación: Zavala (2019), en su estudio manifiesta que la negociación es una habilidad clave al momento de trabajar con múltiples actores. Tal es así que el autor remarca que el interés y la posición, en dicho orden, constituyen el enfoque principal en todo proceso de negociación. Por lo tanto, el éxito depende fundamentalmente de la planificación, preparación y paciencia; ello, en atención al propósito de generar valor mutuo entre dos partes que con frecuencia entran en conflicto al poseer distintos puntos de vista. En la etapa de preparación, menciona la importancia de recopilar información, conocer los principios y prioridades del acuerdo, identificar acertadamente intereses mutuos, establecer una posición e identificar la alternativa más idónea. También menciona que la negociación como

tal, constituye una habilidad que se puede aprender y perfeccionar a fin de aprovechar factores tanto inherentes a la persona como externos. En síntesis, tal como lo define el autor, una negociación exitosa, es aquella en la que todos los involucrados ganan (pp. 27-28). Dicho ello, se debe tener en cuenta en toda negociación, que esta no solo representa el intercambiar de elementos, sino más bien, una sensación de satisfacción entre ambas partes, a fin de establecer una relación entre ellos y un acuerdo comúnmente conocido como Ganar - Ganar.

Responsabilidad: Cabrera (2019) manifiesta que la responsabilidad es un valor que corresponde a cuestiones éticas y morales, en donde las personas están preparadas para ejercer su labor de manera correcta. Tal es así que en diversas circunstancias la responsabilidad se inicia por un deber, una relación o un acontecimiento. Desde el enfoque de vista de la administración pública, el objetivo es lograr que los colaboradores actúen de manera comprometida, en defensa de los derechos y desempeñándose con compromiso como funcionarios y ciudadanos; todo ello en el marco del compromiso jurídico, donde cada individuo es legalmente responsable de sus conductas y donde es obligado a reparar el daño moral o material producido por alguna contravención (p. 10). Por tanto, la dimensión de responsabilidad de los directores integra el conjunto de aspectos de índole social y laboral; ello en base al respeto a los derechos humanos con el objetivo de generar políticas, procedimientos y estrategias que cumplan con los objetivos de la institución en servicio de los ciudadanos.

Como marco teórico para la categoría gestión administrativa, la cual se define como el proceso formado por las actividades de planificación, organización, ejecución y control, Manrique (2015) indica que la variable en cuestión representa dentro una organización elementos constitutivos de la administración como ciencia, quienes se relacionan bajo los lineamientos o criterios normativos de la institución a fin de alcanzar los objetivos de la misma, brindando de esta manera los bienes y servicios para los cuales fue creada (como se citó en Izquierdo, 2018, p. 18). Asimismo, Perez (2013) indica que, la base de una buena gestión pública está directamente relacionada con la gestión administrativa, ya que las tomas de decisiones de forma oportuna permitirán cumplir con los objetivos de la entidad.

En línea con ello y con el propósito de generar tanto entornos propicios para el logro de la eficiencia administrativa como el incremento de las utilidades en una

empresa, Ramirez (1993) en su investigación indica que la teoría clásica estudiada por Fayol (1916) creó escenarios para dicho fin. Escenarios fundamentados en el principio de la administración como un proceso que consta de las actividades de planificación, organización, ejecución y control (como se citó en Carhuapoma, 2016).

Por lo tanto, podemos afirmar que la gestión administrativa constituye ser un proceso basado en las cuatro actividades antes mencionadas con el propósito de lograr las metas propuestas por la entidad mediante el adecuado uso de los recursos tanto humanos como económicos que se le asignan.

Por su parte, López (2019) menciona que en el análisis de las teorías de la administración se debe considerar necesariamente a la teoría de la relación humana, tras definirla como:

[un] movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración; donde se desprende la filosofía empresarial, una civilización industrial en tecnología y el método de trabajo... [y que] se sustenta en la satisfacción de necesidades humanas fundamentales, en la generación de una creciente auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza, la tecnología y el desarrollo empresarial. (p. 14)

En síntesis, la teoría en cuestión concentra su estudio en aquellos quienes desempeñan sus labores dentro de un equipo. Respecto a ello, los especialistas en la materia consideran que la gestión administrativa debería considerar tanto la necesidad de reconocimiento como de aceptación social que poseen los colaboradores, por lo que los profesionales en cargos directivos deberían ser capacitados en habilidades técnicas para el trato de su personal (López, 2019, p. 15).

Asimismo, Ramírez (2002) describe el concepto de gestión administrativa como “el proceso administrativo [que] consiste en planear, organizar, dirigir y controlar actividades desempeñadas para lograr objetivos más importantes..., es decir, logrando complementar los parámetros de la administración organizacional y que conciernen al manejo de la eficiencia y eficacia” (como se citó en Rosas y Flores, 2018, p. 444).

Por tanto, con los objetivos de mejorar la calidad de los servicios que ofrecen las entidades e identificar oportunidades de mejora de la calidad y desempeño

operativo, es fundamental que la gestión administrativa cumpla los procesos mencionados líneas arriba: planificar, organizar, ejecutar y controlar.

Como indicadores de la gestión directiva, Codina (2001) resume las principales habilidades gerenciales en los siguientes componentes: habilidad para relacionarse con el entorno, para diagnosticar y solucionar problemas, para persuadir y motivar a otros a través de las comunicación interpersonal, para trabajar en equipo, para la negociación y absolución de conflictos, para el fomento de la creatividad y para gestionar eficientemente el tiempo asignado a sus actividades laborales (como se citó en Ascón, García y Lajara, 2019, pp. 12-13).

Como categoría de la gestión administrativa se considera lo manifestado por Cárdenas (2020), quien indica que el mantener un clima organizacional apropiado demanda el desarrollo de un conjunto de aspectos tales como: la existencia de buenas relaciones personales, el involucramiento laboral por parte de los colaboradores, la presencia de una supervisión, así como la comunicación en el sentido más amplio de su término. En tal sentido, se procede a estudiar los siguientes cuatro indicadores:

Autorrealización: Palma (2004) lo define como la evaluación que realiza el colaborador respecto a su crecimiento profesional propio en función al desarrollo futuro que la organización le puede ofrecer (como se citó en Cárdenas, 2020, p. 37).

Involucramiento: Palma (2004) menciona que está referido al reconocimiento y compromiso por parte de los colaboradores en aras del cumplimiento de las metas establecidas por la organización. El involucramiento laboral tiene relación con la existencia de estructuras organizacionales, las mismas que hacen uso del talento humano para la toma de decisiones en el lugar de trabajo y que son necesarias para el logro de las metas propuestas (como se citó en Cárdenas, 2020, p. 37).

Comunicación: Palma (2004) indica que “se manifiesta con la fluidez, velocidad, coherencia y claridad con relación a los datos proporcionados en la corporación, [constituyendo una] labor interna de la organización” (como se citó en Cárdenas, 2020, p. 37). Por tanto, la comunicación es fundamental para que cualquier operación que realicen las personas dentro de una organización sea exitosa y confiable.

Condiciones laborales: Palma (2004) comenta que las condiciones laborales son explícitas, tomando como “referencia al reconocimiento de los trabajadores con respecto a la organización” a fin de realizar las funciones asignadas (como se citó en Cárdenas, 2020, p. 37). Son medidas del esfuerzo que realizan los trabajadores de acuerdo con su perfil de puesto y a las funciones relacionadas al cargo que desempeñan que se encuentran establecidas en sus contratos laborales.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Para esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo, averiguando los procedimientos de la gestión directiva y administrativa que permita mejorar el desarrollo de las funciones de los gestores de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías. Para Hernández (2014), nos manifiesta que “la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivo, sobre todo de los seres humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)”, (p. 9).

3.1.1. Tipo de investigación

El tipo de diseño que se considera en esta investigación es tipo básica, Vargas (2009) indica “que la investigación básica –también conocida como investigación fundamental, exacta o investigación pura–, que se ocupa del objeto de estudio sin considerar una aplicación inmediata, pero teniendo en cuenta que, a partir de sus resultados y descubrimientos, pueden surgir nuevos productos y avances científicos (Cívico y Hernández, 2007; Padrón, 2006), en las ciencias puras y la investigación básica se busca indagar cómo funcionan las cosas para un uso posterior” (p. 159).

3.1.2. Diseño de investigación

Esta investigación es un diseño fenomenológico hermenéutico, para Hernández (2014), ...”es una descripción de las experiencias comunes y diferentes de los individuos estudiados”, siendo hermenéutico “se concentra en la

interpretación de la experiencia humana y los textos de la vida, no sigue reglas específicas, pero considera que es producto de la interacción dinámica entre las siguientes actividades de indagación: a) definir un fenómeno o problema de investigación, b) estudiarlo y reflexionar sobre éste, c) descubrir categorías y temas esenciales del fenómeno, d) describirlo y e) interpretarlo (mediando diferentes significados aportados por los participantes)". (p.494).

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

Las categorías y subcategorías estudiadas en esta investigación se listan a continuación:

Tabla 1.

Categoría y subcategoría de la investigación

Categoría	Subcategoría
Gestión directiva	Competencias técnicas y de comportamiento
	Habilidades personales
Gestión administrativa	Competencias conductuales
	Comportamiento profesional

Nota: Elaboración propia

Para una mejor interpretación de los resultados se elaboró la matriz de codificación de las categorías y subcategorías que se puede visualizar en el Anexo 1.

La matriz de categorización se elaboró de acuerdo con el desarrollo de esta investigación se puede visualizar en el Anexo 2.

3.3. Escenario de estudio

El escenario donde se desarrolló la investigación es en la entidad pública que es un organismo que pertenece al Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que se encuentra ubicada en la Av. Arenales N° 452, distrito de Jesús María, Provincia y Departamento de Lima, donde se ubica la sede principal de la SUTRAN.

3.4. Participantes

Para Hernández (2014), la muestra de casos tipo, es utilizado en estudios con perspectiva fenomenológica, en los que los objetivos es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo (p. 387). Asimismo, Hernández (2014) sugiere, que para estudios cualitativos fenomenológicos una muestra mínima sugerida de 10 casos (p.385).

Los participantes de este estudio de investigación son 10 directivos, que son funcionarios profesionales contratados por la modalidad CAS, con experiencia en la gestión pública y privada y que ocupan cargo de confianza. Los cuales ocupan cargos de acuerdo con el organigrama de la entidad, en los órganos de la Línea y órganos de apoyo.

Por temas de confidencialidad se está asignando un código a cada participante de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 2

Características de los participantes

Código	Cargo	Profesión
D1	Gerente	Abogado
D2	Gerente	Ingeniero civil
D3	Gerente	Abogado
D4	Gerente	Ingeniero civil
D5	Gerente	Ingeniero civil
D6	Gerente	Ingeniero civil
D7	Gerente	Abogado
D8	Gerente	Ingeniero civil
D9	Gerente	Ingeniero civil
D10	Jefe de Unidad	Lic. Administración

Nota: Elaboración propia

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas de recolección de datos

Entrevista: la define Hernández (2014) como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados); la entrevista semiestructurada se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (p.403). En base a lo indicado, se utilizó en esta investigación cualitativa la técnica de recolección de datos de entrevistas, para obtener información de interés de cada uno de los participantes de acuerdo con la problemática estudiada.

3.5.2. Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó como instrumento una guía de entrevista basada en el diseño de las consideraciones indicadas por Hernández (2014) quien manifiesta que es necesario tomar en cuenta aspectos prácticos, éticos y teóricos. Los aspectos prácticos tienen que ver con que debe buscarse que la entrevista capte y mantenga la atención del participante. Los éticos en el sentido de que el investigador debe reflexionar sobre las posibles consecuencias que tendría que el participante hable de cierto tema. Y los teóricos en cuanto a que la guía de entrevista tiene la finalidad de obtener la información necesaria para responder al planteamiento. Asimismo, debe tener en mente que la cantidad de preguntas está relacionada con la extensión que se busca en la entrevista. (p.407)

El instrumento que se elaboró fue de construcción propia, se utilizó una guía de entrevista, con preguntas abiertas, estructurada según las subcategorías que están planteadas en la matriz de categorización, para el recojo de la información, se realizó una entrevista previa de los participantes explicándoles el tema de la investigación y luego se aplicó a cada uno la entrevista escrita de forma online por medio del link de Google Forms: https://docs.google.com/forms/d/121VHYDAgUXdTd93OIT_P-1Lbj9RqQggGYoa-7svK_qU/edit?gxids=7628, previamente a la entrevista se solicitó la autorización de consentimiento informado registrado en la parte inicial de dicho formulario virtual.

Tabla 3*Características de la “Guía de Entrevista”*

Instrumento	Guía de entrevista: Análisis de la gestión directiva y administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019
Autora	Martha Cecilia Herrera Montealegre
Año	2020
Contenido	Datos generales 5 preguntas abiertas Objetivo general 2 preguntas abiertas Objetivos específicos 10 preguntas abiertas
Desarrollo	Individual
Lugar	Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías.
Tiempo estimado	El formulario utilizado para la entrevista tiene un tiempo estimado de 35 minutos.

Nota: Elaboración propia

3.6. Procedimiento

Primero se desarrolló el instrumento para recolección de datos, que para esta investigación fue una guía de entrevista para recolectar la información para el análisis del estudio, se realizó a todos los participantes indicados en el punto arriba descrito. En segundo paso se solicitó a la entidad autorización formal para poder realizar las entrevistas a los funcionarios de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Cargas y Mercancías.

En tercer paso se contactó con cada uno de los funcionarios de la SUTRAN, para explicarles el motivo de la investigación y como recibirían la guía de entrevista que desarrollaron. Posteriormente como cuarto paso se les remitió el formulario Google en el cual se incluyó el conocimiento informado, preguntas generales, del objetivo general y de los objetivos específicos para su desarrollo. Como quinto paso una vez culminado los formularios se procedió analizar los resultados obtenidos y estructurándolos a través de la organización, preparándolos para el análisis detallado. Como sexto paso se realizó la consolidación de los resultados de las entrevistas. Como séptimo paso se ingresó la información al Software de Atlas.ti 9,

para la categorización y sistematización de la información recogida. Según Hernández (2014) en la mayoría de los estudios cualitativos se codifican los datos para tener una descripción más conveniente, la codificación tiene dos planos abierta donde se codifican los datos en categorías, en el segundo se comparan las categorías para agruparlas en temas y buscas posibles vinculaciones (p.426).

3.7. Rigor científico

De acuerdo con lo manifestado por Castillo y Vásquez (2003) en su investigación cualitativa declara que “La calidad de un estudio está determinada, en buena parte, por el rigor metodológico con que se realizó” y analiza los criterios de Guba y Lincoln (1981), que están basados en la Credibilidad, la auditabilidad y la transferibilidad, los cuales han sido aplicados para la elaboración de esta investigación.

Credibilidad: En ninguno de los casos la información proporcionada por los participantes ha sido alterada en ninguna de sus respuestas, ya que lo que buscamos con esta investigación es obtener información fidedigna que nos permita mejorar las competencias de los directivos.

Auditabilidad: Esta investigación cuenta con los formularios escritos por cada participante lo que puede permitirles a otros investigadores un criterio de búsqueda de información similar o como inicio de una nueva investigación.

Transferibilidad: Esta investigación ha analizado a un grupo de funcionarios de una entidad pública, y los resultados de esta investigación pueden extenderse a diferentes entidades públicas del estado.

3.8. Método de análisis de datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos de las entrevistas aplicadas a nuestros participantes y considerando lo sugerido por Hernández (2014) que, en el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. La interpretación que se haga de los datos puede diferir de la que podrían realizar otros investigadores, lo cual no significa que una interpretación sea mejor que otra, sino que cada uno posee su propia perspectiva (pp.418-419). En ese orden de ideas se estructuraron los datos, para obtener categorías que permitan identificarlas en

función del planteamiento del problema materia de esta investigación y se aplicó el método de triangulación de datos que según Okuda & Gómez-Restrepo (2005) indica en su investigación que “para realizar la triangulación de datos es necesario que los métodos utilizados durante la observación o interpretación del fenómeno sean de corte cualitativo para que estos sean equiparables”.

3.9. Aspectos éticos

Debido a que estamos trabajando con funcionarios de una entidad pública que están ejerciendo cargos de confianza y basándonos en lo indicado por Hernández (2014), manifiesta que por cuestiones de ética es preciso apegarse al principio de confidencialidad (p.424), toda la información obtenida a través de la guía de entrevista ha sido anónima.

Los participantes de esta investigación han sido libres de decidir su colaboración sin ser coaccionados, cumpliendo con el principio de autonomía indicado Cosac (2017) en su investigación que considera la autonomía “está relacionada con la libertad de elección y corresponde a la capacidad del individuo de decidir por sí mismo con base en las alternativas libre de coacciones internas y externas”.

Esta investigación ha cumplido con el principio de consentimiento, para lo cual dentro del formulario google (Anexo 2) se incluyó el consentimiento informado antes de iniciar el llenado de los datos. Cumpliendo lo indicado por Cosac (2017) que “para que sea efectivo, el consentimiento debe producirse a través de un proceso voluntario, basado en información clara, expuesta en un lenguaje accesible al público al que se dirige”.

Asimismo, se ha cumplido con el principio de vulnerabilidad, debido a que todos los participantes de esta investigación han podido decidir por sí mismo basándose en información clara y objetiva que fue entregada mediante el formulario google (Anexo 2), y de acuerdo a lo manifestado por Cosac (2017) que manifiesta “que no es ético aprovecharse de la vulnerabilidad de una persona, impidiéndole decidir por sí misma e incluyéndola en procedimientos a través de la voluntad de un tercero, o todavía, permitiéndole que tome decisiones basadas en información que no le haya sido transmitida de manera clara”.

Del consolidado de las respuestas relevantes referentes al objetivo general: Analizar la Gestión Directiva y Administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancía, 2019. (Ver Tabla 4 – Anexo 6), los entrevistados resaltan para la categoría de gestión directiva habilidades del directivo como liderazgo, responsabilidad, capacidad de resolución de conflictos, y conocimiento de dirección de personas como las más desarrolladas para la subcategoría de comportamiento y técnicas; para la subcategoría de habilidades personales los directivos deben tener un nivel elevado de negociación y buenas relaciones interpersonales que promuevan las capacitaciones para el desarrollo de sus colaboradores. Asimismo, para la categoría gestión administrativa los directivos deben involucrarse con el personal buscando una buena comunicación y siendo supervisados para el buen desempeño de las labores.

Lo que contrastamos con Chavez (2018) quien con la misma metodología concluyo que la gestión directiva mejora si se fortalecen las habilidades gerenciales de los directores. Asimismo, Menacho et al. (2019) establece que los directores deben desarrollar habilidades gerenciales de negociación y solución de conflictos debido a las diferentes discrepancias a las que se encuentran por ser funcionarios públicos que deben cumplir leyes, reglamentos, normas, etc., lo que corrobora de los resultados obtenidos en la presente investigación.

Similarmente con lo analizado por Díaz, Núñez y Cáceres (2018) en su investigación, analizó las competencias gerenciales para poder mejorar la operatividad y diligencia en el cumplimiento de sus objetivos, lo que sustenta la importancia de las competencias del directivo para asumir los cargos.

Gran parte de las habilidades que deben desarrollar los directivos en esta investigación son analizadas por Rodríguez et al.(2019) quien en su investigación considera que para alcanzar las metas de la entidad se necesita que los profesionales cumplan con las habilidades personales, sociales, relaciones interpersonales y de comunicación.

También Codina (2001) (como se citó en Ascón, García y Lajara, 2019) resumió las principales habilidades gerenciales que se contrastan con nuestra investigación como son: relación con el entorno, comunicación interpersonal y negociación, en su investigación analiza otras habilidades como la absolución de

conflictos, creatividad y manejo del tiempo, pero todas en base a mejorar sus competencias para el cumplimiento de las metas de la entidad.

De acuerdo con las respuestas obtenidas se identifican las subcategorías de competencias de Comportamiento y Técnicas, habilidades personales, competencias conductuales y comportamiento profesional.

Con respecto a las figuras 2 y 3, son el resultado de la utilización del software para investigaciones cualitativas Atlas.ti en dónde se relacionan las subcategorías con la consecuente relación:

Figura 2

Red hermenéutica del análisis ideográfico de la categoría gestión directiva



Nota: Elaboración propia, extraído del Atlas.ti

Se verificó que existe una relación de asociación entre comportamiento profesional y la subcategoría competencias de comportamiento y técnicas, esto es debido a que bajo criterio de los encuestados coinciden en que un directivo que tiene aptitudes de liderazgo, que es responsable y conoce su gestión es también un buen negociador quien vela por mantener a su grupo de trabajadores con una buena relación quienes puedan trabajar en conjunto de la mejor manera, manteniendo el orden y autocontrol a pesar de presentarse condiciones adversas.

Figura 3

Red hermenéutica del análisis ideográfico de la categoría gestión administrativa



Nota: Elaboración propia, extraído del Atlas.ti

Mediante los resultados obtenidos, en la figura 3 apreciamos que existe una relación causal provocada por el comportamiento profesional generando competencias conductuales, esto se explica observando de que, de no existir una buena comunicación, una escucha y preocupación del directivo generaría una mala relación hacía con sus colaboradores, perdiendo la confianza y la motivación para que éstos puedan superarse y aumentar su desempeño en la empresa.

Basándose en el cumplimiento del objetivo específico 1 de la presente investigación que es analizar las competencias de Comportamiento y Técnicas del directivo para el desempeño de la gestión directiva de la SUTRAN, y de los resultados consolidados (ver Tabla 5 - Anexo 6) (ver figura 4), los participantes percibe que es indispensable para un directivo de tener cualidades de liderazgo ya que te permite poder tener iniciativa para poder guiar a un grupo de trabajadores dispuestos a colaborar para el cumplimiento de metas, incorpora una gran responsabilidad de parte del gerente al tener autocontrol de sí para no caer en desesperaciones ante situaciones difíciles tanto con los colaboradores como en la empresa, también el directivo debe ser organizado con los recursos de la empresa teniendo visión a corto, medio y largo plazo.

Comparada con la investigación de Sepúlveda y Valdebenito (2019) que analizan la relación del liderazgo en la Gestión Directiva, ellos consideran que desarrollar esta competencia les permite a los directores innovar y estar acorde con los cambios de la sociedad, similarmente lo considerando por los participantes de

esta investigación, y de la investigación de Amanchukwu, Stanley y Ololube (2015), quien menciona que el liderazgo es importante para una organización porque permite tener la responsabilidad de lograr con los recursos disponibles el cumplimiento de las metas previstas, y que es lo que hemos querido sustentar en nuestra investigación, también hace mención que en el liderazgo que ejercen los directivos debe tener un sentido de responsabilidad en sus trabajadores.

Contrastando la investigación de López, Parra y Rubio (2019), estudian las habilidades técnicas, como un elemento necesario que deben contar los directivos de manera que puedan los cargos que se les asigno, esto solo se obtendrá con capacitaciones necesarias o con los años de experiencia profesional que ellos tengan, corroborando lo que venimos analizando en esta investigación.

Relacionando con lo indicado por Moore y Rudd (2004), que en su investigación analizó las habilidades de Liderazgo con las que los propios directivos deben contar, lo que redundo en el impacto de sus trabajadores, lo que se asemeja a los resultados obtenidos en esta investigación y la de Afshari et al.(2012), en la cual indica que el liderazgo participativo entre otras, son prácticas que influyen para el éxito de la gestión de una organización, también que con la investigación de Ohemeng y Huque (2017) que analizó que el liderazgo en el sector público influye en el comportamiento de los empleados y por ende en la rendimiento de la organización.

De acuerdo a lo establecido en el objetivo específico 2 que analiza las habilidades personales, y de los resultados consolidados (ver Tabla 6 - Anexo 6) (ver figura 5), tenemos que los participantes consideraron que las relaciones interpersonales entre director y colaborador fue buena ya que se daban trabajos en conjuntos con participación constante de colaboradores de distintas profesiones, contrastado con lo manifestado por Köse (2016) en su investigación que señala que los gerentes cumplen un rol relevante para que los trabajadores tengan un compromiso laboral y apoyo a la gestión lo que se contrasta con nuestra investigación.

Así también Megheirkouni, Amaugo y Jallo (2018), contrasta nuestra investigación en la cual hace mención que los gerentes deben contar con estos

estilos y habilidades de liderazgo para poder obtener la participación de los empleados en las organizaciones. Opinión que comparte Obuobisa-Darko y Domfeh (2019), que estudió los comportamientos de los líderes en el sector público, detectando que deben buscar el bienestar de los empleados, la confianza y, participación en la toma de decisiones.

También comprueba nuestra investigación Pariacoto (2019) que en su estudio menciona que las relaciones interpersonales se fortalecen empleando técnicas de comunicación y es necesario que los directivos conozcan la importancia de estas habilidades debido a que están sometidos por su cargo a constantes discrepancias que deben resolver con su personal. Contrastado con Leyva, Cavazos y Espejel (2018), quienes manifiestan en su investigación que debido a los cambios que sufren las organizaciones los directivos deben contar con habilidades básicas y esenciales para el desempeño de su función corroborando lo analizado en esta investigación.

Similarmente corroboramos lo analizado en nuestra investigación con lo analizado por Albalushi et al. (2019) que concluyen que los directivos deben contar con competencias liderazgo, para el logro de los objetivos de su entidad. Es si también que Rezk et al. (2019) concluyeron que una de las competencias esenciales que deben tener los directivos es el liderazgo.

Asimismo, otro de los puntos abordados por los participantes corresponde a la importancia de la habilidad de negociar que deben tener los directivos, considerando siempre que esto se basa en llegar a un punto medio de lo que quieren ambas partes, es así como Zavala (2019), en su investigación corrobora que la negociación es una habilidad importante cuando se trabaja con diferentes personas y remarca que una negociación es exitosa cuando todas las personas incluidas ganan.

De acuerdo a lo establecido en el objetivo específico 3 que analiza las competencias conductuales y de los resultados consolidados (ver Tabla 7 - Anexo 6) (ver figura 6), tenemos que la mayoría de colaboradores cooperaron en la rotación de sus funciones a pesar de tener cierto temor o tensión se pudo superar gracias al liderazgo y empatía por parte de la mayoría de directivos, las relaciones interpersonales entre director y colaborador fue buena ya que se daban trabajos en conjuntos con participación constante de colaboradores de distintas profesiones, lo

que contrastamos con Palma (2004) (como se citó en Cárdenas, 2020, p. 37) que en su estudio manifestó que la comunicación es primordial entre las personas de una organización.

Contrastando con la investigación de Meyer, Becker y Vandenberghe (2005), quienes manifiestan que la motivación permite el compromiso de los colaboradores considerando las necesidades básicas que ellos deben satisfacer, corroborando lo analizado en esta investigación ya que los participantes consideraron la importancia del involucramiento de los directivos.

Corroboramos nuestro análisis con lo investigado por Langer, Feeney y Lee (2019) en los cuales ellos luego de su análisis concluyeron que las gestiones administrativas y los valores organizacionales afectan el compromiso de los colaboradores. Así también con lo analizado por Rahayu, Rasid, Tannady (2018) que es necesario que los directivos deben tener competencias técnicas y de desempeño requeridos por los puestos, que permitirá ser capaz de comprometer a sus colaboradores para realizar eficientemente su trabajo.

De acuerdo a lo establecido en el objetivo específico 4 que analiza el comportamiento profesional y de los resultados consolidados (ver Tabla 8 - Anexo 6) (ver figura 7), notamos que los entrevistados coinciden en que los comportamientos profesionales que deben tener los directivos van de la mano en la promoción de la escucha activa, en la comunicación concisa y efectiva con los colaboradores permitiendo conocer que estos estén capacitados mediante programas y estrategias de parte de los directivos que permitan fijar prioridades y objetivos que puedan aumentar la motivación de los trabajadores gracias a la comunicación constante de ambas partes.

Así mismo los participantes mencionaron la importancia del seguimiento que evidencia el cumplimiento de la meta prevista y la ejecución del gasto del presupuesto de la entidad, lo que corroboramos con Núñez et al.(2018) que consideró las competencias gerenciales como necesarias para que los puedan establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos relacionado a los resultados económicos.

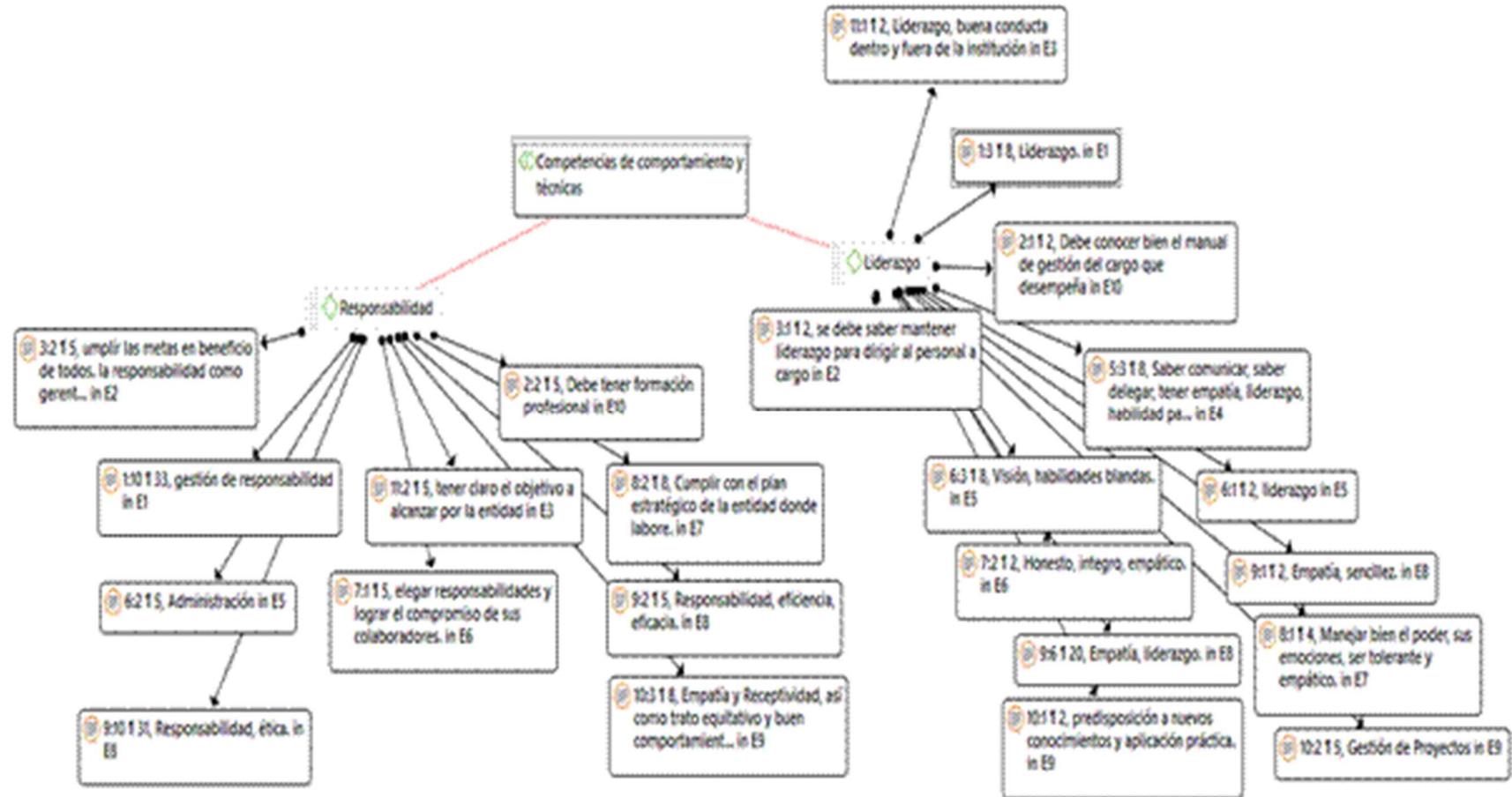
De la misma manera Kitratporn y Puncreobutr (2016), en su investigación manifestó que mejorar la calidad de la vida laboral y aumenta la productividad en las instituciones, corroborando nuestra investigación igualmente lo manifestado por

Ibay y Pa-alisbo (2020), en su investigación declara que los directivos necesitan un desarrollo profesional en gestión financiera, y lo aportado por Gallardo (2019), quien revela que los directivos deben poseer cualidades para el cumplimiento de los objetivos de la gestión pública.

Así también contrastando la investigación de Naranjo y González (2012) manifiesta que la comunicación permite al líder mejorar sus gestiones directivas ya que permite atender las necesidades de sus colaboradores, lo que corrobora nuestra investigación.

Figura 4.

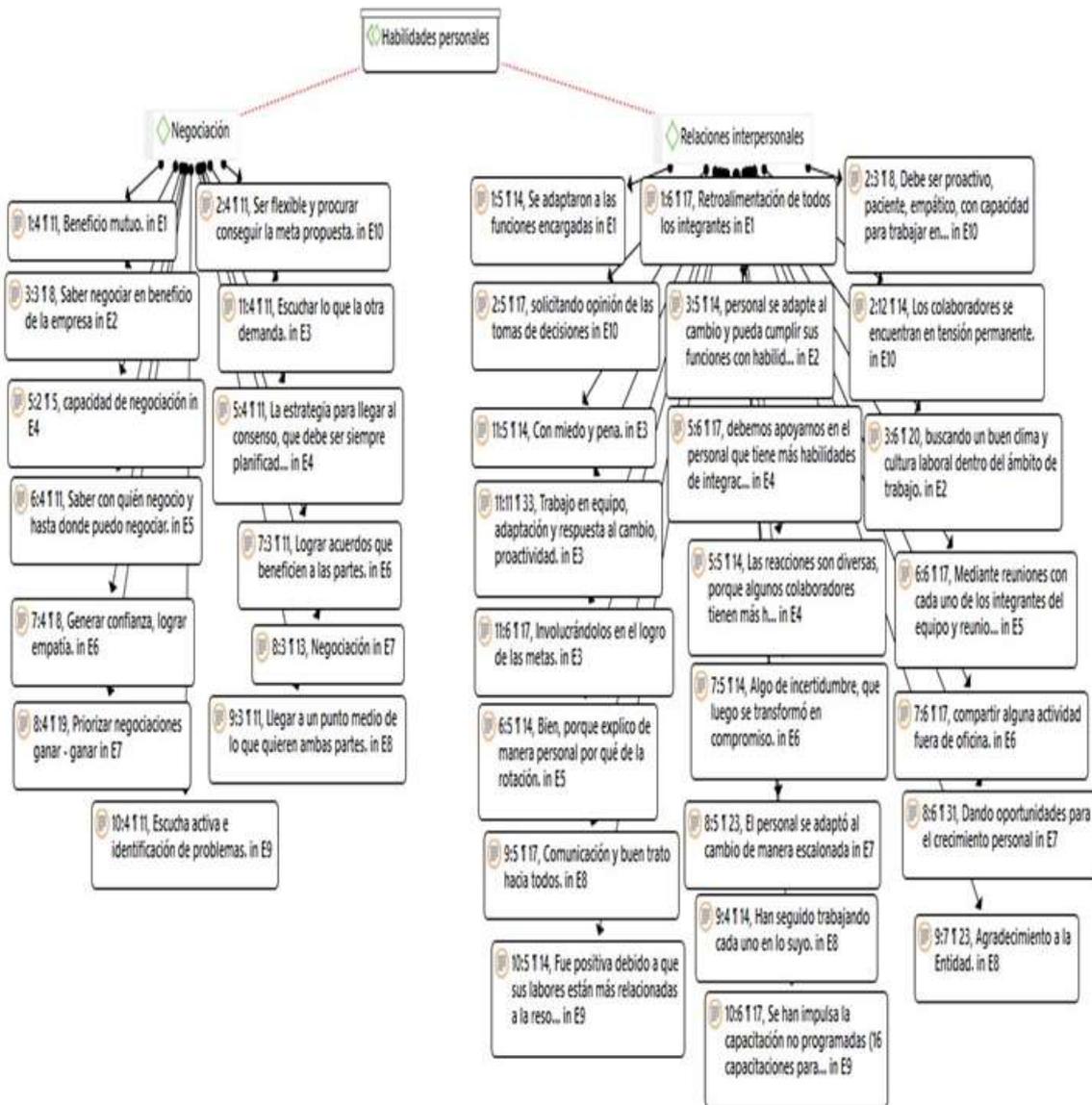
Red hermenéutica del análisis ideográfico de la subcategoría competencias de comportamiento y técnicas



Nota: Elaboración propia, extraído del Atlas.ti

Figura 5.

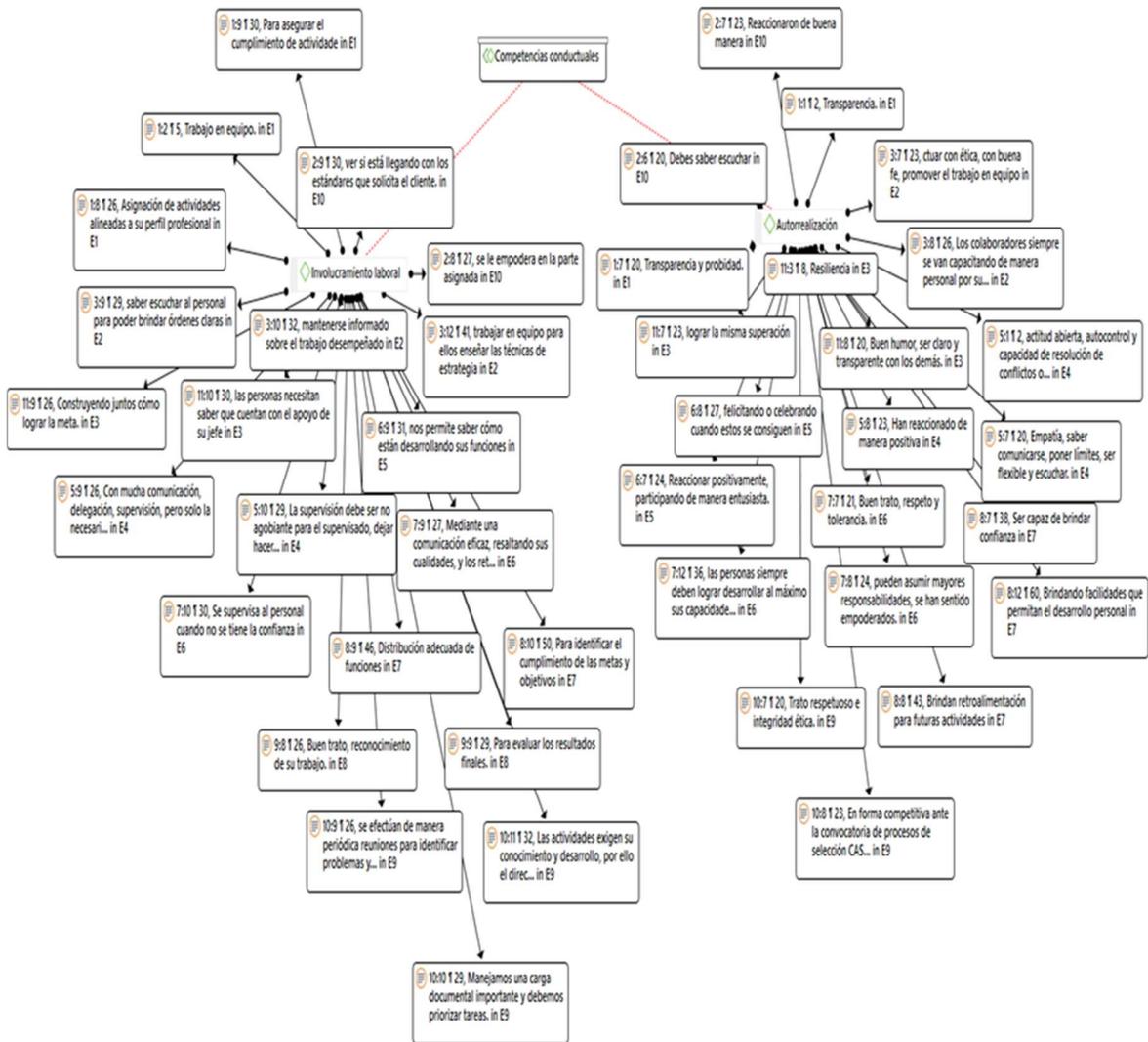
Red hermenéutica del análisis ideográfico de la subcategoría habilidades personales



Nota: Elaboración propia, extraído del Atlas.ti

Figura 6.

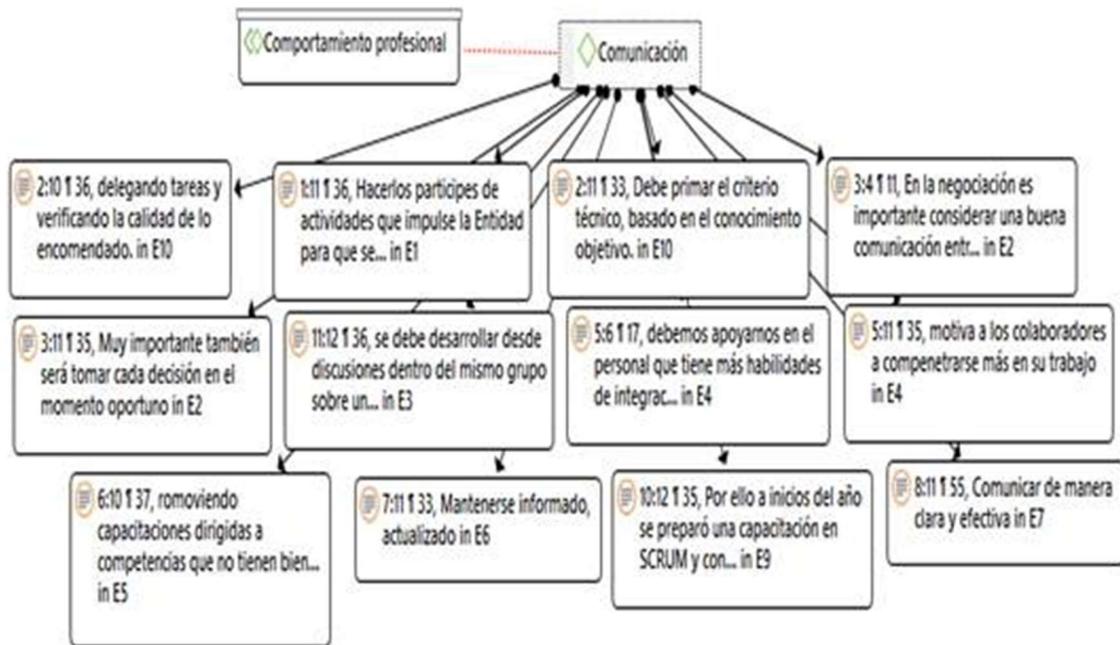
Red hermenéutica del análisis ideográfico de la subcategoría competencias conductuales



Nota: Elaboración propia, extraído del Atlas.ti

Figura 7.

Red hermenéutica con respecto a la subcategoría comportamiento profesional



Nota: Elaboración propia, extraído del Atlas.ti

V. CONCLUSIONES

Primero: Acorde con el objetivo general, la gestión directiva presenta dos subcategorías llamadas competencias de comportamiento y técnicas y habilidades personales que están relacionadas de manera asociativa. De la misma forma la gestión administrativa se divide en 2 subcategorías llamadas competencias conductuales y de comportamiento profesional que mantienen una relación causal.

Segundo: De acuerdo con el primer objetivo específico se llega a la conclusión que la aptitud más importante que debe tener el directivo es el liderazgo y la responsabilidad puesto que gracias a estos se permite guiar a sus colaboradores al cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

Tercero: De acuerdo con el segundo objetivo específico se concluye de acuerdo a lo manifestado por los encuestados, que la mayoría de sus colaboradores cooperaron en la rotación de sus funciones permitiéndoles conocer sus habilidades y carencias, así como el logro de la integración del personal.

Cuarto: De acuerdo con el tercer objetivo específico se llega a la conclusión que la autorrealización de los colaboradores depende de la gestión de cada directivo mediante estrategias de motivación y programas de capacitaciones que mejoran el logro de metas personales y empresariales bajo la constante supervisión hacía los trabajadores.

Quinto: De acuerdo con el cuarto objetivo específico se concluye que la una buena comunicación ayuda en la motivación de los colaboradores a tener un mayor compromiso en la elaboración del trabajo, así como su valoración.

VI. RECOMENDACIONES

- Primero.** Se recomienda al Superintendente de la SUTRAN, valorar las competencias de comportamientos y técnicas, habilidades personales, competencias conductuales y comportamiento profesional, para la designación de los funcionarios que ejercerán cargos directivos en la entidad, y con el apoyo de la gerente de administración a través de la oficina de recursos humanos hacer un diagnóstico de los funcionarios que ejerce cargos directivos, con la finalidad de proponer estrategias de mejoramiento de las competencias y habilidades de los mismos para mejorar la gestión lo que redundará en el cumplimiento de las metas previstas.
- Segundo:** Se sugiere que los directivos de la entidad que refuercen sus competencias de liderazgo y responsabilidad para el mejor desempeño de sus funciones, para el logro de los objetivos de entidad.
- Tercero:** Se sugiere a la gerente de administración a través de la oficina de recursos humanos generar talleres para el desarrollo de las habilidades interpersonales a fin de asegurar mejores vínculos laborales y con ellos mejorar el clima institucional, lo cual efectivizará el desempeño laboral.
- Cuarto:** Se sugiere a la gerente de administración a través de la oficina de recursos humanos diseñar talleres para los directivos, a fin de reforzar su competencia conductual en las que considere estrategias de motivación que permita mejorar el logro de metas personales y empresariales bajo la constante supervisión hacia los trabajadores.
- Quinto:** Se recomienda al superintendente generar reuniones de trabajos mensuales para mejorar la comunicación de los directivos hacia los colaboradores a fin de obtener mejor compromiso de estos para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

VII. PROPUESTA

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS

I. Descripción

La propuesta tiene por finalidad contribuir a mejorar la gestión directiva y administrativa de la SUTRAN, el plan de desarrollo profesional para personal será para aplicación para todo el personal directivo de los órganos y unidades orgánicas, incluida las unidades desconcentradas a nivel nacional.

II. Objetivo

Mejorar las competencias de comportamiento, técnicas, conductuales y profesionales y las habilidades personales del personal directivo de la SUTRAN, que permita mejorar la gestión directiva y administrativa de la entidad para el cumplimiento de los objetivos institucionales y fortalecimiento de la gestión institucional.

III. Desarrollo del Plan

El plan se desarrollará de acuerdo con lo siguiente:

a. Informe de sustento de propuesta: La gerencia de administración elaborará el informe de sustento del curso, a fin de que se programe los recursos en el plan anual de la entidad, este informe será dirigido a la gerencia general, que deberá hacer los trámites de aprobación para que se continúe con este programa.

b. Etapa de planificación: La gerencia de administración a través del área de recursos humanos se encargará de elaborar el cronograma anual en función a los cursos identificados para el cumplimiento de los objetivos del presente.

c. Etapa de desarrollo: De acuerdo con el cronograma de anual se desarrollarán las siguientes actividades:

- Examen situacional, es indispensable que antes del inicio de las capacitaciones saber en qué situación respecto al tema se encuentran todos los colaboradores.
- Curso de comunicación, aquí se debe desarrollará los temas de comunicaciones interpersonales, escucha efectiva y estilos de comunicación para construir la confianza en un equipo y logra una comunicación efectiva entre los integrantes

- Curso de motivación, aquí se debe desarrollar temas generales de la motivación, se revisará las teorías de motivación y se darán algunos lineamientos para generar para la aplicación de generar motivación en nuestro equipo de trabajo.
- Curso de solución de conflictos que nos permitirá lograr una solución equitativa, sin violencia y justa para todas las partes involucradas, se desarrollaran conceptos básicos del conflicto, se analizará el conflicto dentro del área de trabajo, las técnicas para gestionar los conflictos.
- Curso - taller de negociación, nos permitirá desarrollar capacidades para la solución de problemas y negociaciones exitosas, ganar-ganar, buscando buenas prácticas para lograr un exitoso proceso de negociación.
- Curso de liderazgo, que nos permitirá disponer de las habilidades necesarias para guiar y motivar a los miembros de la organización o al equipo de trabajo que esté bajo nuestra responsabilidad.
- Curso – taller de trabajo en equipo que nos permitirá desarrollar las habilidades de trabajo en equipo y cooperación solidaria para lograr que los esfuerzos individuales formen parte de los objetivos de la entidad.
- Taller de desarrollo de competencias de performance para directores, que está orientado a desarrollar las competencias de performance para la práctica efectiva y eficiente, para que el director desarrolle sus habilidades de competitividad y pueda ejecutar las actividades hasta los niveles esperados de performance que se requieren de él.
- Evaluación de 360 grados que tiene por finalidad brindar al colaborador una retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados o clientes internos.

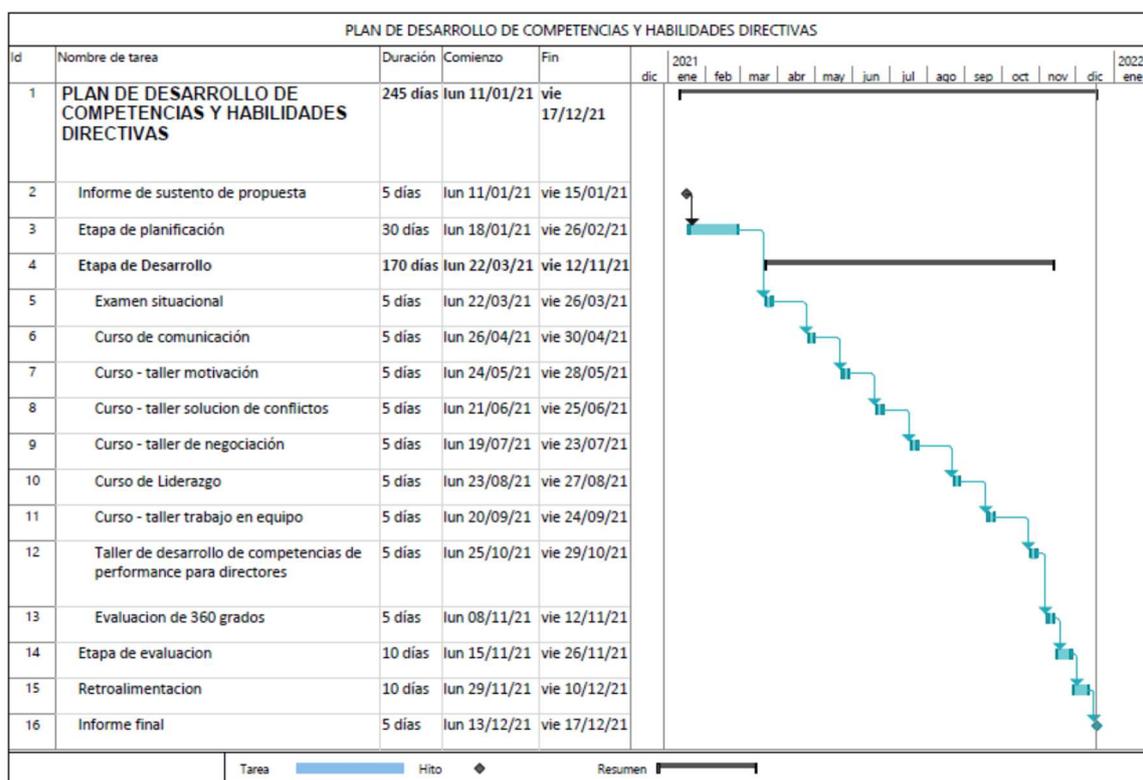
d. Etapa de evaluación: Todos los cursos y talleres según correspondan serán evaluados con notas del 1 al 20 siendo veinte la nota mayor, esta evaluación incluye la asistencia, participación, trabajos y exámenes de cada curso o taller según corresponda.

e. Retroalimentación: Luego del cumplimiento de todos los cursos y talleres se debe considerar una reunión con cada directivo para explicarle todos los resultados obtenidos para darle a conocer sus fortalezas y debilidades, para mejora en sus funciones y por ende en sus objetivos.

f. Informe final: La gerencia de administración elaborará el informe final, con todos los resultados obtenidos, y será la encargada a través del área de recursos humanos, de guardar toda la documentación generada en cada legajo de los participantes.

IV. Plazo de ejecución

Este curso será desarrollado a lo largo de 245 días, de acuerdo al siguiente programa:



V. Costo total

El costo total del presente curso será asumido por la entidad y cubre todas las gestiones necesarias para la realización de este, también se considera las horas de todos los participantes.

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS	Costo Total
Informe de sustento de propuesta	2,461.50
Etapa de planificación	14,769.00
Etapa de Desarrollo	
Examen situacional	10,531.70
Curso de comunicación	16,116.10
Curso - taller motivación	16,116.10
Curso - taller solución de conflictos	16,116.10
Curso - taller de negociación	16,116.10
Curso de Liderazgo	16,116.10
Curso - taller trabajo en equipo	16,116.10
Taller de desarrollo de competencias de performance para directores	16,116.10
Evaluación de 360 grados	10,531.70
Etapa de evaluación	4,923.00
Retroalimentación	4,923.00
Costo Total del Proyecto	164,952.50
Costo por participante	16,495.25

VI. Desembolso

El costo total del presente curso será desembolsado de acuerdo con el cronograma que incluye todos los conceptos.

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS	Costo Total	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21
Informe de sustento de propuesta	2,461.50	2,461.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Etapa de planificación	14,769.00	4,430.70	10,338.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Etapa de Desarrollo													
Examen situacional	10,531.70	0.00	0.00	10,531.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Curso de comunicación	16,116.10	0.00	0.00	0.00	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Curso - taller motivación	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Curso - taller solución de conflictos	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Curso - taller de negociación	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Curso de Liderazgo	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00
Curso - taller trabajo en equipo	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,116.10	0.00	0.00	0.00
Taller de desarrollo de competencias de performance para directores	16,116.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,116.10	0.00	0.00
Evaluación de 360 grados	10,531.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,531.70	0.00
Etapa de evaluación	4,923.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,923.00	0.00
Retroalimentación	4,923.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	984.60	3,938.40
Informe final	3,999.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,999.90
Costo Total del Proyecto	164,952.50	6,892.20	10,338.30	10,531.70	16,116.10	16,439.30	7,938.30						
Costo por participante	16,495.25	689.22	1,033.83	1,053.17	1,611.61	1,643.93	793.83						

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1973). *Méthodes de planification dans l'entreprise*. Paris: Les Editions d'organisation.
- Afshari, M., Honari, H., Kargar, G., Naghshbandi, S., y Jabari, N. (2012). *Applying analytic hierarchy process for analyzing the role of managerial skills in developing of organization learning in physical education organization: A conceptual model*. Obtenido de International Journal of Sports Science and Engineering, 6(4), 248-256.: [hhttps://bit.ly/2Xcr96N](https://bit.ly/2Xcr96N)
- Aguaiza, K. (2015). *Gestión administrativa y su relación con los servicios de la empresa pública municipal de agua potable y alcantarillado (EPMAPAQ), Cantón Quevedo, Año 2013*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad técnica estatal de Quevedo: <http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/391>
- Albalushi, A., Zaidan, A., Fakhrul, A., y Bin Yusof, M. (2019). *Competency Management in the Context of Omani Civil Service Reform & Development*. Obtenido de International Business Research; Vol. 12, No. 4; 2019 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education: <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n4p76>
- Amanchukwu, R., Stanley, G., y Ololube, N. (2015). *A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management*. Obtenido de Management, 5(1), 6-14.DOI: 10.5923/j.mm.20150501.02: https://www.researchgate.net/publication/283081945_A_Review_of_Lea
- Angulo, W. (2020). *Habilidades gerenciales en el clima institucional de un Ministerio Público de Lima, 2019*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo: <https://bit.ly/3jfytsE>
- Arango, N. (2017). *Estilos de dirección, identidad corporativa y gestión en directivos del sector educación de Lima 2016*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo: <https://bit.ly/3aB1zyE>

- Aravena, F., y Quiroga, M. (2018). *Autoetnografía y directivos docentes: una aproximación experiencial a las reformas educativas en Chile*. Obtenido de Revista Electrónica de Investigación Educativa, 20(2), 113-125.: <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.2.1600>
- Ascón, J., García, M., y Lajara, A. (2019). *Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde las perspectivas de las instituciones de educación superior*. Obtenido de Revista científica Ecociencia, 6(4), 1-29.: <https://bit.ly/2XnuvUV>
- Asperella, G. (2015). *Modelos de gestión en Directivos de instituciones educativas de nivel secundario*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad de Sevilla.:[https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/39743/Tesis%20Gabriel %20 Asprella. 20Versi%F3n%20impresa.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/39743/Tesis%20Gabriel%20Asprella.20Versi%F3n%20impresa.pdf?sequence=1)
- Bass, B. (1985). *LEADERSHIP AND PERFORMANCE BEYOND EXPECTATIONS*. New York: New York: The Free Press. .
- Cabrera, G. (2019). *El Desempeño laboral y la responsabilidad administrativa de los trabajadores de la Sociedad de beneficencia pública de Tumbes, 2017*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo.: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41918>
- Cadena, R. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales*. Obtenido de Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).: <https://core.ac.uk/download/pdf/326425966.pdf>
- Cárdenas, G. (2020). *Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05-2019*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo.: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40444>
- Carhuapoma, K. (2016). *Programa de estrategias administrativas sustentada en la Teoría de Henry Fayol y Chesterd Barnard para mejorar la organización educativa y desempeño docente en la Institución Educativa N° 14380, Caserío San Lázaro, Pacaipampa, Ayabaca. Año 2014*. Obtenido de

Repositorio institucional de la Universidad Pedro Ruiz Gallo.:
<http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/6171>

Castillo, E., y Vásquez, M. (2003). *El rigor metodológico en la investigación cualitativa*. *Colombia Médica*, 34(3), 164-167. ISSN: 0120-8322. Obtenido de Redalcy.org: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283/28334309>

Castillo, F. (2019). *Gestión Directiva y desempeño docente en la institución educativa Antenor Orrego Espinoza – Laredo 2019*. Obtenido de Repositorio de la Universidad César Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37225>

Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Ed Paidós.

Chavez, O. (2018). *Habilidades directivas y gestión del talento humano en directores del nivel secundario de la RED 02, UGEL 03 Lima Cercado 2017*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo.: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19522?locale-attribute=en>

Cívicos, A., y Hernández, M. (2007). *Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de Revista Educación*. Obtenido de Revista Acciones e investigaciones sociales,: <https://bit.ly/3oQfWnU>

Codina, A. (2001). *10 Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?* Obtenido de Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.: <http://www.degerencia.com/acodina>

Cosac, D. (2017). *Autonomía, consentimiento e vulnerabilidad do participante de pesquisa clínica*. Obtenido de Revista Bioética, 25(1): <https://dx.doi.org/10.1590/1983-80422017251162>

Cruzata, A., y Rodríguez, I. (2016). *La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas*. Obtenido de Revista de Gobierno y Gestión Pública, 3(10), 1-10.: <https://bit.ly/3pPnW9O>

Díaz, J., Núñez, L., y Cáceres, K. (2018). *Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional*. Obtenido

de Fides Et Ratio, 16, 169-197.:
http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a10.pdf

Favoreu, C., Carassus, D., y Maurel, C. (2015). *Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach?* Obtenido de International Review of Administrative Sciences, 82(3), 435-453. :
<https://doi.org/10.1177/0020852315578410>

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128.

Gallardo, R. (2019). *Role of leadership and participation: Social innovation in health in selected provinces in the Philippines*. Obtenido de International Journal of Public Leadership, 15(4), 238-256.: <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2019-0020>

Galvis, J., y Ramírez, S. (2016). *El Liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad libre: <https://repository.unilivre.edu.co/handle/10901/9758>

García, J., y Cerdas-Montano, V. (2020). *Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente*. Obtenido de Innovaciones Educativas, 22(33), 15 - 30.:
<https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>

Guba, E., y Lincoln, Y. (1981). *Effective evaluation: improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación 6a edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Ibay, S., y Pa-alisbo, M. (2020). *An Assessment of the managerial skills and professional development needs of private catholic secondary school*

- administrators in Bangkok, Thailand*. Obtenido de World Journal of Education, 10(1), 149-163. : <https://doi.org/10.5430/wje.v10n1p149>
- Izquierdo, C. (2018). *La Gestión administrativa y la calidad de Servicios de la Superintendencia de transporte de personas, cargas y mercancías – San Martín, 2017*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo.: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31606>
- Jafarzadeh, S. (2013). *Investigation of managers' skills relation with the one of Iran's central headquarters human resources empowerment*. Obtenido de Life science journal, 10(2), 95-104.: <https://bit.ly/2YEF4Ds>
- Kitratporn, P., y Puncreobutr, V. (2016). *Quality of work life and organizational climate of schools located along the Thai-Cambodian borders*. Obtenido de Journal of education and practice, 7(11), 134-137.: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1099569.pdf>
- Köse, A. (2016). *The relationship between work engagement behavior and perceived organizational support and organizational climate*. Obtenido de Journal of Education and Practice, 7(27), 42-52.: <https://bit.ly/3pO1TQB>
- Langer, J., Feeney, M., y Lee, S. (2019). *Employee Fit and Job Satisfaction in Bureaucratic and Entrepreneurial Work Environments*. Obtenido de Review of Public Personnel Administration, 39(1), 135–155.: <https://doi.org/10.1177/0734371X17693056>
- Leyva, C., Cavazos, A., y Espejel, B. (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes*. Obtenido de Contaduría y administración, 63(3):. <https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- López, C. (2019). *Gestión administrativa y la calidad de servicios de tecnología de información en las instituciones del sector público del distrito de Tarapoto*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad nacional de San Martín.: <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3341>
- López, E., García, L., y Martínez, J. (2019). *La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de*

- educación media superior*. Obtenido de Ride Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo, 9(18).: <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- López, P., Parra, A., y Rubio, G. (2019). *Management skills and their relationship with the sustainability of companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué (Colombia)*. Obtenido de Repositorio de revista espacios vol. 40 (Nº 11) año 2019. Pág. 5.: <https://bit.ly/3cG4c50>
- Manrique, J. (2015). *La administración de las organizaciones*. Buenos Aires. Argentina.: Editorial Limusa. .
- Megheirkouni, M., Amaugo, A., y Jallo, S. (2018). *Transformational and transactional leadership and skills approach: Insights on stadium management*. Obtenido de International Journal of Public Leadership, 14(4), 245-259.: <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2018-0029>
- Menacho, I., Uribe, Y., Campos, H., y Caruajulca, W. (2019). *Incidence of administrative management in labor disputes of administrative workers at the Sierra Centro Sur special project in Ayacucho, 2018*. Obtenido de Journal of global management sciences, 2(1), 6-14.: <https://doi.org/10.32829/gms.v2i1.86>
- Mendoza, J. (2019). *Implementación de estrategias optimización en la ejecución presupuestal para mejorar la gestión de la Unidad desconcentrada de la SUTRAN Región Junín 2018*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad nacional del centro del Perú: <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/5716>
- Meyer, J., Becker, T., y Vandenberghe, C. (2005). *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*. Obtenido de The Journal of applied psychology. 89. 991-1007.: DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.991.
- Miller, D., & Salkind , N. (2002). *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Indiana, EEUU: SAGE Publications, Inc.

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (1999). *LEY GENERAL DE TRANSPORTE Y TRANSITO*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19071/1_0_3106.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2009). *Aprueban Reglamento Nacional de Administración de Transporte*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano: <https://bit.ly/39LoyrF>
- Moore, L., y Rudd, R. (2004). *Leadership skills and competencies for extension directors and administrators*. Obtenido de Journal of Agricultural Education, 45(3), 22-33.: <https://bit.ly/3hHBr8p>
- Naranjo, R., y González, M. (2012). *Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana*. Obtenido de Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, ISSN- e 1856-9773, Año 5, N°. 10, 2012, págs. 25-36: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736090>
- Núñez, L., Bravo, L., Cruz, C., y Hinostroza, M. (2018). *Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria*. Obtenido de RG Revista venezolana de gerencia, 23(83), 761-778.: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775015/html/index.html>
- Obuobisa-Darko, T., & Domfeh, K. (2019). *Leader behaviour to achieve employee engagement in Ghana: a qualitative study*. Obtenido de International Journal of Public Leadership, 15(1), 19-37.: <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2018-0018>
- Ohemeng, F., y Huque, A. (2017). *Administrative leadership in developing countries*. Obtenido de International Journal of Public Leadership, 13(4), 214-217.: <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2017-056>
- Okuda, M., y Gómez-Restrepo, C. (2005). *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. Obtenido de Revista Colombiana de Psiquiatría, XXXIV(1),118-124. ISSN: 0034-7450: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=806/80628403009>

- Özsungur, F. (2020). *The effects of ethical leadership on work engagement, intrapreneurship, and service innovation behavior: sample of chambers of commerce and industry*. Obtenido de International Journal of Public Leadership, 16(2), 199-216.: <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0073>
- Padrón, J. (2006). *Investigar, reflexionar y actuar en la práctica docente*. Obtenido de Papeles JPG: <http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>
- Palma, S. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Obtenido de Pirámide. Revista del Departamento de Psicología.
- Pariacoto, E. (2019). *Correlación entre las habilidades directivas y manejo del enfoque sistémico de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad nacional del altiplano.: <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13433>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Obtenido de Repositorio institucional de la Universidad de Córdoba: <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
- Perez, L. (2013). *La administración de los servicios públicos*. Lima. Perú: Legis editores.
- Pozveh, A., y Karimi, F. (2016). *The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in education department*. Obtenido de International Education Studies, 9(6), 120-129.: <https://doi.org/10.5539/ies.v9n6p120>
- Rahayu, M., Rasid, F., y Tannady, H. (2018). *The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat (SETDA) Employees of Jambi Provincial Government*. Obtenido de International Review of Management and Marketing, 2019, 9(1), 79-89.: <https://doi.org/10.32479/irmm.7439>
- Ramirez, C. (1993). *Fundamentos de Administración*. Colombia: Santa Fe Bogotá. Ecoe.

- Ramírez, D. (2002). *Contabilidad Administrativa. (Sexta edición)*. Mc Graw Hill.: Mc Graw Hill.
- Rezk, S., Whited, G., Ibrahim, M., y Hanna, A. (2019). *Competency Assessment for State Highway Agency Project Managers*. . Obtenido de *Transportation Research Record*, 2673(3), 658–666.: <https://doi.org/10.1177/0361198119832870>
- Rodríguez, L., Santos, O., Macazana, D., y Talavera, Y. (2019). *Clima organizacional y gestión directiva del Instituto nacional de danza Raymond Maruge Thoniel, Guayaquil, Ecuador*. Obtenido de *Revista de investigación científica cultura viva amazónica*, 4(2), 52-59.: <https://doi.org/10.37292/riccva.v4i2.150>
- Rosas, C., y Flores, E. (2018). *Sistema de control de tesis para mejorar la gestión administrativa de la escuela de posgrado en Universidad privada de Chiclayo*. Obtenido de *Revista científica institucional TZOECOEN*, 10(3), 439-449.: <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.328236>
- Segredo, E., y Castelló, A. (2019). *Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile*. Obtenido de *Revista actualidades investigativas en educación*, 19(2), 1.23.: <https://doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Sepúlveda, L., y Valdebenito, M. (2019). *Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo*. Obtenido de *Calidad en la educación*, 51, 192-224.: <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.666>
- Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías. (2009). *Ley de creación de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN)*. Obtenido de *Diario Oficial El Peruano*: <https://bit.ly/2Lg0NhV>
- Vargas, Z. (2009). *LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER LAS REALIDADES CON EVIDENCIA CIENTÍFICA*. Obtenido de *Revista*

Educación, 33 (1),155-165. ISSN: 0379-7082.:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44015082010>

Wan, W., y Amrstrong, A. (2012). *What competencies should directors possess? Malaysia perspective*. Obtenido de International journal of business and management, 7(2), 142-149.: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p142>

Zavala, J. (2019). *Liderazgo y estilos de negociación en los grupos ocupacionales del hospital IIE clínica geriátrica San Isidro Labrador – Santa Anita, 2018*. Obtenido de Repositorio Universidad Cesar Vallejo: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34156>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Categorización

Categoría		Subcategoría	Indicadores		
C1	Gestión directiva	C1.1	Competencias técnicas y de comportamiento	C1.1.1	Liderazgo
				C1.1.2	Responsabilidad
		C1.2	Habilidades personales	C1.2.1	Negociación
				C1.2.2	Relaciones Interpersonales
C2	Gestión administrativa	C2.1	Competencias conductuales	C2.1.1	Autorealización
				C2.1.2	Involucramiento laboral
		C2.2	Comportamiento profesional	C2.2.1	Comunicación

Nota: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de categorización

Título: "Análisis de la gestión directiva y administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019"

Nombre: Mg. Martha Cecilia Herrera Montealegre

Ámbito temático	Pregunta general	Pregunta específica	Objetivo general	Objetivo específico	Categoría	Subcategoría	Indicadores
Reforma y Modernización del Estado	¿Cómo se desarrolla la gestión directiva y administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019?	1. ¿Cómo se desarrollan las competencias de comportamientos y técnicas del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019? 2. ¿Cómo desarrollan las habilidades personales del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019? 3. ¿Cómo desarrollan las competencias conductuales del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019? 4. ¿Cómo desarrollan el comportamiento profesional del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019?	Analizar la gestión directiva y administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019.	1. Analizar las competencias de Comportamiento y Técnicas del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de	Gestión Directiva	Competencias de Comportamiento y Técnicas	Liderazgo
				Personas, Carga y Mercancías, 2019.			Responsabilidad
				2. Analizar las habilidades personales del directivo en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancía, 2019.	Gestión Administrativa	Habilidades Personales	Negociación
				3. Analizar las competencias conductuales del directivo en la Superintendencia de Transportes Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019.			Competencias Conductuales
4. Analizar el comportamiento profesional del directivo en la Superintendencia de Transportes Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019.	Comportamiento Profesional	Involucramiento Laboral	Comunicación				

Nota: Elaboración propia

Anexo 3: Guía de Entrevista.

“Análisis de la Gestión Directiva y Administrativa SUTRAN”

Título del Estudio: Análisis de la Gestión Directiva y Administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019

Investigador Principal: Martha Cecilia Herrera Montealegre

Institución: Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancía

1. Dirección de correo electrónico válida

Consentimiento Informado

Propósito de Estudio:

Lo estamos invitado a participar en un estudio para el análisis de la Gestión Directiva y Administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019.

El objetivo del estudio es análisis la gestión desarrollada por los directivos el año 2019.

Procedimientos:

Si usted decide participar en este estudio agradeceremos que complete una breve entrevista llenando primero algunos datos del perfil del participante (Sexo, edad, profesión, años trabajados y años trabajados en cargos Directivos o similares) y luego un cuestionario relacionado al tema de investigación.

Riesgos:

No existe ningún riesgo físico ni psicológico al participar de este trabajo de investigación.

Beneficios:

Se le brindará información referente a los datos obtenidos que permita mejorar la gestión directiva y administrativa si así lo requiera.

Costo y compensación:

No se está cobrando ningún monto por participar en el estudio, de la misma manera no se abonará ningún incentivo económico ni de otra índole.

Confidencialidad:

La encuesta es anónima, se procesará la información con códigos. Solo los investigadores tendrán acceso a la base de datos. Los resultados no mostrarán ninguna información que permita la identificación de las personas que participen en este estudio.

Derechos del participante:

Se decide participar en el estudio, puede retirarse de este en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio.

Si tiene alguna pregunta sobre los aspectos éticos del estudio, puede contactar con el Dr. Luis A. Esquivel Castillo al teléfono 937780637 o al correo electrónico lesquivelc@ucv.edu.pe

DECLARACIÓN Y/O CONSENTIMIENTO

Acepto voluntariamente participar en este estudio, o decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

2. ¿Desea participar en el estudio?

() Acepto

() No Acepto

Datos Generales

3. Agradeceré nos indique su edad.

4. Agradeceré nos indique su sexo.

5. Agradeceré nos indique su profesión.

6. Agradeceré nos indique los años de Experiencia Profesional.

7. Agradeceré nos indique los años de Experiencia Profesional en cargos Directivos o en el puesto que ocupa actualmente.

Objetivo general

Busca analizar la gestión directiva y administrativa de la entidad.

8. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?

9. ¿Cómo ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?
-

Objetivo específico 1

Busca analizar las competencias de Comportamiento y Técnicas del directivo para el buen desempeño de la Gestión directiva y administrativa en la SUTRAN.

10. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño de su función?
-

11. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño de su función?
-

Objetivo específico 2

Busca analizar cuáles son las habilidades personales que deben tener los Directivos para el buen desempeño de su Gestión directiva y administrativa en la SUTRAN.

12. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?
-

13. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?
-

14. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.
-

Objetivo específico 3

Busca analizar cuáles son las competencias conductuales que deben tener los Directivos para el buen desempeño de su Gestión Directiva y administrativa en la SUTRAN.

15. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?
-

16. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, como han reaccionado los colaboradores.
-

17. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?

Objetivo específico 4

Busca analizar cuáles son los comportamientos profesionales que deben tener los Directivos para el buen desempeño de su Gestión Directiva y Administrativa en la SUTRAN.

18. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?

19. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores?
¿Cómo lo desarrolla?

Anexo 4: Entrevista aplicada a los participantes.

Entrevistado 1

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?
Transparencia.
2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?
Trabajo en equipo.
3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Liderazgo.
4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?
Beneficio mutuo.
5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.
Se adaptaron a las funciones encargadas, alineadas a su perfil profesional
6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?
Retroalimentación de todos los integrantes para labores asignadas. Trabajos conjuntos con participación de servidores de diferentes profesiones.
7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Transparencia y probidad.
8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?
Opción 1.
9. ¿Cómo ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?
Asignación de actividades alineadas a su perfil profesional y preferencia temática.
10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?
Para asegurar el cumplimiento de actividades según lo planificado y que se generen productos esperados.
11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Incorporar la gestión de responsabilidad.

12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Como lo desarrolla?

Es importante para fortalecer sus capacidades. Hacerlos partícipes de actividades que impulse la Entidad para que se inscriban en cursos, talleres y/o seminarios. Compartir publicaciones donde se invite a participar a profesionales en cursos de especialización alineados al perfil de los colaboradores del área.

Entrevistado 2

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?

Según mi experiencia se debe saber mantener liderazgo para dirigir al personal a cargo, manejar efectivamente los recursos humanos, tener capacidad de dirigir y gerenciar, estar capacitado para guiar con ejemplo, saber manejar el poder, manejar sus emociones en beneficio de la entidad y no en beneficio propio. se debe ser tolerante y no autoritario, mantener buen clima laboral.

2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?

cumplir el plan estratégico anual de la entidad, saber tomar decisiones en el momento adecuado, cumplir las metas en beneficio de todos. la responsabilidad como gerente es saber planear las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Organizar los recursos de la entidad. Definir a dónde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo.

3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Saber negociar en beneficio de la empresa y saber manejar las relaciones interpersonales con los trabajadores.

4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?

En la negociación es importante considerar una buena comunicación entre dos o más partes que intercambian propuestas, se debe saber escuchar donde los interesados se encuentren satisfechos con el acuerdo final. Va a

depender de la negociación buena o mala para llevar al éxito o fracaso la empresa.

5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.

Bueno, para ellos se rota al personal según perfiles y con aviso previo para que el personal se adapte al cambio y pueda cumplir sus funciones con habilidad y responsabilidad para el logro de los objetivos en equipo en beneficio de nuestra entidad.

6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?

El personal se va ir integrando en el trabajo según facilidades que se le brinde lo que permite el balance entre el trabajo y su familia. Asimismo, buscando un buen clima y cultura laboral dentro del ámbito de trabajo.

7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Todo gerente debe tener buenas competencias conductuales como actuar con ética, con buena fe, promover el trabajo en equipo, confianza.

8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?

Los colaboradores siempre se van capacitando de manera personal por su beneficio y éxito personal y para ello como gestores se les apoya con horarios flexibles ya que mientras se mantenga capacitado va a poder aportar en beneficio de la entidad.

9. ¿Cómo ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?

Para ello, se debe aceptar sugerencias saber escuchar al personal para poder brindar órdenes claras, específicas y concretas.

10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?

En general, supervisar al personal viene ser una manera de dirigir, brindar apoyo y de mantenerse informado sobre el trabajo desempeñado por las personas que están bajo su responsabilidad.

11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Gran parte del tiempo del directivo se utiliza para tomar decisiones, por lo que optimizar ese proceso contribuirá en gran manera al éxito de la entidad.

Muy importante también será tomar cada decisión en el momento oportuno; los retrasos pueden hacer que una decisión ya no sea acertada.

12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Como lo desarrolla?

Claro, que es de mucha importancia el desarrollo de los colaboradores. Un directivo debe ser capaz de fijar prioridades y diseñar planes de acción para el logro de los objetivos establecidos y trabajar en equipo para ellos enseñar las técnicas de estrategia, dando y recibiendo feedback, aumentando su motivación, así como su implicación en el trabajo para lograr los objetivos establecidos en la entidad.

Entrevistado 3

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?

Liderazgo, buena conducta dentro y fuera de la institución, claridad en los objetivos.

2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?

Conocimiento claro de las competencias y finalidad de la entidad para la que trabaja, tener claro el objetivo a alcanzar por la entidad y articular y diseñar las acciones hacia su obtención.

3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Resiliencia.

4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?

Escuchar lo que la otra demanda.

5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.

Con miedo y pena.

6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?

Involucrándolos en el logro de las metas.

7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Buen humor, ser claro y transparente con los demás.

8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?
Con el deseo de avanzar para lograr la misma superación.
9. ¿Cómo ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?
Construyendo juntos cómo lograr la meta.
10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?
Porque las personas necesitan saber que cuentan con el apoyo de su jefe y que están desarrollando de manera óptima su labor.
11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Trabajo en equipo, adaptación y respuesta al cambio, proactividad.
12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Como lo desarrolla?
Es muy importante porque mejora el resultado de la gestión. Considero que se debe desarrollar desde discusiones dentro del mismo grupo sobre un tema, la construcción de criterios, así como motivando a buscar otras experiencias de fuera de la entidad para mejorar la labor.

Entrevistado 4

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?
Las más importantes considero que son actitud abierta, autocontrol y capacidad de resolución de conflictos o crisis.
2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?
Pensamiento crítico, capacidad de negociación, creatividad e innovación.
3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Saber comunicar, saber delegar, tener empatía, liderazgo, habilidad para construcción de equipos.
4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?
La estrategia para llegar al consenso, que debe ser siempre planificada, por lo tanto, considero que lo más importante es la planificación.

5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.

Las reacciones son diversas, porque algunos colaboradores tienen más habilidades para determinadas actividades que otras, los que se sienten cómodos no manifiestan reacción adversa en comparación con el resto, cuyo manejo es tratar de que su desempeño sea adecuado motivándolos o mediante algún mecanismo de incentivos (no monetario).

6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?

Es un factor determinante, porque el personal no integrado puede llevar al fracaso de un proyecto, es por eso que debemos apoyarnos en el personal que tiene más habilidades de integración y mucha comunicación con el personal que no tiene esta habilidad.

7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Empatía, saber comunicarse, poner límites, ser flexible y escuchar.

8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?

Han reaccionado de manera positiva puesto que esto les genera confianza de poder sentirse más útil y valorado para otros proyectos.

9. ¿Cómo ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?

Con mucha comunicación, delegación, supervisión, pero solo la necesaria y retroalimentación

10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?

La supervisión debe ser no agobiante para el supervisado, dejar hacer y delegar es un buen patrón, hay cosas que se pueden ajustar luego mediante retroalimentación

11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?

El respeto entre colegas, el comportamiento honesto y la competencia profesional.

12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Como lo desarrolla?

Si es importante porque esto motiva a los colaboradores a comprometerse más en su trabajo y ser valorado

Entrevistado 5

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?
Iniciativa, comunicación, autocontrol, liderazgo
2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?
Administración, financiera.
3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Visión, habilidades blandas.
4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?
Saber con quién negocio y hasta donde puedo negociar.
5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.
Bien, porque explico de manera personal por qué de la rotación.
6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?
Mediante reuniones con cada uno de los integrantes del equipo y reuniones de grupo.
7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?
No opina.
8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?
Reaccionar positivamente, participando de manera entusiasta.
9. ¿Cómo ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?
Explicando los objetivos que debemos lograr y felicitando o celebrando cuando estos se consiguen.
10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?
Porque nos permite saber cómo están desarrollando sus funciones y establecer correcciones de ser necesario.

11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?

No opina.

12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Cómo lo desarrolla?

Si claro, promoviendo capacitaciones dirigidas a competencias que no tienen bien desarrolladas.

Entrevistado 6

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?

Honesto, integro, empático.

2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?

Capacidad de decisión, comunicación eficaz, trabajo en equipo, delegar responsabilidades y lograr el compromiso de sus colaboradores.

3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Generar confianza, lograr empatía.

4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?

Lograr acuerdos que beneficien a las partes.

5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.

Algo de incertidumbre, que luego se transformó en compromiso.

6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?

Generando espacios para compartir alguna actividad fuera de oficina.

7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Buen trato, respeto y tolerancia.

8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?

Han descubierto que pueden asumir mayores responsabilidades, se han sentido empoderados.

9. ¿Cómo ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?
Mediante una comunicación eficaz, resaltando sus cualidades, y los retos que pueden asumir contando para ello con el apoyo del jefe inmediato.
10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?
Se supervisa al personal cuando no se tiene la confianza o seguridad de que cumpla con los encargos recibidos.
11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Mantenerse informado, actualizado, lograr nuevas destrezas y actitud positiva frente al cambio.
12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Como lo desarrolla?
Si es importante, las personas siempre deben lograr desarrollar al máximo sus capacidades, esto genera motivación, compromiso y seguridad en lo que realiza.

Entrevistado 7

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?
Manejar adecuadamente los Recursos humanos y materiales.
Tener conocimientos prácticos en Dirección de Personas.
Manejar bien el poder, sus emociones, ser tolerante y empático.
2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?
Saber definir y cumplir las metas y objetivos.
Cumplir con el plan estratégico de la entidad donde labore.
Conocer la realidad nacional y adecuarse a ella, cumpliendo los objetivos de la entidad.
3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Liderazgo y Organización
Negociación
Integración a los objetivos de la entidad

4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?
 - Escucha activa
 - Identificar las necesidades y objetivos de las partes implicadas
 - Priorizar negociaciones ganar - ganar
 - Respetar las promesas y/o acuerdos (verbales y/o escritos)
5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.
 - El personal se adaptó al cambio de manera escalonada
 - Se coopera con las áreas involucradas para el logro de los objetivos
 - Se prioriza las capacitaciones de inducción para una adecuada integración al área destino
6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?
 - Brindando facilidades que permiten el balance trabajo-familia
 - Buscando buenas relaciones interpersonales
 - Asignando tareas acordes a las capacidades y funciones
 - Dando oportunidades para el crecimiento personal
7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?
 - Empatía
 - Actuar con ética y respeto
 - Respetar las promesas y/o acuerdos (verbales y/o escritos)
 - Ser capaz de brindar confianza
8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?
 - Mostraron interés en adquirir mayores conocimientos
 - Promueven actividades de integración laboral
 - Brindan retroalimentación para futuras actividades
9. ¿Como ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?
 - Distribución adecuada de funciones
 - Predisposición a responder a las consultas e inquietudes
10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?
 - Para identificar el cumplimiento de las metas y objetivos
 - Para tomar las medidas correctivas de manera oportuna

11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Promover la escucha activa

Comunicar de manera clara y efectiva

Asegurarse de que todos conozcan sus procesos y procedimientos

12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Cómo lo desarrolla?

Promoviendo que se escuchen las ideas y objetivos de todos

Brindando facilidades que permitan el desarrollo personal

Entrevistado 8

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?

Empatía, sencillez.

2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?

Responsabilidad, eficiencia, eficacia.

3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Comunicación, liderazgo.

4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?

Llegar a un punto medio de lo que quieren ambas partes.

5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.

Han seguido trabajando cada uno en lo suyo.

6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?

Comunicación y buen trato hacia todos.

7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Empatía, liderazgo.

8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?

Agradecimiento a la Entidad.

9. ¿Como ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?
Buen trato, reconocimiento de su trabajo.
10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?
Para evaluar los resultados finales.
11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Responsabilidad, ética.
12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Cómo lo desarrolla?
No opina.

Entrevistado 9

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?
Escucha activa, Proactividad, Empatía, Actitud de servicio, Puntualidad, Identificación institucional, predisposición a nuevos conocimientos y aplicación práctica.
2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?
Gestión de Proyectos, Planificación, Política de Modernización.
3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Empatía y Receptividad, así como trato equitativo y buen comportamiento.
4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?
Escucha activa e identificación de problemas.
5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.
Fue positiva debido a que sus labores están más relacionadas a la resolución de expedientes (Resolutores UD), así como el aprendizaje de nuevos conocimientos en el desarrollo de sus tareas (rotación de abogados de GPS a SGRES en el mes de diciembre).
6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?

En dos aspectos: Se han impulsado la capacitación no programadas (16 capacitaciones para los colaboradores de la Gerencia) y se han programado reuniones semanales de coordinación (Supervisores y resolutores).

7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Trato respetuoso e integridad ética.

8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?

En forma competitiva ante la convocatoria de procesos de selección CAS.

9. ¿Cómo ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?

En primer lugar, se desarrollaron capacitaciones colaborativas sobre metodologías ágiles. Luego, estas capacitaciones se efectuaron con mayor contenido a los supervisores, así como en el manejo de tablas dinámicas. Asimismo, se efectúan de manera periódica reuniones para identificar problemas y mejorar las funcionalidades del SISCOTT.

10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?

Manejamos una carga documental importante y debemos priorizar tareas. Ello importa contar con un seguimiento constante para cumplir las metas operativas y ejecutar el presupuesto asignado.

11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?

En realidad, el directivo debe orientar su comportamiento a resultados y formar parte del mismo. Las actividades exigen su conocimiento y desarrollo, por ello el directivo debe involucrarse en las mismas. Otro aspecto, es que el directivo en esa interacción debe generar un ambiente de retroalimentación con sus colaboradores. Finalmente, el directivo debe considerar que sus acciones están orientadas a generar valor público para los ciudadanos.

12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Como lo desarrolla?

Sí es importante. Si bien es cierto que es una actividad más relacionada a la ejecución de una estrategia del área de recursos humanos, a nivel de la Gerencia se efectúan diferentes acciones con otras entidades como

MINEDU e INDECOPI para que nuestro personal cuente con otras perspectivas y las aplique en el trabajo. Por ello a inicios del año se preparó una capacitación en SCRUM y con aplicación práctica a cargo de un especialista en PMO.

Entrevistado 10

1. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño función?
Debe conocer bien el manual de gestión del cargo que desempeña, debe conocer bien el ROS de la entidad, debe conocer el manual de ética del funcionario público. debe ser una persona de probidad intachable.
2. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño función?
Debe tener formación profesional de acuerdo al cargo que desempeñara, estar actualizado con las normas y procedimientos de gestión pública.
3. Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Debe ser proactivo, paciente, empático, con capacidad para trabajar en equipo.
4. ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?
Ser flexible y procurar conseguir la meta propuesta.
5. Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.
Los colaboradores se encuentran en tensión permanente.
6. ¿Cómo en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?
Delegando tareas compartidas, solicitando opinión de las tomas de decisiones las cuales se discuten en reuniones.
7. Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?
Debes saber escuchar, indicara a tus superiores quien realiza un buen trabajo.
8. Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, ¿cómo han reaccionado los colaboradores?
Reaccionaron de buena manera y buscaron también capacitarse.

9. ¿Cómo ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?

Se le da responsabilidad y se le empodera en la parte asignada.

10. ¿Porque considera usted que el personal deba ser supervisado?

Para revisar la calidad del trabajo y ver si está llegando con los estándares que solicita el cliente.

11. Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?

Debe primar el criterio técnico, basado en el conocimiento objetivo.

12. ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Cómo lo desarrolla?

Sí, delegando tareas y verificando la calidad de lo encomendado.

Anexo 5: Constancia de permiso para aplicar la entrevista



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 1 de julio de 2020
Carta P. 302-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Ing.
Patricia Elizabeth Cama Meza
Superintendente
Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a HERRERA MONTEALEGRE, MARTHA CECILIA; identificada con DNI N° 09436559 y con código de matrícula N° 7001231009; estudiante del programa de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de DOCTORA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Análisis de la Gestión Directiva y Administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador HERRERA MONTEALEGRE, MARTHA CECILIA asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



EXPEDIENTE N° 2020-0007005

ASUNTO	PERMISO PARA OBTENER INFORMACIÓN CON FINES DE ESTUDIOS
FECHA	01/07/2020 08:53:54
TIPO DE PERSONA	NATURAL
SOLICITANTE	HERRERA MONTELEGRE MARTHA CECILIA
DNI	09436559
DIRECCION	AV. LOMAS DE LA MOLINA VIEJA 548 LIMA - LIMA - LA MOLINA

Nota: La recepción NO da conformidad al contenido.

Clave: 2442



Anexo 6: Triangulación de respuestas relevantes.

Tabla 4

Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo general

Objetivo	Pregunta	Interpretación de respuestas
O.G: Analizar la Gestión Directiva y Administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019.	¿Cómo se desarrolla la Gestión Directiva y Administrativa de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019?	<p>Gestión directiva: La gestión directiva se desarrolla según las competencias de comportamiento y técnicas junto con las habilidades personales del directivo pertinente, dentro de las competencias de comportamiento y técnicas se puede ver que aptitudes como liderazgo, responsabilidad, capacidad de resolución de conflictos y conocimiento de dirección de personas son las más desarrolladas. Con respecto a las habilidades personales se observa que los directivos deben poseer un nivel elevado de negociación hacia con sus colaboradores y deben tener una buena relación interpersonal en donde promueva capacitaciones que apoyen con el desarrollo profesional de sus trabajadores y el buen desarrollo de la empresa.</p> <hr/> <p>Gestión administrativa: La gestión administrativa se desarrolla según las competencias conductuales y el comportamiento profesional del directivo encuestado, dentro de las competencias conductuales tenemos que los directivos consideran el involucrarse con sus trabajadores de tal forma en que puedan autorrealizarse, integrándolos en el trabajo en equipo, a escuchar opiniones que puedan ayudar en la toma de decisiones así como mantener una buena comunicación constante, supervisándolos para obtener un buen desempeño en sus labores.</p>

Nota: Elaboración propia, resultados del Atlas Ti

Tabla 5*Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo específico 1*

Objetivo	Pregunta	Respuestas
O.E 1: Analizar las competencias de Comportamiento y Técnicas del directivo para el desempeño de la gestión directiva de La Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019.	P1: Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias de comportamiento de los directivos para el buen desempeño de su función?	E2: Según mi experiencia se debe saber mantener liderazgo para dirigir al personal a cargo, manejar efectivamente los recursos humanos, tener capacidad de dirigir y gerenciar, estar capacitado para guiar con ejemplo, saber manejar el poder, manejar sus emociones en beneficio de la entidad y no en beneficio propio. se debe ser tolerante y no autoritario, mantener buen clima laboral.
	P2: Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias técnicas de los directivos para el buen desempeño de su función?	E2: Cumplir el plan estratégico anual de la entidad, saber tomar decisiones en el momento adecuado, cumplir las metas en beneficio de todos. la responsabilidad como gerente es saber planear las actividades que se desarrollan dentro de la empresa. Organizar los recursos de la entidad. Definir a dónde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo.

Nota: Elaboración propia, resultados del Atlas Ti

Tabla 6*Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo específico 2*

Objetivo	Pregunta	Respuestas
		E4: Saber comunicar, saber delegar, tener empatía, liderazgo, habilidad para construcción de equipos.
	P3: Para usted, ¿Cuáles deben ser las habilidades personales de los directivos para el buen desempeño de su función?	E8: Llegar a un punto medio de lo que quieren ambas partes.
O.E 2: Analizar las habilidades personales del Directivo para el desempeño de la Gestión directiva de la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019.	P4: ¿Qué es lo que considera importante en una negociación?	E9: Fue positiva debido a que sus labores están más relacionadas a la resolución de expedientes (Resolutores UD), así como el aprendizaje de nuevos conocimientos en el desarrollo de sus tareas (rotación de abogados de GPS a SGRES en el mes de diciembre).
	P5: Si durante su gestión se generó rotación del personal, como ha reaccionado los colaboradores.	E1: Retroalimentación de todos los integrantes para labores asignadas. Trabajos conjuntos con participación de servidores de diferentes profesiones.
	P6: ¿Como en su gestión se ha dado énfasis en la Integración del personal?	

Nota: Elaboración propia, resultados del Atlas Ti

Tabla 7*Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo específico 3*

Objetivo	Pregunta	Respuestas
O.E 3: Analizar las competencias conductuales del Directivo en el desempeño de la Gestión Administrativa en la Superintendencia de Transportes Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019	P7: Para usted, ¿Cuáles deben ser las competencias conductuales de los directivos para el buen desempeño de su función?	E10: Debes saber escuchar, indicara a tus superiores quien realiza un buen trabajo. E2: Los colaboradores siempre se van capacitando de manera personal por su beneficio y éxito personal y para ello como gestores se les apoya con horarios flexibles ya que mientras se mantenga capacitado va a poder aportar en beneficio de la entidad.
	P8: Si durante su gestión se generó ambientes de crecimiento profesional del personal, como han reaccionado los colaboradores.	E6: Mediante una comunicación eficaz, resaltando sus cualidades, y los retos que pueden asumir contando para ello con el apoyo del jefe inmediato.
	P9: ¿Como ha gestionado que el personal se involucre para mejorar sus labores?	E9: Manejamos una carga documental importante y debemos priorizar tareas. Ello importa contar con un seguimiento constante para cumplir las metas operativas y ejecutar el presupuesto asignado.
	P10: ¿Por qué considera usted que el personal deba ser supervisado?	

Nota: Elaboración propia, resultados del Atlas Ti

Tabla 8*Consolidado de respuestas relevantes referente al objetivo específico 4*

Objetivo	Pregunta	Respuestas
O.E 4: Analizar el comportamiento profesional del Directivo en el desempeño de la Gestión Administrativa de la Superintendencia de Transportes Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, 2019.	P11: Para usted, ¿Cuáles deben ser los comportamientos profesionales de los directivos para el buen desempeño de su función?	E7: Promover la escucha activa Comunicar de manera clara y efectiva Asegurarse de que todos conozcan sus procesos y procedimientos
	P12: ¿Considera que es importante el desarrollo de sus colaboradores? ¿Como lo desarrolla?	E3: Claro, que es de mucha importancia el desarrollo de los colaboradores. Un directivo debe ser capaz de fijar prioridades y diseñar planes de acción para el logro de los objetivos establecidos y trabajar en equipo para ellos enseñar las técnicas de estrategia, dando y recibiendo feedback, aumentando su motivación, así como su implicación en el trabajo para lograr los objetivos establecidos en la entidad.

Nota: Elaboración propia, resultados del Atlas Ti