



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y SU IMPACTO EN LAS
HABILIDADES BLANDAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO:

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA PERLA - CALLAO

Línea de investigación:

Gobernabilidad, derechos humanos e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión de Políticas
Públicas

Autora:

Cabanillas Peralta, Rosa Maritza

Asesor:

Rengifo Lozano, Raúl Alberto
(ORCID: 0000-0002-6545-6442)

Jurado:

Navas Rondón, Carlos Vicente
Nicanor Segismundo, Asmat Vega
Adriazola Zevallos, Juan Carlos

Lima - Perú

2021



Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

[TESIS ROSA MARITZA CABANILLAS PERALTA EUPG UNFV 2020 I \(1\).docx](#)

Fecha del Análisis:

4/03/2021

Analizado por:

Namo Garcia, Robert Leonel

Correo del analista: rnamo@unfv.edu.pe

Porcentaje:

21 %

Título:

“COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y SU IMPACTO EN LAS HABILIDADES BLANDAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA PERLA - CALLAO”

Enlace:

<https://secure.arkund.com/view/92839780-493645-592334>



DRA. MIRIAM ELIANA FLORES CORONADO
JEFA DE GRADOS Y GESTIÓN DEL EGRESADO



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y SU IMPACTO
EN LAS HABILIDADES BLANDAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO:
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA PERLA – CALLAO**

Línea de investigación:

Gobernabilidad, Derecho Humano e inclusión social

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Gestión de Políticas Públicas

Autor:

Cabanillas Peralta, Rosa Maritza

Asesor:

**Raúl Alberto Rengifo Lozano
(ORCID: 0000-0002-6545-6442)**

Jurado

**Navas Rondón, Carlos Vicente
Nicanor Segismundo, Asmat Vega
Adriazola Zevallos, Juan Carlos**

Lima – Perú

2021

ÍNDICE

INDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Descripción y del problema:.....	2
1.3. Formulación del problema.....	4
-Problema general.....	4
-Problemas específicos.....	4
1.4. Antecedentes.....	4
Antecedentes Nacionales.....	4
Antecedentes Internacionales.....	5
1.5. Justificación de la investigación.....	6
1.6. Limitaciones de la investigación.....	6
1.7. Objetivo.....	7
-Objetivo general.....	7
-Objetivos específicos.....	7
1.8. Hipótesis.....	7
1.8.1. Hipótesis general.....	7
1.8.2. Hipótesis específica.....	7
II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	8

2.1.1. El estado	9
2.1.2. Elementos del estado.....	10
2.1.3. Características del estado	12
2.1.4. Finalidad del estado.....	13
2.1.5. El Gobierno.....	14
2.1.6. Gestión publica.....	17
2.1.7. Gestión pública y administración pública.....	17
2.1.8. El proceso de gestión pública	20
2.1.9. Los principios	20
2.1.10. Los sistemas de gestión publica	22
2.1.11. Los Sistemas funcionales.....	23
2.1.12. Los Sistemas Administrativos	23
2.1.13. Los gestores públicos.....	24
2.1.14. El ciclo de la gestión publica.....	25
2.1.15. Eficacia y gestión pública.....	27
2.1.16. Nueva Gestión Publica.....	28
2.1.17. La Gestión Pública por resultados (GPR).....	30
2.2.1. Habilidades blandas	32
III. MÉTODO	44
3.1. Tipo de investigación	44
3.2. Población y muestra	45
3.2.1. Población.....	45
3.2.2. Muestra.....	45
3.3. Operacionalización de Variables.....	46
3.4. Instrumentos.....	48

3.5. Procedimiento	48
3.6. Análisis de datos.....	48
IV. RESULTADOS	49
4.1. Contrastación de Hipótesis	49
4.1.1. Prueba de hipótesis.....	49
4.1.2. Prueba de hipótesis general	49
4.1.3. Prueba de hipótesis específica	51
4.1.4. Prueba de hipótesis específica 2.....	52
4.1.5. Prueba de hipótesis específica 3.....	53
4.2. Análisis e interpretación.....	54
4.2.1. Encuesta: Comunicación interna	54
4.2.2. Encuesta: Habilidades blandas	64
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	69
VI. CONCLUSIONES	70
VI. RECOMENDACIONES.....	72
VIII. REFERENCIAS	73
IX. ANEXOS	76
Anexo A. Matriz de Consistencia	76
Anexo B. Cuestionario - Comunicación interna.....	77
Anexo C. Cuestionario – Habilidades blandas	79

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro Matriz de Conceptualización y de Operacionalización de la variable X	46
Tabla 2 Cuadro Matriz de Conceptualización y de Operacionalización de la variable Y	47
Tabla 3 Coeficiente de Correlación de Pearson de las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo”.	50
Tabla 4 Coeficiente de Correlación de Pearson de las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “trabajo en equipo del personal administrativo”.....	51
Tabla 5 Coeficiente de Correlación de Pearson de las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “relaciones interpersonales del personal administrativo”.....	52
Tabla 6 Coeficiente de Correlación de Pearson de las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo”.	53
Tabla 7 Mis Compañeros de trabajo respetan mis ideas y toman en cuenta para la toma de decisiones.....	54
Tabla 8 En mi centro de trabajo todos los servidores públicos nos expresamos de forma cortés y amable.	55
Tabla 9 Me adapto fácilmente a los cambios y mejoras institucionales para el cumplimiento de metas y objetivos.	56
Tabla 10 Contribuyo con Nuevas ideas de desarrollo y mejora institucional.....	57
Tabla 11 Mantengo el mismo nivel de calidad de mi trabajo frente a situaciones de estrés. .	58
Tabla 12 Es evidente el compromiso institucional para la mejora en la calidad del servicio al ciudadano y el desarrollo del personal.	59

Tabla 13 Existen instancias para plantear inquietudes o sugerencias en cuanto al desarrollo y mejora institucional.....	60
Tabla 14 La institución a la que pertenezco me comunica de forma adecuada y oportuna sobre las mejoras institucionales, metas y objetivos para el cumplimiento de los mismos.	61
Tabla 15 Mi institución me incentiva al desarrollo de ideas y aportes para la mejora de la calidad del servicio.....	62
Tabla 16 Es importante tener la libertad de decisiones para la mejora continua en mi trabajo.	63
Tabla 17 Mis jefes y Compañeros de trabajo respetan mis ideas y las toman en cuenta para la toma de decisiones.....	64
Tabla 18 Frente a un problema laboral mis compañeros y yo somos capaces de ponernos en la situación de la otra persona.....	65
Tabla 19 Las labores se realizan en equipo para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.	66
Tabla 20 La iniciativa en el trabajo, nuevas ideas de desarrollo institucional, fortalecen el liderazgo, creatividad y empatía del personal.....	67
Tabla 21 Los medios de comunicación interna, bonos e incentivos para la mejora institucional son los adecuados.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Básica del Estado Peruano	14
Figura 2 Un gobierno en base al poder de decidir que tiene, cumple con:	16
Figura 3 Dimensiones.....	19
Figura 4 Dimensiones.....	20
Figura 5 Ciclo de la gestión publica	26
Figura 6 La Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:	28
Figura 7 Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública.....	30
Figura 8 Áreas en las cuales la inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa	34
Figura 9 Cadena de valor	37
Figura 10 Mis Compañeros de trabajo respetan mis ideas y toman en cuenta para la toma de decisiones.....	54
Figura 11 En mi centro de trabajo todos los servidores públicos nos expresamos de forma cortés y amable.	55
Figura 12 Me adapto fácilmente a los cambios y mejoras institucionales para el cumplimiento de metas y objetivos	56
Figura 13 Contribuyo con Nuevas ideas de desarrollo y mejora institucional.	57
Figura 14 Mantengo el mismo nivel de calidad de mi trabajo frente a situaciones de estrés..	58
Figura 15 Es evidente el compromiso institucional para la mejora en la calidad del servicio al ciudadano y el desarrollo del personal	59
Figura 16 Existen instancias para plantear inquietudes o sugerencias en cuanto al desarrollo y mejora institucional	60

Figura 17 La institución a la que pertenezco me comunica de forma adecuada y oportuna sobre las mejoras institucionales, metas y objetivos para el cumplimiento de los mismos.	61
Figura 18 Mi institución me incentiva al desarrollo de ideas y aportes para la mejora de la calidad del servicio.....	62
Figura 19 Es importante tener la libertad de decisiones para la mejora continua en mi trabajo.	63
Figura 20 Mis jefes y Compañeros de trabajo respetan mis ideas y las toman en cuenta para la toma de decisiones.....	64
Figura 21 Frente a un problema laboral mis compañeros y yo somos capaces de ponernos en la situación de la otra persona.....	65
Figura 22 Las labores se realizan en equipo para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.	66
Figura 23 La iniciativa en el trabajo, nuevas ideas de desarrollo institucional, fortalecen el liderazgo, creatividad y empatía del personal.....	67
Figura 24 Los medios de comunicación interna, bonos e incentivos para la mejora institucional son los adecuados.	68

RESUMEN

Objetivo: Establecer cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las habilidades blandas del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla - Callao. **Método:** El estudio es de tipo aplicado a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Así mismo, el enfoque es mixto; los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Así mismo tiene un alcance descriptivo explicativo. Con un diseño de la investigación es no experimental, transversal, intencional, descriptiva. La población estuvo compuesta por los trabajadores de las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de la Perla Callao con 556 trabajadores y la muestra estuvo conformado por 227 trabajadores. Para el instrumento fue mediante la técnica de encuesta. **Resultados:** Si comparamos los resultados de la investigación, en donde se establece una relación alta $r= 0,851^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo” **Conclusiones:** Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación alta $r= 0,851^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo”. El valor de p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye de forma positiva en el desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

Palabras claves: Trabajo en equipo, personal administrativo, comunicación interna

ABSTRACT

Objective: Establish how Internal Communication in Public Management influences the soft skills of administrative staff. Case: District Municipality of La Perla - Callao. Method: The study is of the type applied to specific problems, in specific circumstances and characteristics. Likewise, the approach is mixed; Mixed methods represent a set of systematic, empirical, and critical research processes and involve the collection and analysis of quantitative and qualitative data. It also has an explanatory descriptive scope. With a research design that is non-experimental, cross-sectional, intentional, descriptive. The population was made up of workers from the different areas of the Perla Callao District Municipality with 556 workers and the sample consisted of 227 workers. For the instrument it was through the survey technique. Results: If we compare the results of the investigation, where a high relationship $r=0.851^{**}$ is established between the variables "Internal Communication in Public Management" and "development of soft skills of administrative staff" Conclusions: The results of the statistical analysis They show a high relationship $r=0.851^{**}$ between the variables "Internal Communication in Public Management" and "development of soft skills of administrative staff". The value of p is less than 0.05, which makes it possible to indicate that the relationship is significant; therefore, the null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis is accepted. It is concluded that Internal Communication in Public Management positively influences the development of soft skills of administrative staff. Case: District Municipality of La Perla-Callao.

Keywords: Teamwork, administrative staff, internal communication

I. INTRODUCCIÓN

Las habilidades blandas pueden ser entendidas como la capacidad que posee una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva; en otras palabras, son actitudes y prácticas que afectan y determinan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea (Goodsped, 2016)

Estas habilidades pueden concretarse y potencializarse siempre y cuando exista una adecuada dirección que fomente una cultura organizacional que propicie la motivación y satisfacción de los trabajadores. En ese sentido, si los directivos de una organización desarrollan adecuados liderazgos que propicien una comunicación directa, transparente y clara entre todos los miembros de la organización e muy posible que los objetivos institucionales, así como la visión y misión sean entendidas por todo el personal, lo que podría generar un compromiso perdurable en el tiempo.

Como podemos apreciar, una adecuada comunicación interna se desarrolla y se convierte sostenible en el tiempo cuando existe una adecuada dirección. Es por ello, que los decisores en las entidades públicas deben a través de su estilo de dirección y liderazgo, propiciar una adecuada comunicación que permitan desarrollar habilidades blandas, tales como la empatía o conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas, en la medida que las personas que disponen de esta habilidad se comunican adecuadamente y pueden hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad (Londoño Mateus, 2012, p. 159).

1.1. Planteamiento del problema

En la Municipalidad Distrital de la Perla no existe un adecuado manejo directivo que propicie adecuados canales para desarrollar una comunicación interna efectiva, directa y transparente entre todas las personas que trabajan en la organización, por lo que no existe un adecuado compromiso con la visión, misión y los objetivos estratégicos. También es importante destacar que al no existir un adecuado liderazgo que fomente una adecuada cultura comunicativa, muchos de los trabajadores carecen de habilidad blandas asertivas para desempeñarse exitosamente.

El modelo de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de la Perla Callao es netamente vertical, en donde los directivos y jefes de las diferentes unidades orgánicas imponen de forma autoritaria que se realicen las diversas funciones y actividades de cada una de las áreas, esta forma de comunicar no permite el desarrollo de las competencias de comunicación asertiva, escucha activa, habilidades interpersonales, conocimientos y liderazgo para poder cumplir de forma efectiva y eficiente su labor de delegamiento y dirección del personal.

1.2. Descripción del problema:

En la actualidad, la comunicación interna juega un papel fundamental dentro de las empresas debido a que puede cimentar una cultura organizacional adecuada en donde se desarrollen climas de trabajo orientados al trabajo en equipo y a las relaciones interpersonales.

En ese contexto, encontramos a la Municipalidad Distrital de la Perla Callao en donde no se ha desarrollado un adecuado modelo de comunicación interna. En ese sentido, los directores de las distintas áreas de la Municipalidad no desarrollan competencias de comunicación asertiva, escucha activa, habilidades interpersonales, conocimientos y liderazgo para poder cumplir de forma efectiva y eficiente su labor de delegamiento y dirección del personal.

Es importante recalcar que la comunicación interna forma parte del proceso estratégico dentro de la Municipalidad, debido que permite comunicar los objetivos estratégicos de la organización, convirtiéndose en una herramienta para optimizar los procesos de negocio y sobre todo las relaciones de trabajo relacionadas con el clima organizacional.

Al no existir un adecuado proceso de comunicación interna, la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la Municipalidad no son compartidos por todo el personal, esencialmente porque no poseen las condiciones ni el apoyo de los directivos para desempeñarse exitosamente, es decir, no han desarrollado adecuadamente sus habilidades no cognitivas debido a diversos motivos que a continuación mencionamos:

- Los nuevos trabajadores no han recibido ningún programa de inducción en donde se les muestre la importancia de la visión y misión organizacional, así mismo los directivos se reúnen muy pocas con el personal, ocasionando una falta de motivación al logro de los objetivos organizacionales.
- Muchos de los trabajadores no han sido correctamente capacitados según las funciones que desempeñan en sus puestos de trabajos.
- Algunos trabajadores, aunque dominan los conocimientos teóricos y técnicos de sus áreas de competencia, no dominan las llamadas “competencias blandas”, es decir no poseen capacidad de liderazgo, de comunicación, de trabajo en equipo, de auto organización, de resolver conflictos humanos, de manejar satisfactoriamente limitaciones contradictorias, de iniciativa empresarial, etc.

1.3. Formulación del problema

-Problema general

¿Cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las habilidades blandas del personal administrativo. Caso: ¿Municipalidad Distrital de la Perla-Callao?

-Problemas específicos

- ¿Cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en el trabajo en equipo del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao?
- ¿Cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las relaciones interpersonales del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao?
- ¿Cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en la resolución de conflictos del personal administrativo. Caso: ¿Municipalidad Distrital de la Perla-Callao?

1.4. Antecedentes

Antecedentes Nacionales

López (2016) realizó un estudio denominado “Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional”, cuyo propósito fue determinar la influencia de la comunicación interna sobre el clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo. La muestra estuvo conformada por 156 trabajadores y se recolectó la información usando instrumentos elaborados por el investigador, debidamente valorados por los expertos. Para el análisis de datos se usó el Chi Cuadrado de Pearson donde se apreció un 63.7% de influencia entre la comunicación interna y el clima organizacional. Además, se demostró que la comunicación asertiva y operativa son las que influyen más con un porcentaje de 55.8%, la comunicación descendente es la que mayor dificultad tiene con 17.3%. También se percibió un 22.4% de liderazgo, 44.9% de satisfacción laboral y un 41.7% de comunicación ascendente.

Castro (2012) presentó un estudio titulado “Influencia de la comunicación interna en el mejoramiento de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa”, se utilizó un diseño descriptivo, con métodos deductivo, inductivo, analítico y estadístico. La municipalidad en estudio está conformada por una población de 127 trabajadores administrativos que pertenecen a las gerencias de obras, servicios públicos y desarrollo social. Se usó el muestreo probabilístico conformado por 35 trabajadores. Y como resultado se obtuvo que dicha municipalidad tiene un estilo burocrático, en donde no se empodera a los trabajadores, recomendándose trabajar en la mejora de la comunicación interna para evitar tener mala imagen municipal.

Antecedentes Internacionales

Armas (2014) presentó un estudio denominado “Comunicación interna y clima laboral”, dicho estudio se realizó en un Centro de Contacto de Quetzaltenango en donde tuvo como objeto identificar el vínculo existente entre la comunicación interna y el clima laboral y despertar la reflexión de los gerentes. Su objetivo fue determinar cómo favorecía la comunicación interna al clima laboral de ese Centro de Contacto. Su muestra estuvo conformada por 7 supervisores y 115 agentes. Fue un estudio de tipo descriptivo en donde se halló que la comunicación interna favorecía al clima laboral porque dentro de sus procesos de comunicación se compartían informaciones y normas fortaleciendo las relaciones interpersonales.

Ancín y Espinosa (2017) realizaron un estudio titulado “La relación entre la comunicación interna y el clima laboral”. Este estudio tuvo como objetivo estudiar la relación existente entre las variables comunicación interna y clima laboral de las PYMES de la ciudad de Guayaquil. Y para ello se revisó la literatura de la comunicación interna, conceptos, orígenes, tipología, su influencia en la cultura organizacional, identidad, imagen y clima laboral. Para diagnosticar la comunicación interna y los factores que influyen en el clima. Se

usó como instrumento un cuestionario con la estructura de la escala de Likert. Los resultados que se obtuvieron de la correlación de Pearson, dieron como resultado un grado de asociación bastante alto. Por tal motivo se concluyó que existe una relación considerable entre la comunicación interna y el clima laboral.

1.5. Justificación de la investigación

La tesis se justifica por lo siguiente: La comunicación interna juega un papel fundamental dentro de las empresas debido a que puede cimentar una cultura organizacional adecuada en donde se desarrollen climas de trabajo orientados al trabajo en equipo y a las relaciones interpersonales, además de fomentar el liderazgo, la comunicación y la motivación. A su vez, con el trabajo se pretende desarrollar las habilidades blandas en el personal administrativo Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao para que se desempeñen eficientemente dentro de un contexto de alta competitividad, satisfacción y motivación permanente.

Así mismo, la metodología utilizada en esta investigación (procedimientos y técnicas e instrumentos), una vez efectuada su validez y fiabilidad servirá como base de consulta para otras investigaciones, y también podrán ser utilizados como modelo para otras Municipalidades que deseen mejorar el proceso de comunicación interna para influir positivamente en la competitividad, satisfacción y motivación de sus trabajadores.

1.6. Limitaciones de la investigación

La principal limitación de la investigación se encuentra relacionada a la falta de colaboración de los directivos de las empresas que conforman el sistema financiero para llevar a cabo las encuestas y las entrevistas del trabajo de campo.

1.7. Objetivo

-Objetivo general

Establecer cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las habilidades blandas del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla - Callao.

-Objetivos específicos

- Determinar cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en el trabajo en equipo del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao?
- Determinar cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las relaciones interpersonales del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao?
- Determinar cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en la resolución de conflictos del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao?

1.8.Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye de forma positiva en el desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo. Caso: ¿Municipalidad Distrital de la Perla-Callao?

1.8.2. Hipótesis específica

- La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en el trabajo en equipo del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.
- La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en las relaciones interpersonales del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.
- La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en la resolución de conflictos del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

Tratar de la gestión pública y la administración pública, al margen de su origen y contenido político no permite tener una visión clara de su concepción, función, relevancia y perspectiva.

El Estado, reconocido como la organización política de una población para establecer reglas de convivencia y oportunidades para el desarrollo de la persona humana y la sociedad. En consecuencia la finalidad del Estado es lograr condiciones adecuadas de vida y bienestar para la población. Si a ello añadimos que un elemento constitutivo del Estado es el poder que se ejerce a través de un gobierno, quien actúa y acciona mediante un conjunto de instituciones que ha originado el mismo Estado, en las cuales se sustenta, entonces surge la pregunta, de qué se sirven las instituciones estatales, conducidos por un gobierno en la representación del Estado, para actuar en función de los intereses de la población, qué hace que su actuación sea ordenada, eficaz o no, y produzca resultados para los ciudadanos. La respuesta es la administración o gestión pública, que viene a ser el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Por lo tanto, el desempeño del Estado depende de la calidad y eficiencia de las políticas y el desempeño de la gestión pública. Sin políticas públicas responsables y sostenidas, o una gestión pública moderna, la estabilidad macroeconómica y el desarrollo social terminan afectadas, haciendo poco útiles los restantes esfuerzos para el desarrollo de la competitividad, el bienestar colectivo y la reducción de la pobreza.

Las administraciones públicas deben constituir la plataforma institucional para la elaboración e implantación de políticas públicas que respondan a los intereses generales de la

sociedad, con subordinación plena a la legalidad. Para ello las instituciones administrativas deben ser fortalecidas, no sólo por la importancia que tienen en sí mismas, sino porque su solidez es una condición necesaria para rentabilizar las inversiones en cualquier sector.

Sin embargo, es necesario diferenciar la actuación política del Estado producto del ejercicio del poder emanado de la voluntad popular en su beneficio, de la politización de las administraciones públicas y su "captura" por intereses particulares, que se traducen en fenómenos de clientelismo y amiguismo que son causa de ineficiencia, corrupción y distorsión de las intervenciones y políticas del Estado.

2.1.1. El estado

El Estado es la organización política de una nación, es decir, la estructura de poder que se asienta sobre un determinado territorio y población. Poder, territorio y pueblo o nación son, por consiguiente, los elementos que conforman el concepto de Estado, de tal manera que éste se identifica indistintamente con cada uno de ellos. El poder puede definirse como la capacidad que tiene el aparato institucional para imponer a la sociedad el cumplimiento y la aceptación de las decisiones del gobierno u órgano ejecutivo del Estado.

La teoría jurídica moderna identifica poder, con soberanía o capacidad jurídica del Estado. El territorio, espacio físico donde se ejerce el poder, se encuentra claramente delimitado con respecto al de otros Estados y coincide con los límites de la soberanía. La nación o pueblo sobre el que actúa el Estado es una comunidad humana que posee elementos culturales, vínculos económicos, tradiciones e historia comunes, lo que configura un espíritu solidario que, generalmente, es anterior a la formación de la organización política. Ahora bien, el Estado y la nación no siempre coinciden: hay Estados plurinacionales (con varias nacionalidades), como España, y naciones repartidas entre varios Estados, como es el caso del pueblo alemán.

Desde el siglo XVI, el Estado ha conocido diversas configuraciones: Estado autoritario, Estado absoluto, Estado liberal, Estado socialista o comunista, Estado fascista y Estado democrático. Constitucionalmente la República del Perú se declara un Estado democrático, social, independiente y soberano. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes.

El Estado se sostiene en un aparato organizacional/institucional, que se compone de tres elementos organizativos: las fuerzas armadas, la hacienda y la administración a su servicio, con base territorial amplia y separación entre el Estado y la sociedad. La función de las fuerzas armadas es la de ejercer la defensa del Estado y su soberanía ante probables agresiones internacionales. El mantenimiento de todo el aparato estatal requiere la recaudación de fondos económicos mediante la contribución de los miembros de la sociedad a través de los tributos e impuestos, función que corresponde a la hacienda.

La administración es la organización encargada de tomar las decisiones políticas y hacerlas cumplir mediante una serie de entidades u órganos (gobierno, ministerios, gobiernos regionales, municipalidades, policía, seguridad social, etc.) y un sistema de gestión, a través del cual lo pone en práctica.

2.1.2. Elementos del estado

a. El territorio

El territorio es el elemento físico del Estado y es de primer orden, porque colocado al lado del elemento humano permiten que surja y se conserve el Estado, sin embargo, el Estado es una agrupación política, no una expresión geográfica o económica.

Los hombres al formar el Estado, reconocen en el territorio un suelo que registran como patria; que deriva de dos vocablos latinos: terra patrum (tierra de los padres). El hombre, compuesto también de materia (y espíritu), depende en su personalidad física del espacio, del

suelo en él vive. El territorio comprende además de la superficie terrestre, el subsuelo, la atmósfera y el mar territorial, comprendiendo en el mismo la plataforma continental.

La extensión del territorio del Estado no tiene trascendencia decisiva, en lo que se refiere a los principios de la doctrina política. Lo importante es que exista ese territorio que soporta la gestión del Estado.

El Estado, para realizar su misión y sus fines, tiene necesidad de un territorio, es decir, de una porción determinada del suelo que le proporcione los medios necesarios para satisfacer las necesidades materiales de su población. La obligación que tiene el Estado de proporcionar los medios necesarios a su población es una de sus obligaciones específicas y está muy ligada a los recursos del territorio.

En consecuencia, el gobierno nacional tiene jurisdicción en todo el territorio de la República; los gobiernos regionales y los gobiernos municipales la tienen en su respectiva circunscripción territorial y estos tres niveles de gobierno deben actuar de manera articulada y con sentido de cooperación intergubernamental.

b. La población

Los hombres y mujeres que pertenecen a un Estado componen la población de éste. La población desempeña, desde el punto de vista jurídico, un doble papel. Puede, en efecto, ser considerada como objeto o como sujeto de la actividad estatal. En cuanto pobladores, los hombres que integran la población hállese sometidos a la autoridad política y, por tanto, forman el objeto del ejercicio del poder; en cuanto ciudadanos, participan en la formación de la voluntad general y son, por ende, sujetos de la actividad del Estado. Este doble comportamiento se sintetiza en que actúa como el soberano, por una parte, y el pueblo, por la otra.

c. El poder

En todas las sociedades humanas, la convivencia pacífica es posible gracias a la existencia de un poder político que se instituye sobre los intereses y voluntades particulares. En Estado, organización que acapara este poder en las civilizaciones desarrolladas, tiene que conseguir el bien común mediante distintas formas de gobierno a lo largo de la historia. El poder es la capacidad de acción, que tienen unos para dirigir, influir, coaccionar a otros, a fin de tomar e imponer decisiones.

El poder es la capacidad de tomar e imponer decisiones que tiene una persona o un grupo de personas, dentro de un sistema social, sobre otras personas o grupo de personas a favor o en contra de su voluntad y en una relación dinámica conflictiva y asimétrica. Cuando el poder procede del Estado, es para establecer un orden de convivencia y buenas relaciones entre sus miembros y crear las condiciones de desarrollo y bienestar de los ciudadanos.

2.1.3. Características del estado

El Estado es una realidad social y jurídica, con características específicas, que son:

a. Es la organización política de una sociedad humana que corresponde a un tiempo y espacio determinados.

b. Su realidad está constituida por los siguientes elementos:

- Una agrupación social humana, que viene a ser la población;
- Un territorio, que es la realidad físico-geográfica;
- Un orden jurídico, en el que descansa el poder;
- La soberanía, que implica independencia y autodeterminación; y
- Un gobierno y una administración para su funcionamiento.

Además, el Estado tiene fines y, aunque no son elementos que lógicamente formen parte del concepto, sí son constantes y, en última instancia, pueden identificarse con el bien común, la felicidad de la sociedad, la justicia social, etc.

2.1.4. Finalidad del estado

El Estado y el derecho son medios, organizaciones o instrumentos, hechos por los hombres y para los hombres. Para asegurar sus fines la sociedad crea o reconoce el poder del Estado y lo somete al derecho para hacerlo racional y lógico.

La actividad general del Estado, es lo que debe hacerse de acuerdo con el orden jurídico imperante en un país y las establecidas en los acuerdos y convenios internacionales.

El Estado, fue creado para ordenar y servir a la sociedad. Su existencia se justifica por los fines que históricamente se le viene asignando.

Por consiguiente, el Estado tiene como fines generales:

- a. El equilibrio de las relaciones externas con otros Estados;
- b. El mantenimiento y preservación del orden interno, y;
- c. El desarrollo de la sociedad en todos sus ámbitos. La actividad del Estado, está definido por el conjunto de normas que crean órganos, fijan su funcionamiento y los fines que deben alcanzar.

Figura 1*Estructura Básica del Estado Peruano*

Fuente: Elaboración propia

2.1.5. El Gobierno

El Gobierno es esencialmente la acción por la cual la autoridad impone una línea de conducta, un precepto, a las personas que forman parte de una colectividad, sea esta nacional, regional o local. Los gobernados son los habitantes del Estado, nacionales y extranjeros, que se encuentran en el territorio estatal.

Un gobierno es el conjunto de personas organizados políticamente que acceden al poder y los órganos revestidos de poder, para expresar la voluntad del Estado y hacer que esta se cumpla. Gobernar es ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

A través del poder se ejerce la suprema potestad rectora y coactiva del Estado, en el marco de la ley, la cual le da competencia y facultad a éste para cumplir con sus fines y objetivos.

La actividad de una la autoridad en su expresión de Gobierno es mandar, dar órdenes. Puede también proceder por vía de sugerencias (subliminal), pero solo accesoriamente. Su misión

principal es ordenar. Naturalmente que esas órdenes no deben ser arbitrarias, sino que han de dirigirse hacia la consecución del bien público. El campo propio de esas órdenes se extiende a todas las materias que integran el bien público, materias que de cerca o de lejos, en el orden de los fines o de los medios, se refieren al bien público.

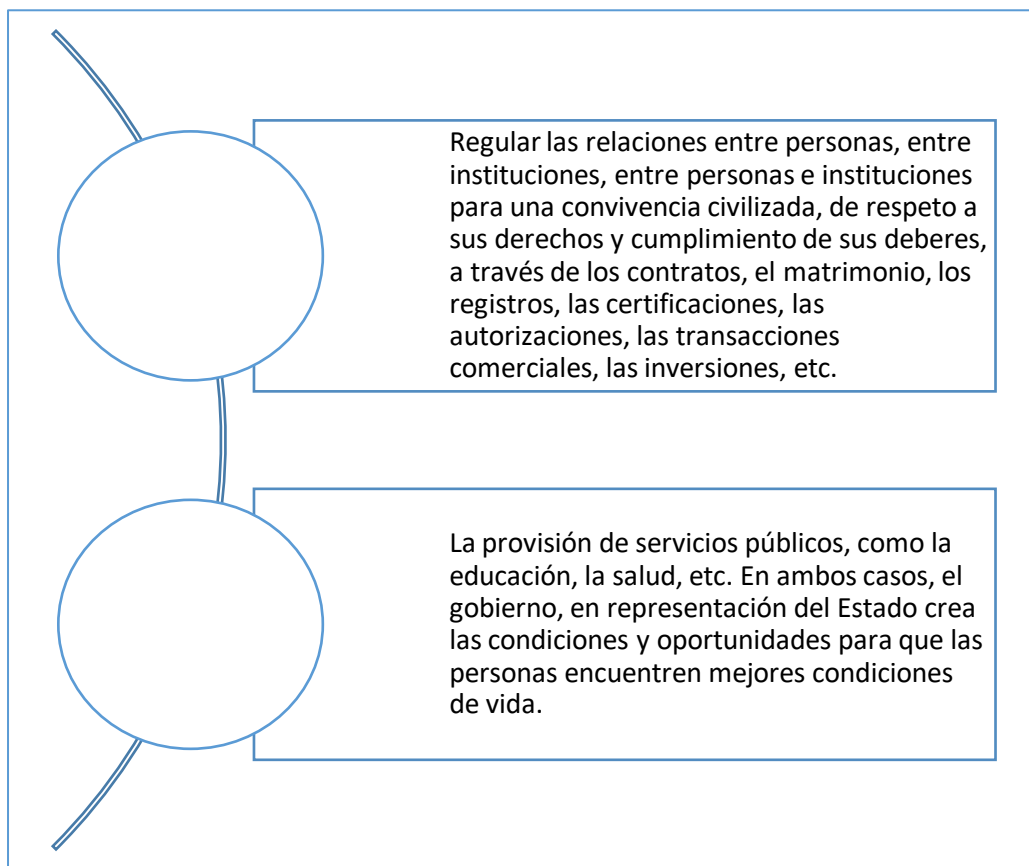
Entre las principales materias en las que actúa un Estado están: Agricultura, educación, salud, trabajo, turismo, pesquería, industria, minería, energía, vivienda, transporte, saneamiento, ambiente, defensa, interior, justicia, economía, relaciones internacionales, etc.

Un gobierno trata de establecer relaciones de los individuos entre sí, de instituciones civiles (el mercado, la sociedad), y a éstos con los órganos del Estado, o bien, de relaciones entre los distintos sectores del gobierno.

Esas órdenes de la autoridad pueden revestir, diferentes características. A veces son generales, dictadas a priori, para todos o para determinado grupo o sector, en forma abstracta. Estamos en presencia entonces de leyes, reglamentos, jurisprudencia y, en forma supletoria, de las costumbres y la doctrina. Pero los mandatos también pueden ser particulares; el Gobierno puede tomar una decisión en vista de un caso concreto. Entonces estamos frente a las sentencias, las concesiones administrativas y en general los actos administrativos en sentido estricto.

Figura 2

Un gobierno en base al poder de decidir que tiene, cumple con:



Fuente: Elaboración propia.

Un gobierno se instaura por el acceso político de organizaciones políticas (partidos, movimientos, frentes, alianzas de orden nacional, regional o local) a las instituciones del Estado, desde donde se originan la capacidad de decidir y ordenar sobre las cuestiones de Estado de un país, región o localidad. Los partidos o agrupaciones políticas, son una reunión de hombres y mujeres que profesan una misma doctrina, opinión para asegurarse una influencia sobre la gestión de los asuntos públicos. Llegan a ocupar el gobierno por el voto de la comunidad en elecciones políticas mediante un sistema electoral, que garantiza la selección democrática de quienes asumen el rol de gobierno.

2.1.6. Gestión pública

Para acercarnos los conceptos de gestión pública y Estado, decimos que este es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y sistemas de gestión que persiguen determinados fines mediante actividades concretas.

La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad.

El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente. Estas actividades las asume como persona jurídica de derecho público y lo realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto Nacional, como regional y local.

El Estado en su doble carácter de gobierno y administrador cumple sus fines, competencias y funciones en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha (gestión pública).

2.1.7. Gestión pública y administración pública

En términos generales las expresiones gestionar y administrar aparecen como sinónimos, similares, de uso indistinto. Incluso a ambos se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito. Sin embargo en la legislación peruana estos conceptos aparecen diferenciados.

En ese sentido se entiende por administración pública, en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos. Son

las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los 2 gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos.

En efecto, la administración pública comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones.

Por otro lado, a la gestión pública lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales³ establecidas por el Poder Ejecutivo.

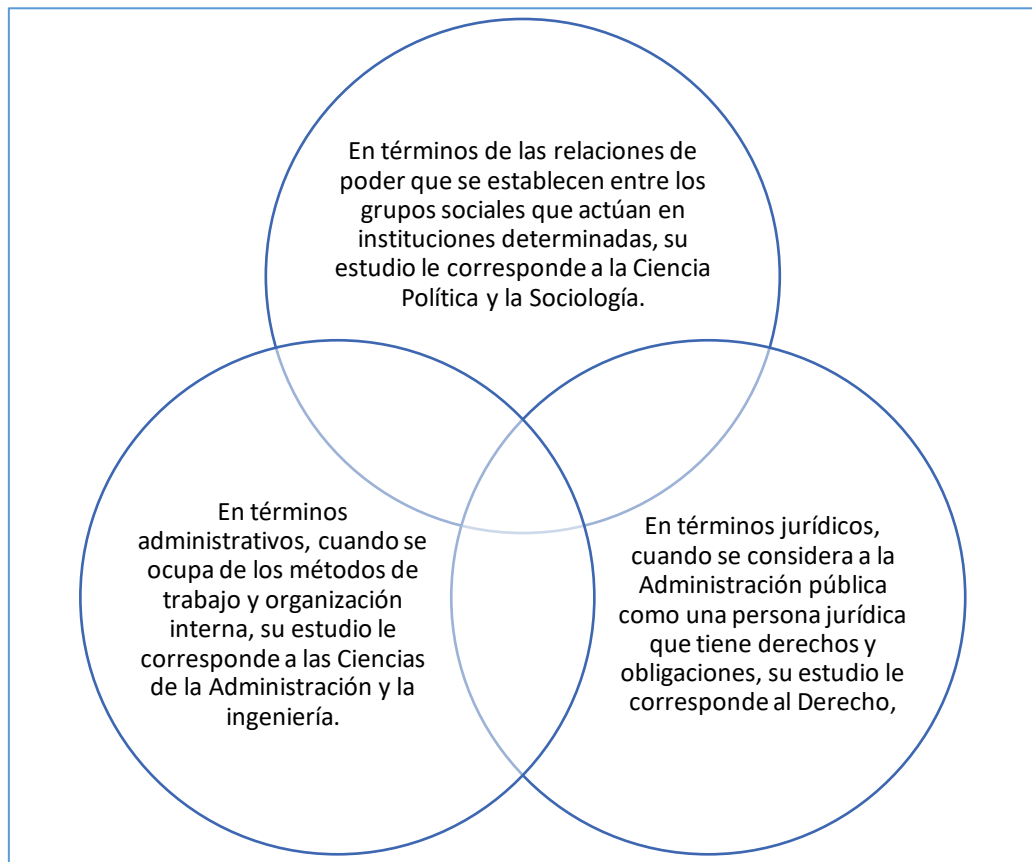
Integrando ambos conceptos, porque en si encierran dos elementos de dan origen a la acción estatal y gubernamental, podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista.

La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente.

Figura 3

Dimensiones



Fuente: Elaboración propia

En efecto la acción de gobierno requiere de i) instituciones, ii) de mandatos y ordenes, cumplidos a través de políticas y funciones, y iii) métodos de trabajo y organización (tecnologías, instrumentos y procedimientos), para ejecutar y cumplir con sus fines y responsabilidades.

Las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos prácticos e instrumentales, con base científica, necesarios para el ejercicio de una determinada responsabilidad, capacitan a hombres y mujeres para mejorar su bienestar, dando lugar a la gestión que para el caso de la actuación del Estado se denomina Gestión Pública.

2.1.8. El proceso de gestión pública

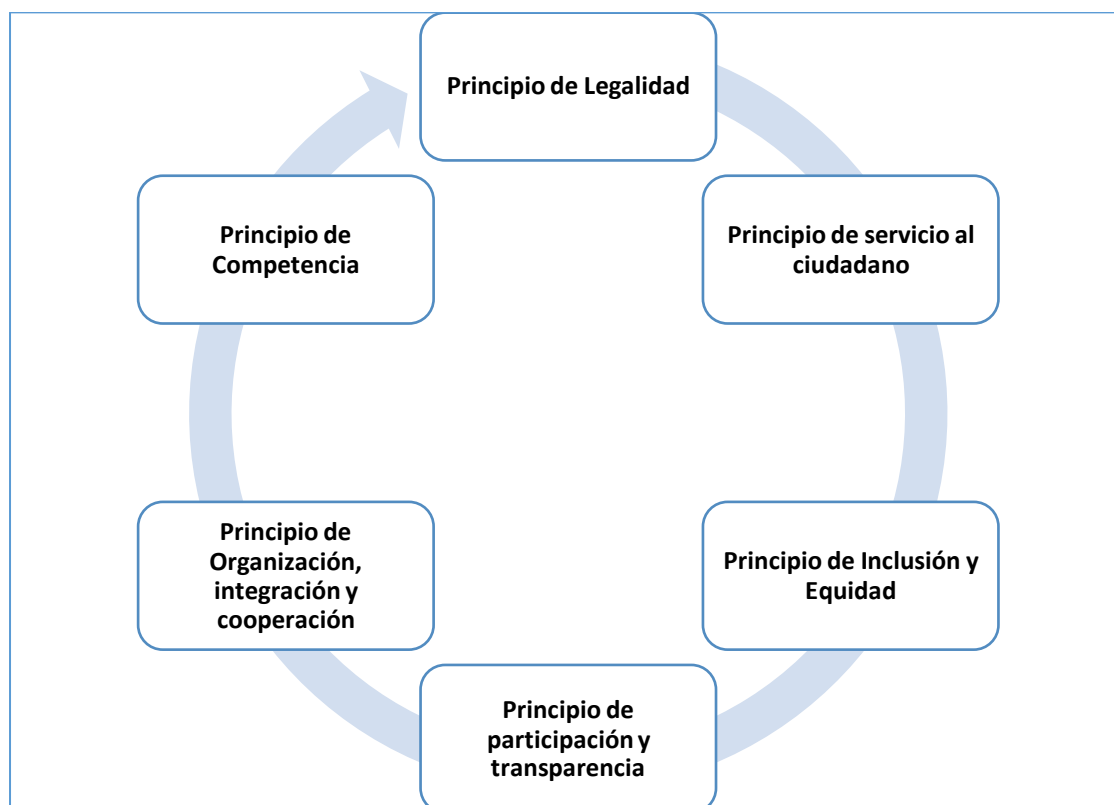
La gestión pública, como sistema, tiene un conjunto de principios, concepciones, tecnologías e instrumentos que sustentan, orientan y ponen en práctica las decisiones de gobierno, aplicando un ciclo ordenado y secuencial para la provisión de servicios públicos que aporten a la generación de oportunidades para el desarrollo del país, y dentro de ella de sus territorios de manera armónica y articulada.

2.1.9. Los principios

Son razones y cánones que fundamentan y rigen el pensamiento y la conducta del Estado y sus funcionarios y servidores públicos en cumplimiento de sus competencias y atribuciones.

Figura 4

Dimensiones



Fuente: Elaboración propia

- **Principio de Legalidad**, las autoridades, funcionarios y servidores del Estado están sometidas a las normas del ordenamiento jurídico de la gestión pública.
- **Principio de servicio al ciudadano**, la acción gubernamental está al servicio de las personas y de la sociedad; responden a sus necesidades y el interés general de la nación; asegurando que su actividad se preste con eficacia, eficiencia, simplicidad, sostenibilidad, veracidad, continuidad, rendición de cuentas, prevención, celeridad y oportunidad. Este principio tiene un carácter estratégico, porque pone la administración pública al servicio del ciudadano y el desarrollo, a diferencia de la concepción tradicional que aun envuelve la cultura organizacional de la burocracia estatal, que pone la administración al servicio de la administración, es decir, se gestiona priorizando el cumplimiento de los procedimientos sin darle importancia a los resultados.
- **Principio de Inclusión y Equidad**, el Estado afirma los derechos fundamentales de las personas y el ejercicio de sus deberes. Con Inclusión, promoviendo la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables y de las personas con discapacidad de cualquier tipo que limita su desempeño y participación activa en la sociedad. Con equidad, promoviendo la igualdad de todas las personas a las oportunidades y beneficios que se derivan de la prestación de servicios públicos y el desarrollo en general.
- **Principio de participación y transparencia**, las personas tienen derecho a vigilar y participar en la gestión del Poder Ejecutivo, conforme a los procedimientos establecidos por la ley. Para ello las entidades del Estado actúan de manera que las personas tengan acceso a información.
- **Principio de Organización, integración y cooperación**, Se organizan en un régimen jerarquizado y desconcentrado según corresponda, sobre la base de funciones y competencias afines por instituciones, delimitando sus funciones en el marco de sus

respectivas leyes orgánicas, evitando la duplicidad y superposición. Coordinan y cooperan de manera continua y permanente en los planos intersectorial e intergubernamental (Gobierno Nacional y gobiernos regionales y locales).

- **Principio de Competencia**, los tres niveles de gobierno ejercen sus competencias exclusivas de manera inherente, sin transgredirla entre ellas, y las competencias compartidas de manera articulada y complementaria en el marco del principio de subsidiaridad.

2.1.10. Los sistemas de gestión pública

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo hace un importante aporte para comprender y organizar mejor la gestión pública. Para ello pone de manifiesto el concepto de Sistemas, definiéndolo como el conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Gestión Pública, para que las entidades gubernamentales ejerzan sus competencias y atribuciones. Existen dos tipos de sistemas: los funcionales y los administrativos.

Para una mejor comprensión de estos sistemas, es conveniente previamente comprender el concepto de lo que son las funciones sustantivas y las de administración interna. Las funciones sustantivas son inherentes y caracterizan a una institución del Estado y le dan sentido a su misión. Se ejercen a través de los órganos de línea. Son funciones sustantivas las relacionadas a salud, educación, transporte, turismo, energía, etc.

Las funciones de administración interna sirven de apoyo para ejercer las funciones sustantivas. Están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que sean asignados. Son funciones de administración interna las relacionadas a actividades tales como: planeamiento, presupuesto, contabilidad, organización, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, asesoría jurídica, gestión financiera, gestión de medios materiales y servicios auxiliares, entre otras. Sobre la de esta

tipología de funciones, que son de carácter organizacional, los sistemas funcionales y administrativos se pueden definir así.

2.1.11. Los Sistemas funcionales

Los Sistemas Funcionales tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de las políticas públicas que requieren de la participación de todas o varias entidades del Estado.

Los sistemas funcionales están relacionados con las funciones sustantivas que caracterizan a cada una de entidades públicas. Mediante estos sistemas se gestionan las materias que se le encargan a una institución por ley, y se ejecutan a través de sus órganos de línea originándose los servicios que le corresponden a la institución.

Las materias son agricultura, ambiente, comercio, turismo, economía, salud, educación, trabajo, mujer, desarrollo social, transporte, comunicaciones, saneamiento, producción, energía, minas, justicia, defensa, interior, etc., y dan lugar a sistemas como, el sistema integral de salud, el sistema educativo, las cadenas productivas, el sistema de agua y alcantarillado, sistemas productivos, sistema vial, sistema de riego, sistema energético, sistema judicial, etc.

2.1.12. Los Sistemas Administrativos

Los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

Los sistemas administrativos tienen relación con las funciones de administración interna que se ejercen en apoyo al cumplimiento de las funciones sustantivas, están referidas a la utilización eficiente de los medios y recursos materiales, económicos y humanos que intervienen en el ciclo de la gestión pública para la provisión de servicios públicos. Se ejecutan a través de sus órganos de línea, apoyo y asesoría, según corresponda.

La gestión combinada y complementaria de los sistemas funcionales y administrativos origina la gestión pública. Los Sistemas están a cargo de un Ente Rector que se constituye en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional, dicta las normas y establece los

procedimientos relacionados con su ámbito, coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento.

Paulatinamente se debe adecuar el funcionamiento de los Sistemas Administrativos al proceso de descentralización y modernización del Estado, en correspondencia del carácter Unitario, democrático y descentralizado del gobierno peruano. En la actualidad varios sistemas tienen un carácter centralista y por consiguiente requieren modernizarse.

2.1.13. Los gestores públicos

El funcionamiento de las entidades públicas se debe a la presencia de autoridades políticas y servidores públicos que asumen un conjunto de atribuciones de acuerdo al cargo que ocupa en el marco del mandato que le asigna su ley de creación. Las autoridades políticas, en su rol decisor y el servidor público como ejecutante, tienen que actuar de manera articulada y complementaria, dentro del escalón que les asigna la organización.

Los decisores políticos tienen la responsabilidad de adoptar políticas que conlleven a enfrentar y resolver problemas que afectan a la comunidad en los diferentes ámbitos de su responsabilidad. Estas políticas son adoptadas individualmente o reunidos en el colectivo al que pertenecen (Consejo de Ministros, Consejos Regionales, Concejos Municipales, un directorio, etc.). Por su parte los servidores públicos ponen en práctica las políticas haciendo uso de un conjunto de tecnologías de gestión e instrumentos de orden normativo y gerencial. Los elementos que se deben tener en cuenta para que la actuación de políticos y técnicos sea articulada e integral son:

- **Visión y liderazgo compartido**, que organice sus actuaciones en un mismo sentido y atraídos por un propósito común, con capacidad prospectiva, donde el liderazgo no es individual sino de trabajo en equipo.
- **Sentido de misión**, el cumplimiento de responsabilidades debe responder a un proceso de gobierno y gerencia estratégica, para que el proceso de toma de decisiones sea focalizada

en función de las metas establecidas en beneficio del ciudadano, en correspondencia de la misión institucional con la visión.

- **Agentes de cambio efectivo**, ante los permanentes cambios de orden económico, social, tecnológico, cultural, etc., producidos en el mundo global, es fundamental la reinención del liderazgo, pasar de los liderazgos individuales a los liderazgos colectivos, de conocimientos, actitudes y habilidades, la capacidad de negociar, de construir equipos, de actuar con honradez y transparencia, de administrar la tensión y el conflicto y quizás sobre todo, de mantener la credibilidad necesaria para dirigir procesos de cambio para mejorar la gestión pública, y que este se ponga al servicio del desarrollo integral y sostenible.

2.1.14. El ciclo de la gestión pública

Las entidades públicas para cumplir con sus fines y responsabilidades y la provisión de servicios públicos tienen que actuar de manera ordenada y secuencial, paso a paso, de manera que el logro de sus resultados sea efectivo.

La toma de decisiones y la ejecución de acciones responderán a un ciclo que comprende una adecuada combinación de las funciones administrativas y sustantivas. El ciclo de la gestión pública comprende las siguientes fases:

- Planeamiento, adoptando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que orienten la acción de la actividad pública en beneficio del desarrollo integral y sostenible.
- Normativa y reguladora, mediante la cual se establecen las normas que regulan, las relaciones institucionales, ciudadanas, los servicios públicos, así como la instrumentalización de las políticas públicas.
- Directiva y ejecutora, que permite dirección y ejecución de las acciones gubernamentales contenidas en la misión institucional, organizando y coordinando las capacidades humanas y el uso de los recursos financieros, bienes y activos necesarios para la gestión pública, con arreglo a los sistemas administrativos.

- Supervisión, evaluación y control, que implica el monitoreo y evaluación de la gestión pública, verificando el cumplimiento de los indicadores previstos, la calidad de los servicios y observancia de las normas.

Figura 5

Ciclo de la gestión pública



Fuente: Elaboración propia

Estas funciones se desarrollan en el marco de un ciclo de gestión, se suceden secuencialmente e interactúan y retroalimentan permanentemente, de manera que se tiene una visión integral del proceso, permitiendo ajustes y correcciones, en la solución de los problemas de gestión.

Las técnicas de gestión pública.

2.1.15. Eficacia y gestión pública.

Casi todas las actividades de las empresas o administraciones privadas y de los ciudadanos están condicionadas por el buen y correcto funcionamiento de las administraciones públicas. A los particulares ya no les basta la existencia de servicios públicos, sino que piden y demandan la calidad y eficacia del servicio.

Por ello, no es de extrañar que la Sentencia del Tribunal Constitucional 178/1989, de 2 de noviembre declaró lo siguientes: *“Si la Constitución Española proclama expresamente en su artículo 1.1 que España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, una de sus consecuencias es, sin duda, la plasmación real de sus valores en una organización que, legitimada democráticamente, asegure la eficacia en la resolución de los conflictos sociales y la satisfacción de las necesidades de la colectividad, para lo que debe garantizarse la existencia de unas Administraciones Públicas capaces de cumplir los valores y principios consagrados constitucionalmente”*.

El concepto de **eficacia** se refiere a la habilidad de una organización para alcanzar los objetivos relacionados con su misión, es decir, para cumplir con su mandato institucional. Ello se puede realizar a corto, medio o largo plazo o combinando de alguna forma las tres perspectivas, pero siempre desde la conciencia de que la cooperación entre todos los implicados es la clave del éxito. La construcción de un propósito o propósitos comunes y la satisfacción de los mismos constituye la clave del éxito a los efectos de este trabajo. La eficiencia, sin embargo, es un concepto que se refiere a conseguir con el mínimo de recursos un determinado resultado o a conseguir el máximo de productos con un nivel dado de recursos. En suma, la eficiencia conecta recursos a esfuerzos y la eficacia conecta productos a objetivos.

2.1.16. Nueva Gestión Pública

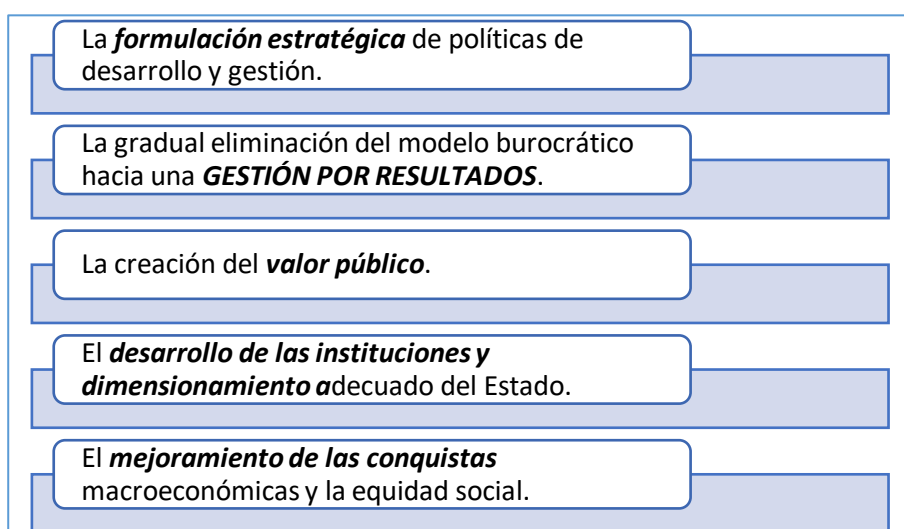
La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas.

Es decir que la NGP es una búsqueda de lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto hemos comprometido al ciudadano en aquel éxito.

Figura 6

La Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

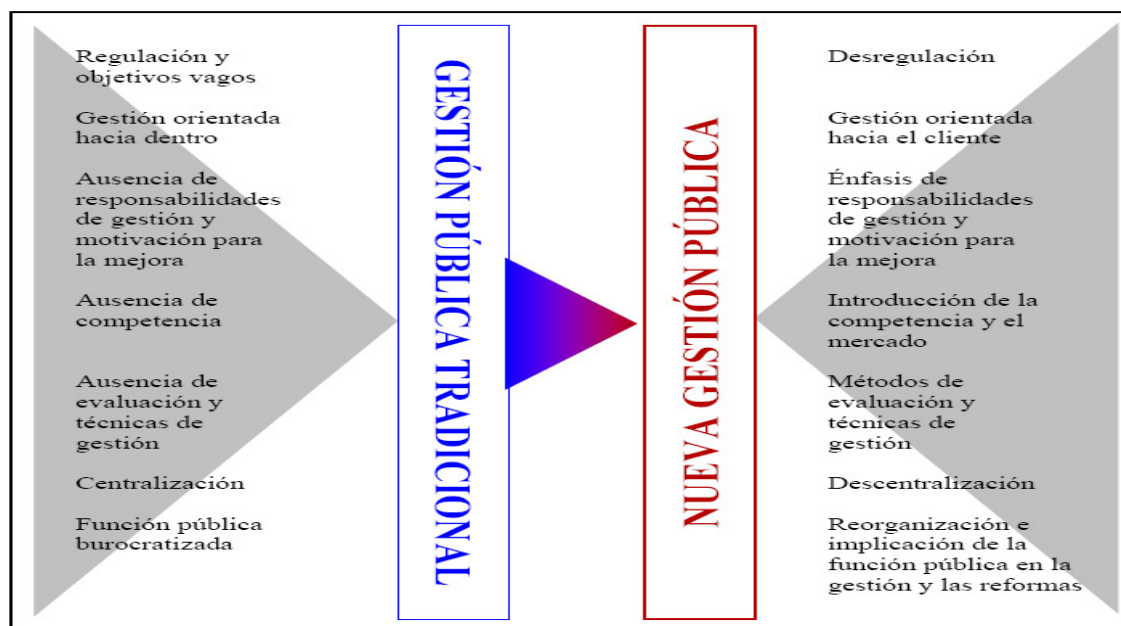


Fuente: Elaboración propia

La OCDE (1995: 28 y 1997: 37-50) considera que esta nueva forma de gestión de la Administración Pública se caracteriza por las líneas maestras que se exponen a continuación:

- ***Desregulación.*** Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el Sector Público, intentando a la vez que las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación.
- ***Descentralización de los poderes de la gestión.*** La idea de descentralización supone la creación de unidades (entidades, agencias, etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar y abandonadas a merced del mercado.
- ***Énfasis en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora.***
- ***El reforzamiento de las capacidades estratégicas del centro,*** junto con la reorganización e implantación de la función pública en la gestión y las reformas.
- Gestión más ***orientada hacia el cliente.***
- La introducción de la ***competencia y el mercado.***
- ***Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial.***

Figura 7

Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública

Fuente: Adaptado de Montesinos Julve (1998)

2.1.17. La Gestión Pública por resultados (GPR)

Gestión Pública por resultados es un *proceso estratégico, político y técnico*, que parte del principio del “Estado contractual” en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un *principal (sociedad)* y un *agente (gobierno)* en el cual *ambas partes acuerdan efectos* o resultados concretos a *alcanzar con acción* del agente y que *influyen sobre el principal*, creando valor público.

“En un enfoque de gestión que busca *incrementar la eficacia y el impacto de la políticas del sector público* a través de una *mayor responsabilidad* de los funcionarios por los *resultados de su gestión*”.

En el caso de Perú se ha dado una serie de normativas que permitan dinamizar la gestión pública en la perspectiva de esta nueva forma de administración. La más importante es la implantación de un proceso de *Modernización de la Gestión Pública* se la entiende como la

incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, etc.,

La *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano*, tiene como finalidad fundamental la *obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal*, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

El *enfoque que debe orientar y marcar* el paso de la modernización del Estado es *institucionalizar la gestión por resultados*, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado.

Con este nuevo enfoque de gestión pública se ha buscado *dinamizar la eficiencia de las entidades públicas*, basadas en metas concretas en periodos de tiempo cada vez más precisos.

Estas metas deben estar correlacionadas con su respectivo plan de desarrollo concertado, que agrupa los intereses de su ámbito jurisdiccional, de esta manera se logra beneficios a todos.

Limitaciones y críticas de la nueva Gestión Pública

A) Los límites teóricos de la Nueva Gestión Pública

- Introducción del mercado y la competencia.
- Dar poder a los usuarios de los servicios públicos

B) Los límites prácticos de la Nueva Gestión Pública

- La descentralización de funciones y la delegación de poder a los agentes autónomos.
- La reforma de la gestión pública debilita el principio de «rendición de cuentas» al no existir

2.2.1. Habilidades blandas

2.2.1.1. Conceptualización. Si bien es cierto, existen múltiples dimensiones de habilidad que pueden caracterizar a un individuo, la literatura especializada determina dos grandes categorías: cognitivas y no cognitivas o socioemocionales. Estas últimas, pertenecen al área del comportamiento, surgen de los rasgos de la personalidad y usualmente se consideran blandas (Marina et al., 2012, p. 80).

Goleman postula que las competencias emocionales, son dos veces más importantes que las ligadas al coeficiente intelectual y a la experiencia (1998, 43). Esta afirmación, que resulta aplicable en el contexto empresarial, ha motivado la discusión sobre habilidades blandas.

Las habilidades blandas, se refieren a la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva; en otras palabras, son actitudes y prácticas que afectan y determinan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea (Goodsped, 2016)

Tobar, por su parte, conceptualiza las habilidades blandas como destrezas más subjetivas e intangibles, por ejemplo; el liderazgo, la comunicación fluida, tanto individual como grupal, la tranquilidad para manejar los momentos de presión en el trabajo, entre otras (2012, p.38).

Dentro de las habilidades blandas, denominadas sociales, la más importante es la empatía o conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Las personas que disponen de esta habilidad se comunican adecuadamente y pueden hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad (Londoño Mateus 2012, 159).

La habilidad de la persuasión es evidente en aquellas personas con la capacidad de despertar ciertas emociones en los demás, son capaces de sentir las reacciones de quienes

escuchan su mensaje y se anticipan a las mismas. La persuasión tiene mucho que ver con la empatía puesto que no es posible influir en los demás si no se trata de comprender su punto de vista y sus deseos” (Londoño, 2012, p.160).

El nivel de influencia que puede tener una persona, al establecer relaciones, evidentemente es una forma de diferenciarse. Quienes transmiten la sensación de entender a su interlocutor y de escucharlo activamente, usualmente tienen una actitud positiva para servir.

2.2.1.2. La Empatía: una competencia emocional.“Al intentar describir coloquialmente la empatía suele recurrirse a frases como ponerse en el lugar o en los zapatos de los demás, buscando una metáfora para la idea de comprender lo que el otro siente en determinada situación. Desde el ámbito científico no existe una definición unívoca de empatía. El término empatía es la traducción del inglés empathy, que a su vez fue traducido del alemán Einfühlung por Titchener (1909). El término Einfühlung, que significa sentirse dentro de algo o alguien, comenzó a utilizarse en el campo de la Estética alemana de fines del siglo XIX y fue traducido al inglés empathy para ser utilizado en el campo de la psicología experimental de EE.UU en los comienzos del siglo XX” (López, 2013, p. 38).

“La competencia de empatía proporciona a las personas conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás. La empatía permite leer corrientes emocionales. Esta sensibilidad enfocada hacia los demás resulta crítica para el desempeño laboral cuando se concentra en la relación con la gente” (Cary. 2013, p. 38).

La empatía permite interpretar, no solamente lo que se comunica verbalmente, sino todo lo está sucediendo en simultáneo: tono de voz, gestos, posturas, ademanes, expresión facial. Ser hábil para servir a los clientes, escucharlos, saber qué necesitan, desean, cuáles son sus preocupaciones, preferencias y limitaciones, son todas aptitudes basadas en la empatía (Costa 2013, p.54).

Inteligencia Emocional

“Gardner, con el aporte de otros investigadores, expone que el ser humano, no solo posee una inteligencia sino posee -inteligencias múltiples- es decir, varios tipos de esta. El autor propone nueve tipos de inteligencia: musical, corporal-cinestésica, lingüística, lógico-matemática, espacial, interpersonal, intrapersonal, naturalista y emocional” (Grey, 2012, p.32).

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, es la habilidad de motivarse y gestionar las relaciones interpersonales. Es un conjunto de destrezas, actitudes, y competencias que determinan la conducta de un individuo, su reacción o estado mental (Goleman 1998, p. 98).

Figura 8

Áreas en las cuales la inteligencia emocional influye en la eficacia organizativa

Contratación y conservación del empleado
Desarrollo del talento
Trabajo en equipo
Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado
Innovación
Productividad
Eficacia
Ventas
Ingresos
Calidad de servicios
Clientela fiel

Fuente: (Cherniss Cary Goleman Daniel 2013, p.38)

“La inteligencia emocional aplicada al campo de la gestión comercial, es cada vez más recurrente, el rol de un vendedor, o de quien presta servicio debe ser el de asesor, un guía de confianza, no aquel cazador que ve al cliente como una presa” (Costa 2013, 79). Alcanzar esta premisa, requiere en gran medida, de un alto desarrollo emocional.

2.2.1.3. El Servicio como generador de ventaja competitiva

Calidad de servicio

El término calidad, forma parte del diálogo habitual entre los consumidores, se utiliza como una expresión que evalúa tanto características intrínsecas, de productos o servicios, como también de percepciones simbólicas. En este sentido la calidad puede tener distintas connotaciones en el imaginario social. “Un cliente percibe la calidad de un servicio como alta o baja dependiendo de sus experiencias” (Möller 2001, p.154).

“La calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio, que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa escogió para satisfacer a sus clientes” (Vertice, 2008, p.11).

“La mente inconsciente, es emocional e irracional, busca la gratificación, se preocupa de las emociones asociadas a los productos y servicios. En realidad, las decisiones de compra las realiza la mente inconsciente, más tarde, la mente consciente aporta el armamento racional que justifica la compra” (Gerber, 2006, p.190).

El servicio al cliente como estrategia corporativa para alcanzar ventajas competitivas

Los programas de desarrollo gerencial actuales hacen mayor énfasis en las nuevas técnicas de análisis y control de áreas funcionales y en la planificación estratégica de utilización de recursos, sería conveniente hasta cierto punto, dejar de lado el contenido técnico y tomar en cuenta el papel que juega la manipulación de ideas, la filosofía del servicio y el impacto que tienen las personas, sus destrezas, sus habilidades, su comportamiento y emocionalidad sobre la estrategia corporativa (Tobar 2012, p.36).

En el actual y dinámico entorno empresarial la estrategia competitiva aún sigue concentrada, en muchos casos, únicamente en las diferencias de producto o precio, dejando de

lado el servicio al cliente, que puede transformarse en un potencial generador de diferenciación. Las organizaciones modernas procuran mantener la mayor retroalimentación con sus clientes pretendiendo conocer así su nivel de satisfacción y transformando el enfoque del servicio al cliente en una verdadera estrategia de diferenciación y ventaja competitiva. “La calidad en el servicio al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores” (Perez, 2006, p.8).

Cuando las organizaciones comprenden, que solo una ventaja competitiva, sustentable a través del tiempo, les permitirá diferenciación y posicionamiento, en un mundo empresarial cada vez más competitivo, están admitiendo cuán importante es la percepción de sus clientes derivada del servicio que les brindan. “Puesto que la calidad de servicio es una herramienta de ventas, es también una ventaja competitiva a largo plazo. De hecho, con frecuencia, es la única ventaja competitiva, que puede lograr una organización que opera en una economía de servicios o productos en la que muchas organizaciones suministran fundamentalmente lo mismo” (Tschohl 1994, p. 4).

2.2.1.4. Ventaja competitiva. Michel Porter expone que para obtener el liderazgo competitivo las organizaciones tienen que ser poseedoras de una ventaja competitiva, la que podría estar definida mediante un producto o servicio con un costo inferior, o a su vez un producto o servicio diferente de tal forma que el consumidor pagaría por el un precio superior (Porter 1991, p33).

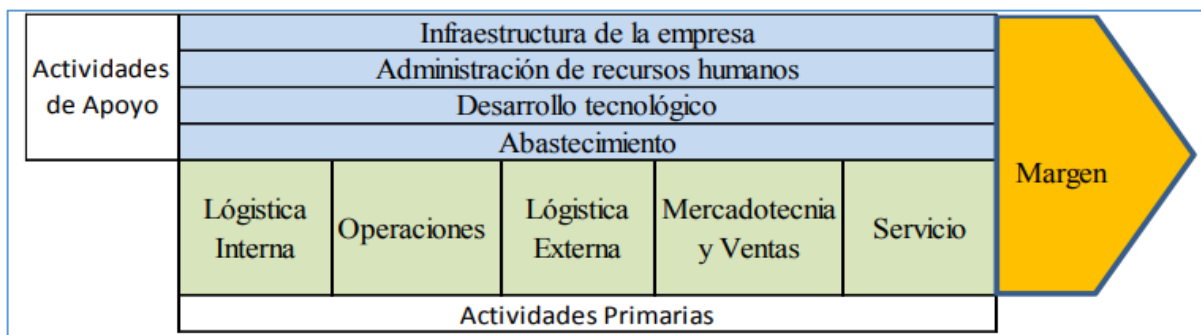
Al profundizar más sobre la estrategia de un costo inferior, Porter determina que las empresas podrían ofrecer valores semejantes a la competencia de sus productos o servicios, pero incorporando en sus procesos altos niveles de eficiencia, para de esta forma alcanzar el costo inferior.

En cuanto a la diferenciación surge un elemento determinante, el valor para el consumidor, para explicar con claridad este concepto Porter hizo referencia a la cadena de valor, mencionando al respecto que todas las actividades de la misma generan valor.

Las actividades pueden dividirse, a grandes rasgos, en dos grupos: primarias y de apoyo, diferenciando aquellas actividades que hacen referencia a la producción y las que dan soporte.” (Porter 1991, p.72).

Figura 9

Cadena de valor



Fuente: Porter 1991 Elaboración propia

“Una ventaja competitiva es el predominio que en algún aspecto se logra sobre los competidores al entregar mayor valor a los clientes, ya sea a través de los atributos simbólicos o funcionales del producto o servicio. Están en mejor posición para lograr este tipo de ventajas aquellas organizaciones que saben más del cliente, que conocen mejor a la competencia y que son lo suficientemente inteligentes para sacar provecho de estos conocimientos” (Vicente 2009, p.214).

En lo mencionado puede advertirse la importancia y la necesidad de construir estrategias que permitan mantener la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, situación que se vuelve cada vez más compleja para las organizaciones debido al veloz desarrollo tecnológico y la presencia de mercados cada vez más competitivos y deprimidos económicamente, en ese contexto la diferenciación por servicio surge como una importante posibilidad.

La perspectiva del marketing en cuanto a la ventaja competitiva

“Marketing es un proceso social y directivo a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros. Los conceptos centrales de marketing son necesidades, deseos, demanda, productos, servicios, experiencias, valor, satisfacción y calidad” (Kotler y Armstrong, 1998, p.13).

Se ha hecho referencia en líneas anteriores a la importancia del valor para el consumidor, este concepto ha desarrollado un arduo interés por parte del marketing, Kotler y Armstrong lo definieron “como la diferencia entre los valores que el cliente obtienen al poseer y usar un producto, lo cual a su vez determinara el nivel de satisfacción dependiendo del desempeño percibido en relación a las expectativas del consumidor” (Kotler y Armstrong 1998, p.14).

“El termino valor describe la relación entre los beneficios y los sacrificios percibidos por el cliente frente a los beneficios y sacrificios de las ofertas de los competidores en el mercado” (Orejuela y Espallardo, 2003). “Alcanzar los objetivos de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de su mercado y de entregar la satisfacción deseada de forma más efectiva y eficiente que los competidores” (Kotler y Armstrong, 1998, p14).

Para construir buenas relaciones con los clientes es necesario incorporar elementos de valor en dicha relación. Es necesario convertir la relación en algo que sea atractivo y apetecible para los clientes. El Marketing 3.0 busca consumidores que además de ser hiper conectados e informados, posean una mayor sensibilización con el entorno y el mundo que le rodea. Un consumidor socialmente responsable, comprometido con la ecología, empático con la falta de medios con la que sobreviven muchos (Kotler y Armstrong, 1998, p. 35).

“Los clientes leales compran más siendo necesario hacer menos marketing, generan además comunicación boca oído positiva, al tener clientes leales de forma repetitiva y con una

vinculación consciente y emocional con la empresa se desarrolla una fuerte ventaja competitiva. No cabe duda que el servicio al cliente es la esencia de cualquier modelo de consecución y logro de lealtad” (Kotler y Armstrong, 1998, p. 38).

2.2.1.5. Lista de Habilidades Blandas propuesta por Lippman.

Habilidades Sociales. Son de vital importancia para el desarrollo del colaborador. Estas incluyen respeto a los demás, comportamiento adecuado y resolución de conflictos.

Habilidades de Comunicación Hacen referencia a los tipos de comunicación que se dan en el ambiente laboral. Puede ser oral, escrita, no verbal y además incluye la capacidad de escuchar.

Pensamiento crítico Está relacionado con la capacidad de identificar problemas, evaluar múltiples fuentes y llegar a una solución razonable. Dentro de este grupo encontramos a la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Autocontrol Hace referencia al control de impulsos, manejo de emociones, poder dirigir y enfocar la atención y regular el comportamiento. Los empresarios buscan empleados con estas habilidades porque son los indicados para tomar decisiones, resolver conflictos y desarrollar una comunicación coherente con el grupo.

Auto concepto positivo Incluye la autoestima, la autoconfianza, la conciencia y el sentimiento de bienestar y orgullo. El impacto que tiene esta habilidad afecta a las otras cuatro.

La conclusión a la que llegan es que estas son las habilidades que podrían hacer que un empleado joven tenga éxito en una organización. Además, son habilidades que pueden ser observables en el lugar de trabajo (Lippman et al., 2015). De igual manera, Haselberger et al. (2012), con apoyo de la Comisión Europea, elaboró un plan académico basado en Habilidades Blandas que puede ser aplicado en institutos de educación superior europeos.

El plan de estudios que estaba proponiendo enriquecía las capacidades de los estudiantes con Habilidades Blandas basándose en la experiencia tanto en el ámbito

empresarial como en la universidad. Con la ayuda de la literatura y la experiencia de los profesionales definieron una lista de 21 Habilidades Blandas y fueron reunidas en tres grupos.

Asimismo, entrevistaron a personas que trabajan en Recursos Humanos y son responsables del desarrollo personal de los colaboradores en España, Italia, Eslovenia, Latvia y Malta. En adición, un total de 246 empresas y 35 expertos de los países antes mencionados validaron la lista de habilidades que se presenta a continuación (Haselberger et al., 2012).

2.2.1.6. Habilidades de adaptación

Flexibilidad Esta es la habilidad de adaptarse a los cambios teniendo siempre como misión llegar a la meta planteada (Haselberger et al., 2012). Se valora la versatilidad de los egresados dentro de su centro laboral.

Creatividad e Innovación La definición propuesta indica que “es la habilidad de contribuir con nuevas ideas al desarrollo y mejora de los servicios y productos de la organización, así como en las tareas desenvueltas en el trabajo, con el objetivo de responder a la necesidad de evolución de la organización” (Haselberger et al., 2012, p. 14).

Tolerancia al estrés Este comportamiento “es la capacidad de mostrar resistencia en situaciones complicadas o estresantes, manteniendo el mismo nivel de calidad en las tareas realizadas cuando las barreras que se enfrentan en el camino, las cargas o ritmo de trabajo son diferentes de lo habitual” (Haselberger et al., 2012, p.13).

2.2.1.7. Habilidades interpersonales

- **Empatía** De acuerdo a Goleman (1999), la empatía es la capacidad que tienen las personas de percibir los sentimientos y puntos de vista de los otros; de esta forma, son capaces de crear los lazos más fuertes con los demás y contribuir en el desarrollo de otros. Por lo tanto, consideramos que la empatía es la habilidad que permite entender a la persona, poder orientarla y así contribuir con su desarrollo.

- **Balance de vida** “Es la habilidad de gestionar de la mejor forma posible los conflictos entre la vida personal y la profesional, así como las aspiraciones y valores vitales y laborales” (Haselberger et al., 2012, p. 14).

- **Cortesía** Según Robles (2012), está relacionada con los modales y el comportamiento educado del empleado en el ambiente laboral, expresarse de forma correcta siguiendo los estándares de comunicación socialmente aceptados.

2.2.1.8. Habilidades de comunicación

- **Comunicación Oral** “Es la habilidad de expresar e interpretar conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones de manera oral y escrita” (Succi, 2015, p. 245). Por lo tanto, consideraremos si la persona es capaz de expresar lo anteriormente mencionado de manera clara y coherente de forma oral.

- **Comunicación Escrita** Succi (2015) indica que tiene que ver con la forma en que la persona se expresa e interpreta los conceptos, pensamientos o sentimientos de forma escrita.

- **Negociación** Para motivos de la presente investigación, se utilizará la definición que brinda Haselberger, la cual indica que “es la habilidad de argumentar de manera clara y coherente, conciliando diferentes opiniones de forma que se alcance un acuerdo que satisfaga a todo el mundo y a su vez sirva para alcanzar los objetivos propuestos” (Haselberger et al., 2012, pp. 18- 19).

2.2.1.9. Habilidades de Ética Laboral

- **Integridad** La integridad según Robles (2012), está ligada a la honestidad, respeto, la ética y hacer lo correcto dentro del centro laboral o donde tus acciones puedan generar un impacto para la organización.

- **Lealtad** Según Ortiz (2010), la lealtad es el vínculo entre el colaborador y la organización que se demuestra mediante el cariño y respeto. Además, la mejor forma de

demostrar esta habilidad es mantenerse en los buenos y malos momentos dando el soporte que necesite la organización.

- **Compromiso con la organización** En base a lo presentado por Goleman (1999), el compromiso con la organización pasa a un plano emocional y permite que los empleados que tienen esta habilidad estén dispuestos a sacrificarse con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

2.2.1.10. Técnicas para el desarrollo de Habilidades Blandas

Luego de identificar la presencia de las Habilidades Blandas en el perfil de egreso, es relevante mostrar cómo este tipo de habilidades son enseñadas en un ámbito universitario. De acuerdo a Jesse John, “independientemente del grupo objetivo o de la institución donde son impartidos, los programas de desarrollo de Habilidades Blandas buscan mejorar un amplio rango de habilidades como asertividad, habilidades de negociación, comunicación y la habilidad de establecer y mantener relaciones interpersonales” (John, 2009, p. 20). Lo expresado por John se evidencia en las técnicas mostradas a continuación, las cuales son aplicadas en distintos contextos, pero contienen elementos en común que indican cómo las Habilidades Blandas pueden ser desarrolladas con éxito. Así, la primera es aplicada a la contabilidad, mientras que la segunda fue aplicada a estudiantes de sistemas de información.

Boyce et al. (2001), menciona la importancia que la industria le da a las Habilidades Blandas, así como el poco desarrollo estructurado que estas tienen dentro del plan de estudio de la carrera de Contabilidad. De esta manera, menciona que el método más efectivo para instruir este tipo de habilidades es el estudio de casos reales, por lo que explica estrategias a ser usadas para implementar este método con éxito.

La propuesta de casos para desarrollar las Habilidades Blandas toma en consideración cuatro elementos clave. El primero es el contexto motivacional, el cual está relacionado con el nivel de compromiso, la necesidad de aprender y el ambiente emocional de aprendizaje; el

segundo es el nivel de actividad, el cual debe tener una participación activa; el tercer elemento es la interacción con otras personas, lo cual involucra las habilidades de negociación y la capacidad de trabajar con ideas propuestas por otros miembros del equipo.

Finalmente, el cuarto elemento es una base de conocimiento bien estructurado (Biggs 1989 citado en Boyce et al. 2001). Estos cuatro elementos en un caso proveen una conexión con el mundo exterior, por lo que “los estudiantes pueden tomar conciencia, de una manera muy realista, de las ambigüedades y complejidades de tomar decisiones en el mundo real” (Boyce et al., 2001, p. 44).

De acuerdo a Boyce et al. (2001), la actividad en el desarrollo de Habilidades Blandas mediante casos permite que este se involucre de manera activa con el proceso de aprendizaje, permitiendo así que se desarrolle su capacidad de juicio y entendimiento y, por tanto, desarrolla su habilidad de resolver problemas. Cabe resaltar que se busca que estos problemas tengan múltiples soluciones, para así promover el pensamiento analítico y la capacidad de justificación.

En cuando a la interacción con otros, se considera que la discusión de problemáticas promoverá la comunicación, tanto oral como escrita, y el desarrollo de habilidades interpersonales. Esto les permitirá aprender a considerar otros puntos de vista y expresar sus conclusiones de manera efectiva frente a un grupo (Boyce et al., 2001).

Finalmente, Boyce et al. (2001) menciona que la base de conocimiento bien estructurada permite tener flexibilidad ante los distintos contextos en los que se pueden presentar las diversas problemáticas, lo cual permite relacionar la teoría relacionada a la contabilidad con otros conocimientos previos.

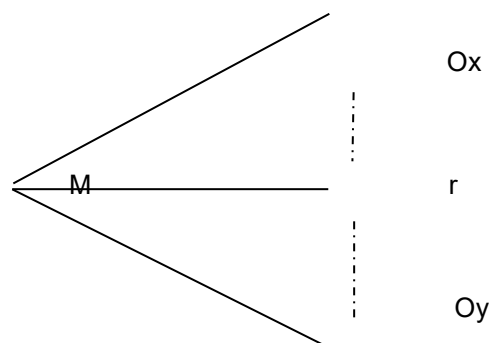
III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo al propósito y al problema planteado en el Plan de Informe de Investigación; el estudio es de tipo aplicado a problemas concretos, en circunstancias y características concretas (Hernández, et al., 2010).

Así mismo, el enfoque de la investigación es mixto; según Hernández et al. (2010) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Así mismo tiene un alcance descriptivo explicativo.

El diseño de la investigación es no experimental, transversal, intencional, descriptiva cuyo esquema es el siguiente (Hernández et al. 2010).



Dónde:

- M: Constituye la muestra
- Ox: Resultado observaciones variable x
- Oy: Resultado observación variable y
- r: Niveles de relación entre X – Y

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población de esta investigación, está conformada por todos los trabajadores de las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de la Perla Callao, dicha población asciende a 556 trabajadores (Fuente: Municipalidad Distrital de la Perla Callao).

3.2.2. Muestra

La muestra es no probabilística intencional o por criterio, debido a que “todo integrante de la población no tiene una probabilidad determinada, tampoco conocida, de conformar la muestra” así mismo “el muestreo se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador” (Vara, 2010). Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó el muestreo no probabilístico intencional, aplicando la siguiente formula, donde:

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

En dónde:

- n = Tamaño de la muestra =?
- N = N° de elementos de la población = 556
- σ = Variación poblacional = 0.5
- Z = Valor de confianza = 1.96
- E = Error muestral = 0.05

Introduciendo los datos en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{556 (0.5)^2 (1.96)^2}{(556 - 1) (0.05)^2 + (0.5)^2 (1.96)^2}$$

$$n = 227.42$$

Aplicando la fórmula no probabilística intencional o por criterio se obtuvo una muestra de 227 trabajadores administrativos.

3.3. Operacionalización de Variables

Tabla 1

Cuadro Matriz de Conceptualización y de Operacionalización de la variable X

Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Comunicación interna	Tesis (2011) indica que la comunicación interna es toda comunicación que se genera en una organización y está integrada por todos los mensajes que circulan en el ámbito organizacional, sean estratégicos o no	Comunicación intrapersonal	Nivel de comunicación	1 - Totalmente en desacuerdo	Deficiente moderadamente eficiente Eficiente
			Nivel de motivación		
		Comunicación interpersonal	Nivel de comunicación	2 - En desacuerdo	
			Nivel de motivación		
		Comunicación institucional	Nivel de comunicación	3 - Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	
			Nivel de motivación		
		Cultura	Tipo de cultura	4 - De acuerdo	
			Impacto en las relaciones		
				5-Totalmente de acuerdo	

Tabla 2

Cuadro Matriz de Conceptualización y de Operacionalización de la variable Y

Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Habilidades blandas	Habilidades blandas son habilidades específicas como la empatía, creatividad y liderazgo, que desarrolla un individuo para mejorar su desempeño en cualquier ámbito de su crecimiento profesional y personal.	Habilidad de la empatía	Nivel de empatía	1 - Totalmente en insatisfecho	Deficiente moderadamente eficiente Eficiente
			Impacto en la comunicación		
		Habilidad de la creatividad	Nivel de creatividad	3 - Ni satisfecho, ni insatisfecho	
			Impacto en la comunicación		
		Habilidad del liderazgo	Nivel de liderazgo	5-Totalmente satisfecho	
			Impacto en la comunicación		
		Trabajo en equipo	Nivel de trabajo en equipo		
			Impacto en la comunicación		

3.4. Instrumentos

La técnica que se empleará para realizar el trabajo de investigación será la encuesta, según Vara (2010) es un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información sobre un tema específico (Vara, 2010).

El instrumento que se utilizará será el cuestionario que está compuesto por las preguntas que son aplicadas directamente a los sujetos de investigación, asimismo el investigador no interviene tan solo se aplica en un momento determinado. (Vara, 2010)

3.5. Procedimiento

Para el análisis de cada de las variables se utilizará el programa SSPS, que nos permitirá consolidar la información en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva y siendo las variables en el estudio cualitativas ordinales la prueba que corresponden son no paramétricas.

En la investigación se utilizarán elementos de la estadística descriptiva como frecuencias absolutas y porcentuales presentadas en tablas. Luego de recoger la información sobre ambas variables, ésta se procesará utilizando el programa IBM SPSS 23.0 con el fin de realizar el análisis de los datos. Este incluirá el análisis descriptivo de la media y desviación estándar.

3.6. Análisis de datos

Para recoger información sobre las variables del estudio se utilizará la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, en el cuál se evaluará la confiabilidad utilizando el índice de consistencia y coherencia interna de Alfa de Cronbach. Así mismo, el cuestionario será evaluado por tres expertos.

IV. RESULTADOS

4.1. Contratación de Hipótesis

4.1.1. Prueba de hipótesis

Para la prueba de hipótesis se ha considerado el coeficiente de correlación de Pearson, pensado para variables cuantitativas (escala mínima de intervalo), es un índice que mide el grado de co-variación entre distintas variables relacionadas linealmente.

La investigación cuenta con dos variables, una independiente (Comunicación Interna en la Gestión Pública) y una dependiente (desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo), la muestra estuvo constituida por 227 trabajadores administrativos.

La finalidad es indicar el nivel de influencia de la variable independiente sobre la dependiente.

Cabe señalar que el nivel de significancia elegido para el estudio es de 0.05. Si $P < 0.05$ se rechaza la hipótesis nula. Si $P > 0.05$ se acepta la hipótesis nula.

4.1.2. Prueba de hipótesis general

Hi: La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye de forma positiva en el desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

Ho: La Comunicación Interna en la Gestión Pública no influye de forma positiva en el desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

Tabla 3

Coeficiente de Correlación de Pearson de las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo”.

Correlaciones			
		Comunicación Interna en la Gestión Pública	desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo
Comunicación Interna en la Gestión Pública	Correlación de Pearson	1	,851**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	227	227
desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo	Correlación de Pearson	,851**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	227	227
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación alta $r = 0,851^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo”. El valor de p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye de forma positiva en el desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

4.1.3. Prueba de hipótesis específica

Hipótesis específica 1

Hi: La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en el trabajo en equipo del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

Ho: La Comunicación Interna en la Gestión Pública no influye en el trabajo en equipo del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

Tabla 4

Coeficiente de Correlación de Pearson de las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “trabajo en equipo del personal administrativo”.

Correlaciones			
		Comunicación Interna en la Gestión Pública	trabajo en equipo del personal administrativo
Comunicación Interna en la Gestión Pública	Correlación de Pearson	1	,766**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	227	227
trabajo en equipo del personal administrativo	Correlación de Pearson	,766	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	227	227
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación alta $r = 0,851^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “trabajo en equipo del personal administrativo”. El valor de p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se

concluye que la Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en el trabajo en equipo del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

4.1.4. Prueba de hipótesis específica 2

Hi: La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en las relaciones interpersonales del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

Ho: La Comunicación Interna en la Gestión Pública no influye en las relaciones interpersonales del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

Tabla 5

Coefficiente de Correlación de Pearson de las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “relaciones interpersonales del personal administrativo”.

Correlaciones			
		Comunicación Interna en la Gestión Pública	relaciones interpersonales del personal administrativo
Comunicación Interna en la Gestión Pública	Correlación de Pearson	1	,623**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	227	227
relaciones interpersonales del personal administrativo	Correlación de Pearson	,623	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	227	227
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación alta $r = 0,623^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “relaciones interpersonales del personal administrativo”. El valor de p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se

concluye que la Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en las relaciones interpersonales del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

4.1.5. Prueba de hipótesis específica 3

Hi: La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en la resolución de conflictos del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

Ho: La Comunicación Interna en la Gestión Pública no influye en la resolución de conflictos del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

Tabla 6

Coeficiente de Correlación de Pearson de las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo”.

Correlaciones			
		Comunicación Interna en la Gestión Pública	resolución de conflictos del personal administrativo
Comunicación Interna en la Gestión Pública	Correlación de Pearson	1	,702
	Sig. (bilateral)		,000
	N	227	227
resolución de conflictos del personal administrativo	Correlación de Pearson	,702	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	227	227
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación alta $r = 0,702^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “resolución de conflictos del personal administrativo”. El valor de p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se

concluye que la Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en la resolución de conflictos del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

4.2. Análisis e interpretación

4.2.1. Encuesta: Comunicación interna

Tabla 7

Mis Compañeros de trabajo respetan mis ideas y toman en cuenta para la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	6,6	6,6	6,6
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	16,7
	De acuerdo	98	43,2	43,2	59,9
	Totalmente de acuerdo	91	40,1	40,1	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 10

Mis Compañeros de trabajo respetan mis ideas y toman en cuenta para la toma de decisiones.

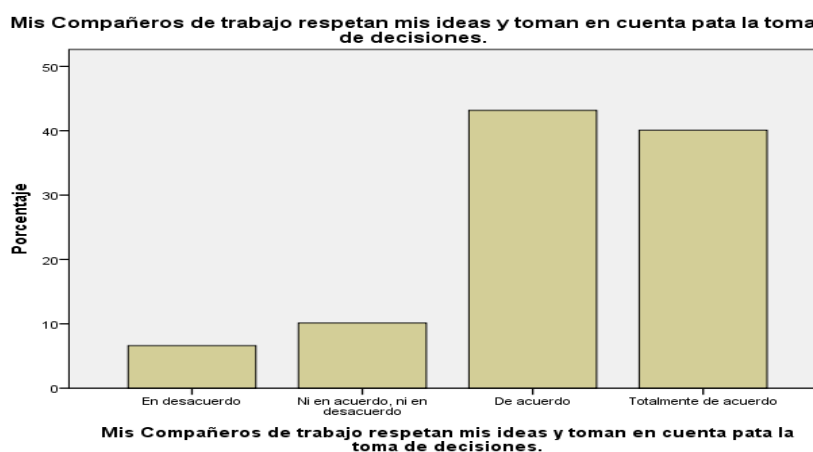


Tabla 8

En mi centro de trabajo todos los servidores públicos nos expresamos de forma cortés y amable.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	19	8,4	8,4	8,4
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	29	12,8	12,8	21,1
	De acuerdo	94	41,4	41,4	62,6
	Totalmente de acuerdo	85	37,4	37,4	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 11

En mi centro de trabajo todos los servidores públicos nos expresamos de forma cortés y amable.

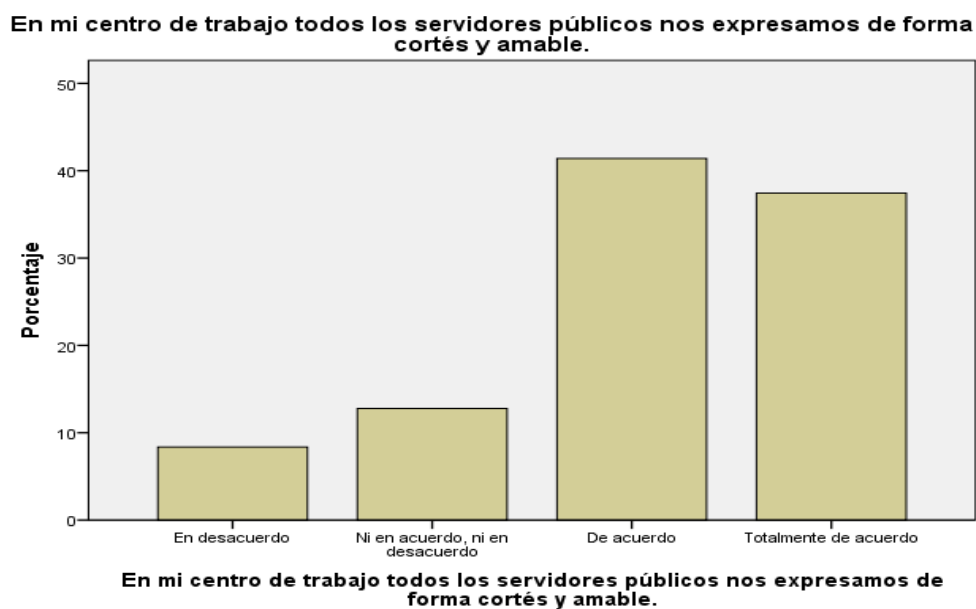


Tabla 9

Me adapto fácilmente a los cambios y mejoras institucionales para el cumplimiento de metas y objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	16	7,0	7,0	7,0
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	35	15,4	15,4	22,5
	De acuerdo	94	41,4	41,4	63,9
	Totalmente de acuerdo	82	36,1	36,1	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 12

Me adapto fácilmente a los cambios y mejoras institucionales para el cumplimiento de metas y objetivos.

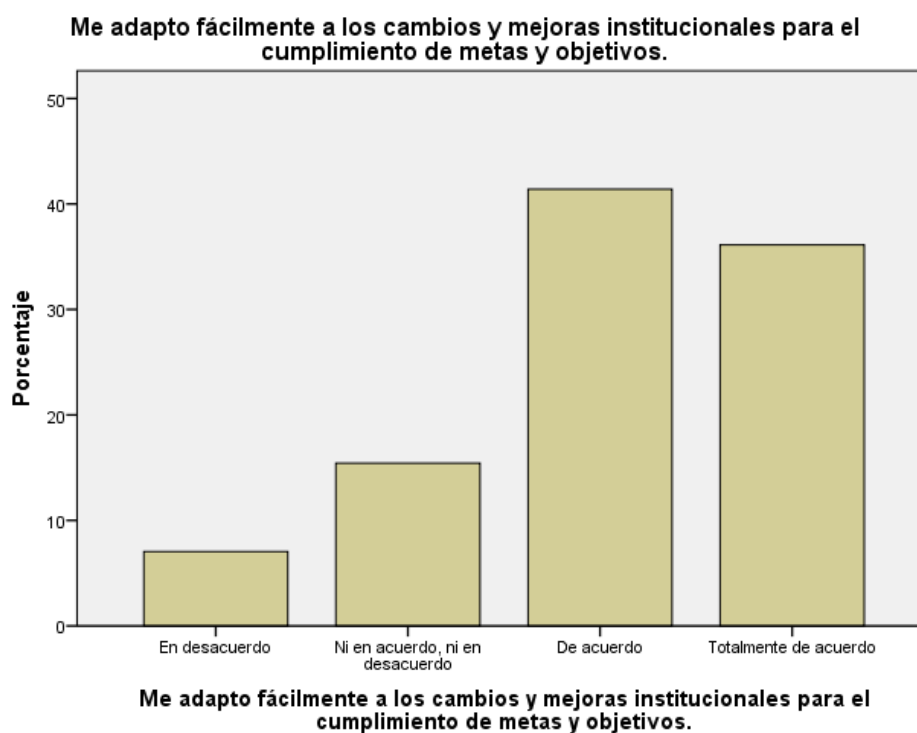


Tabla 10

Contribuyo con Nuevas ideas de desarrollo y mejora institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	28	12,3	12,3	12,3
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	22,5
	De acuerdo	92	40,5	40,5	63,0
	Totalmente de acuerdo	84	37,0	37,0	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 13

Contribuyo con Nuevas ideas de desarrollo y mejora institucional.

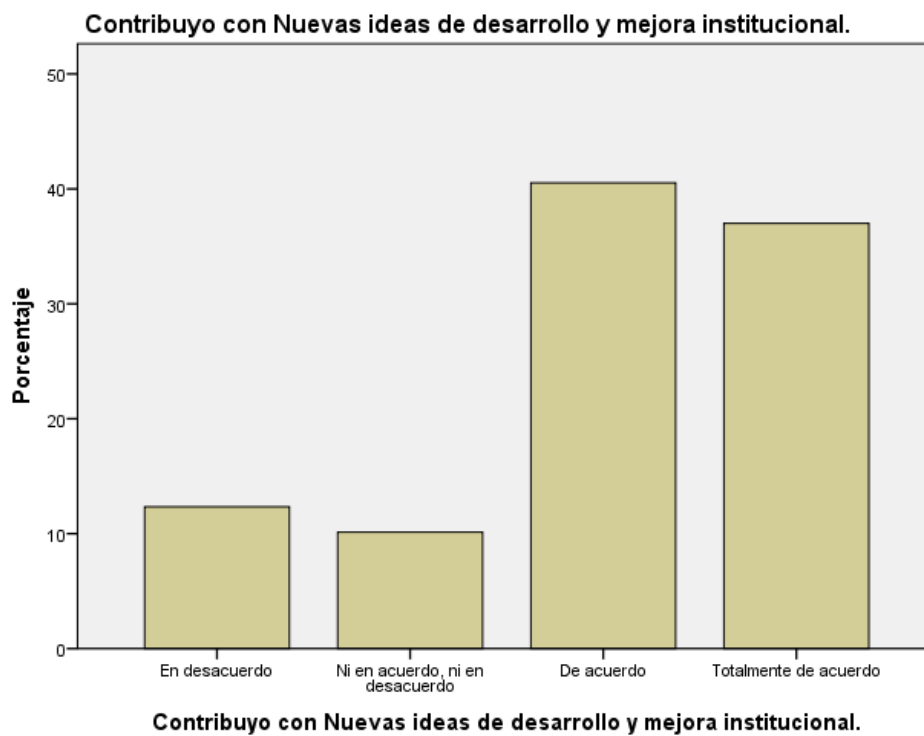


Tabla 11

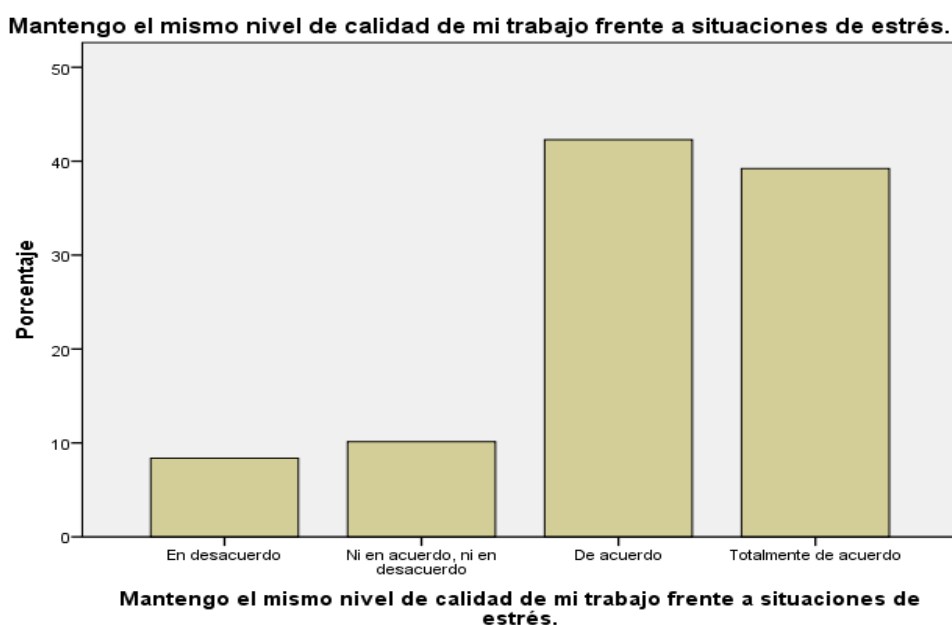
Mantengo el mismo nivel de calidad de mi trabajo frente a situaciones de estrés.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	19	8,4	8,4	8,4
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	18,5
	De acuerdo	96	42,3	42,3	60,8
	Totalmente de acuerdo	89	39,2	39,2	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 14

Mantengo el mismo nivel de calidad de mi trabajo frente a situaciones de estrés.



En la tabla 11 y figura 14, se observa de una muestra de 33 funcionarios que representan el 100% de la muestra, el 27.3% de los funcionarios indica que está en desacuerdo en que en el 2016 se incrementó la cobertura de educación primaria en la región Huánuco, el 18.2% indica que está ni en acuerdo ni en de desacuerdo, el 24.2% indica que está de acuerdo y el 30.3% está totalmente de acuerdo.

Tabla 12

Es evidente el compromiso institucional para la mejora en la calidad del servicio al ciudadano y el desarrollo del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	6,6	6,6	6,6
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	16,7
	De acuerdo	95	41,9	41,9	58,6
	Totalmente de acuerdo	94	41,4	41,4	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 15

Es evidente el compromiso institucional para la mejora en la calidad del servicio al ciudadano y el desarrollo del personal

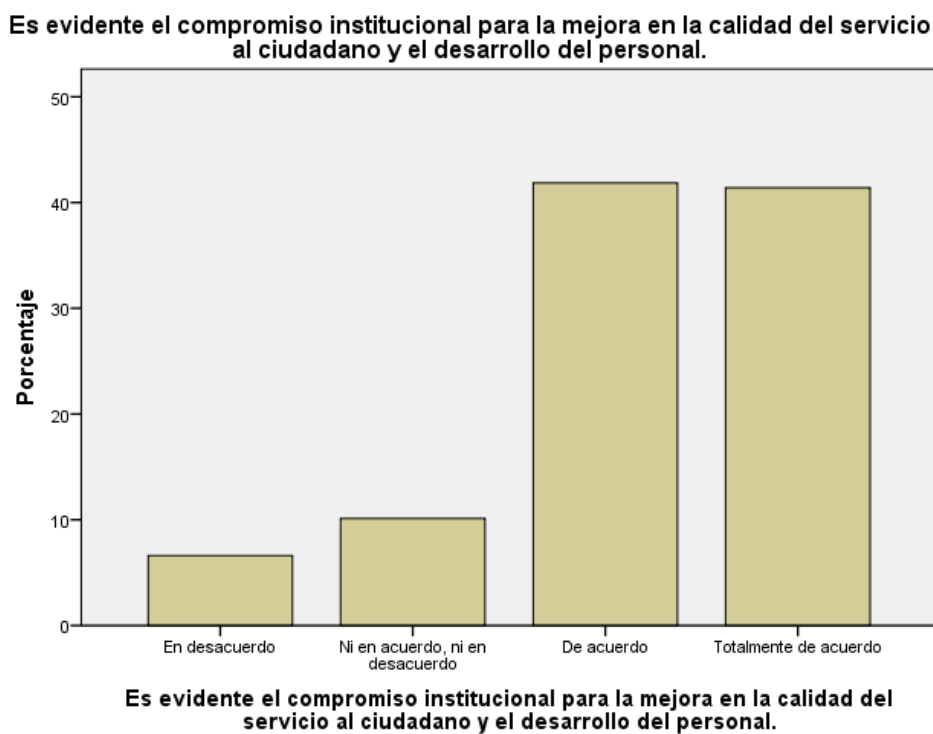


Tabla 13

Existen instancias para plantear inquietudes o sugerencias en cuanto al desarrollo y mejora institucional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	2,6	2,6	2,6
	En desacuerdo	52	22,9	22,9	25,6
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	19	8,4	8,4	33,9
	De acuerdo	80	35,2	35,2	69,2
	Totalmente de acuerdo	70	30,8	30,8	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 16

Existen instancias para plantear inquietudes o sugerencias en cuanto al desarrollo y mejora institucional

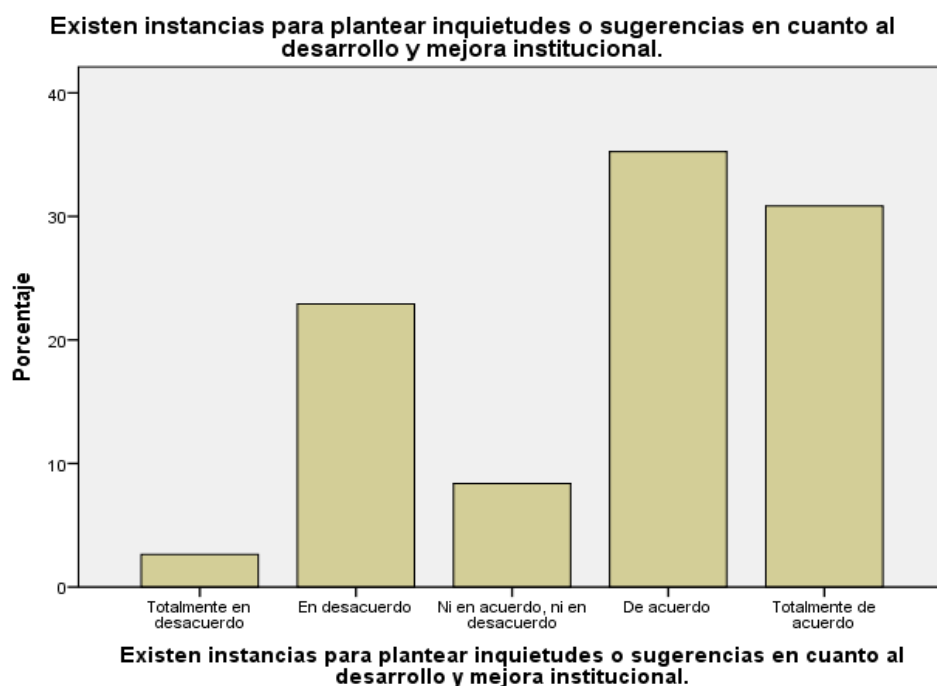


Tabla 14

La institución a la que pertenezco me comunica de forma adecuada y oportuna sobre las mejoras institucionales, metas y objetivos para el cumplimiento de los mismos.

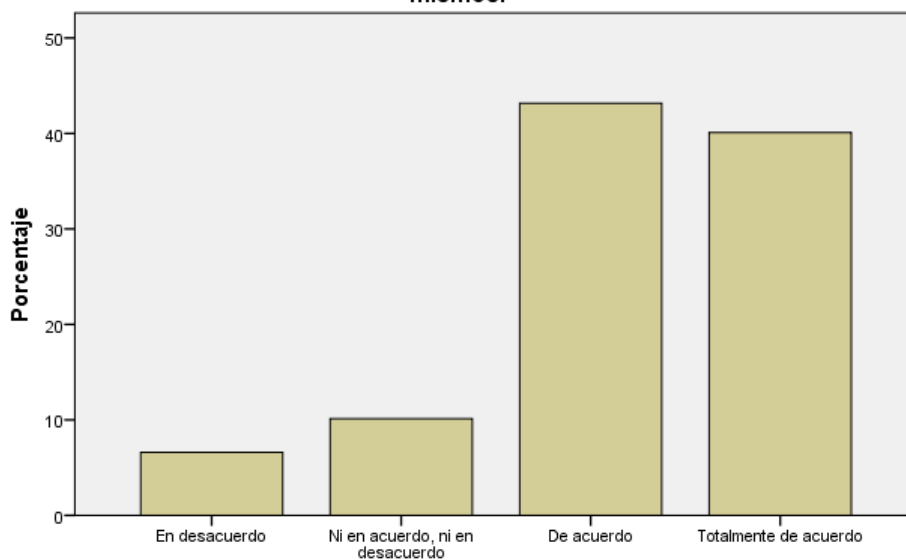
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	6,6	6,6	6,6
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	16,7
	De acuerdo	98	43,2	43,2	59,9
	Totalmente de acuerdo	91	40,1	40,1	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 17

La institución a la que pertenezco me comunica de forma adecuada y oportuna sobre las mejoras institucionales, metas y objetivos para el cumplimiento de los mismos.

La institución a la que pertenezco me comunica de forma adecuada y oportuna sobre las mejoras institucionales, metas y objetivos para el cumplimiento de los mismos.



La institución a la que pertenezco me comunica de forma adecuada y oportuna sobre las mejoras institucionales, metas y objetivos para el cumplimiento de los mismos.

Tabla 15

Mi institución me incentiva al desarrollo de ideas y aportes para la mejora de la calidad del servicio

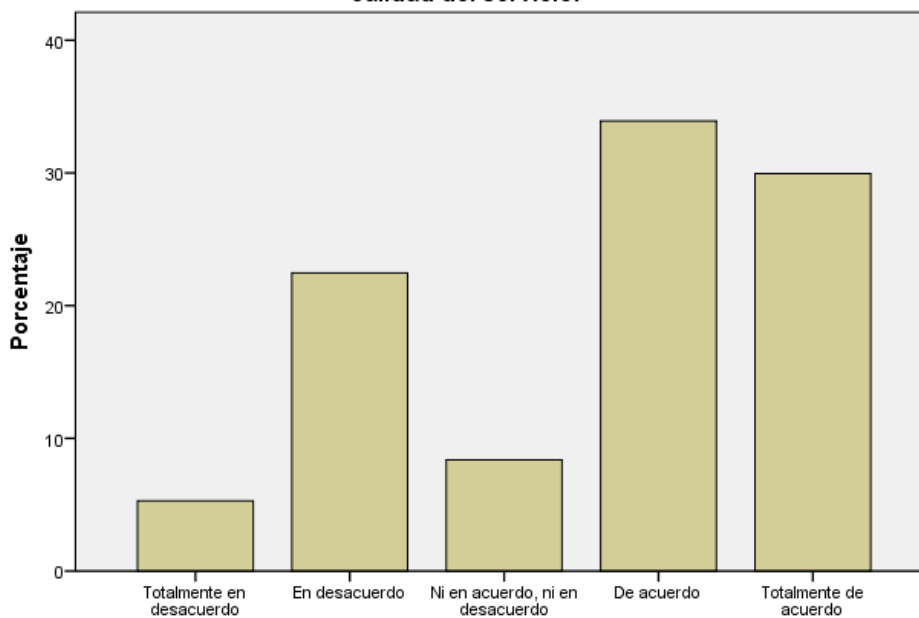
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	5,3	5,3	5,3
	En desacuerdo	51	22,5	22,5	27,8
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	19	8,4	8,4	36,1
	De acuerdo	77	33,9	33,9	70,0
	Totalmente de acuerdo	68	30,0	30,0	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 18

Mi institución me incentiva al desarrollo de ideas y aportes para la mejora de la calidad del servicio.

Mi institución me incentiva al desarrollo de ideas y aportes para la mejora de la calidad del servicio.



Mi institución me incentiva al desarrollo de ideas y aportes para la mejora de la calidad del servicio.

Tabla 16

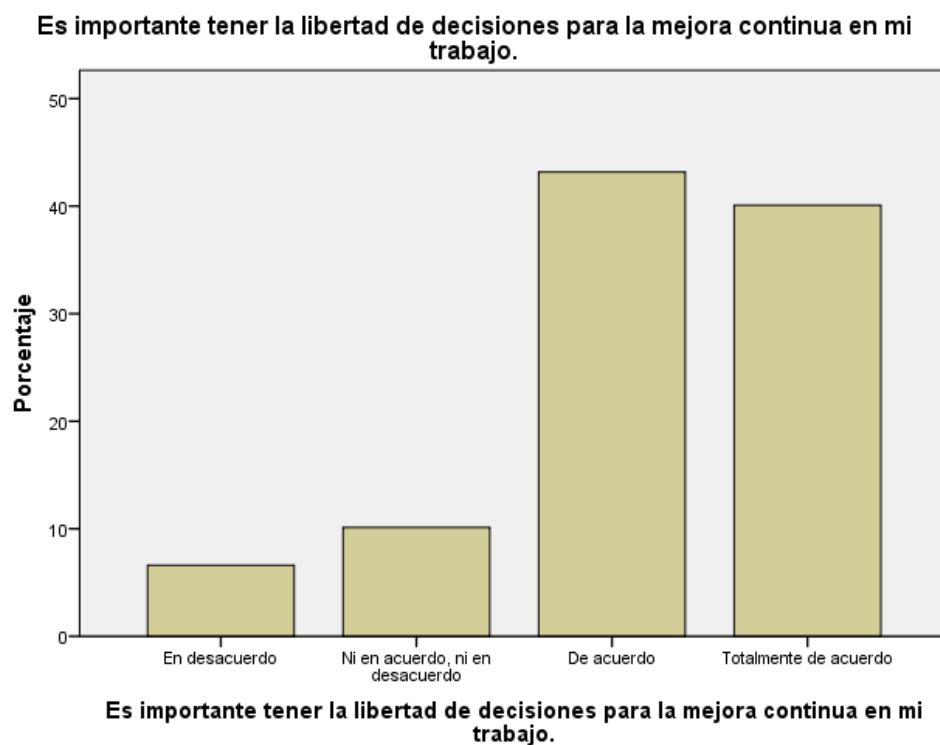
Es importante tener la libertad de decisiones para la mejora continua en mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	6,6	6,6	6,6
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	16,7
	De acuerdo	98	43,2	43,2	59,9
	Totalmente de acuerdo	91	40,1	40,1	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 19

Es importante tener la libertad de decisiones para la mejora continua en mi trabajo.



4.2.2. Encuesta: Habilidades blandas

Tabla 17

Mis jefes y Compañeros de trabajo respetan mis ideas y las toman en cuenta para la toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	6,6	6,6	6,6
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	26	11,5	11,5	18,1
	De acuerdo	95	41,9	41,9	59,9
	Totalmente de acuerdo	91	40,1	40,1	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 20

Mis jefes y Compañeros de trabajo respetan mis ideas y las toman en cuenta para la toma de decisiones.

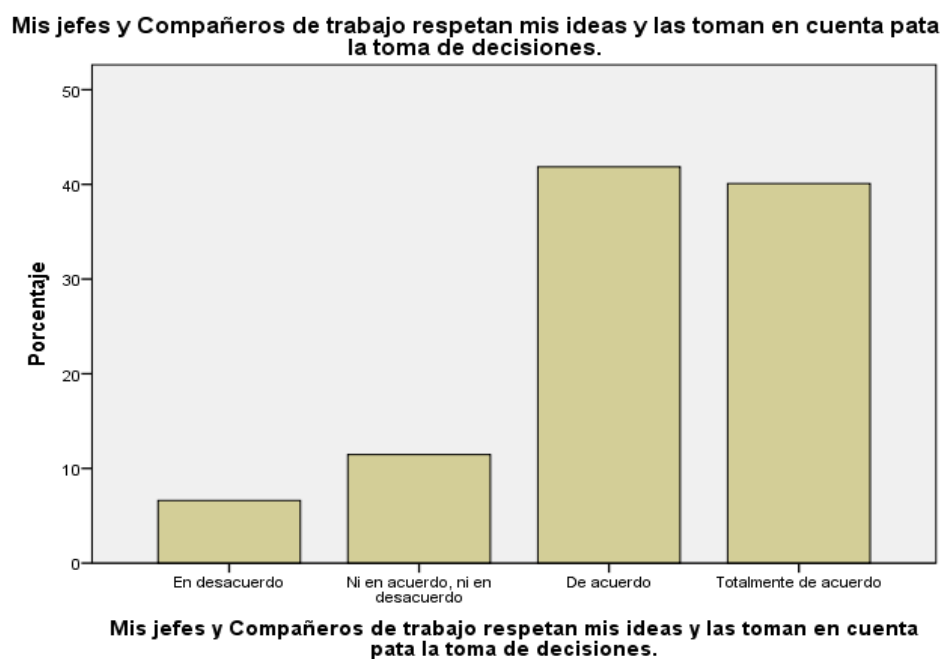


Tabla 18

Frente a un problema laboral mis compañeros y yo somos capaces de ponernos en la situación de la otra persona.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	6,6	6,6	6,6
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	16,7
	De acuerdo	94	41,4	41,4	58,1
	Totalmente de acuerdo	95	41,9	41,9	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 21

Frente a un problema laboral mis compañeros y yo somos capaces de ponernos en la situación de la otra persona.

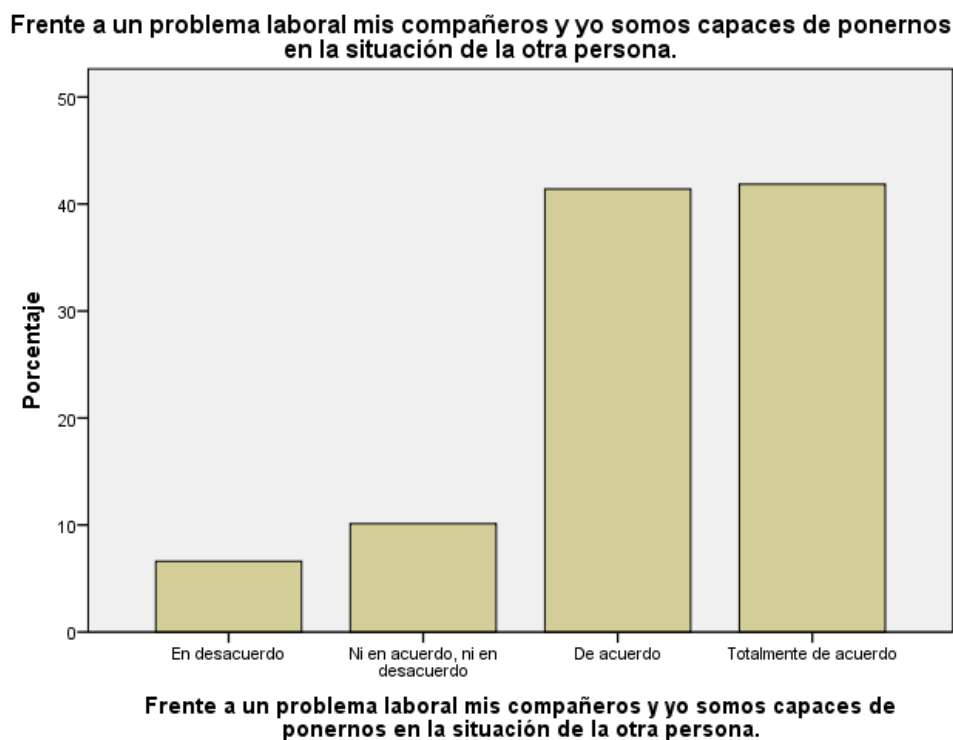


Tabla 19

Las labores se realizan en equipo para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	18	7,9	7,9	7,9
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	18,1
	De acuerdo	95	41,9	41,9	59,9
	Totalmente de acuerdo	91	40,1	40,1	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 22

Las labores se realizan en equipo para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

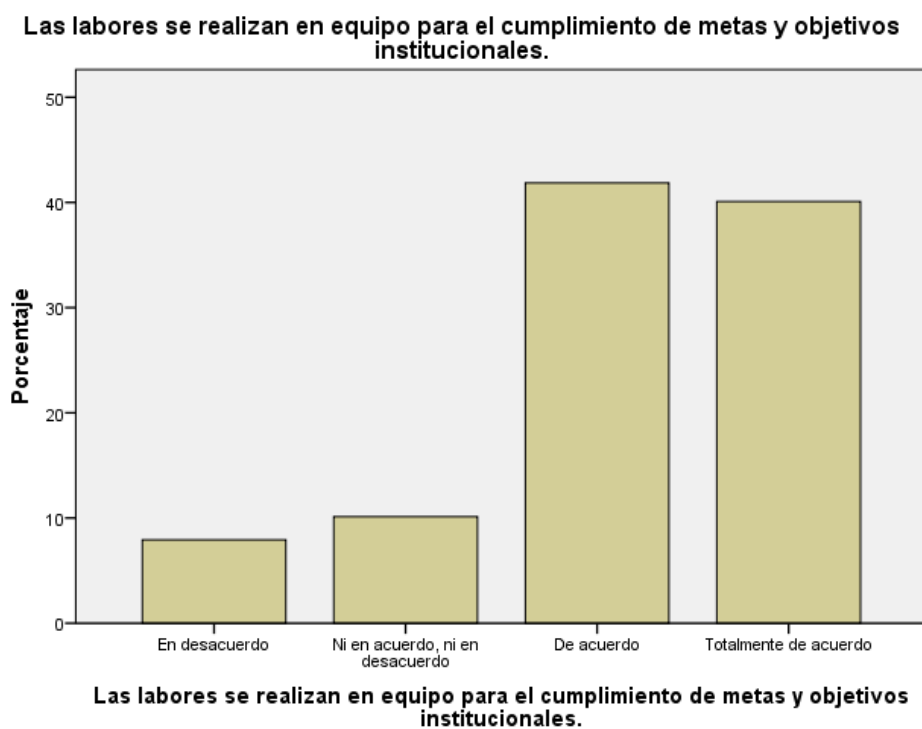


Tabla 20

La iniciativa en el trabajo, nuevas ideas de desarrollo institucional, fortalecen el liderazgo, creatividad y empatía del personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	6,6	6,6	6,6
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	16,7
	De acuerdo	98	43,2	43,2	59,9
	Totalmente de acuerdo	91	40,1	40,1	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 23

La iniciativa en el trabajo, nuevas ideas de desarrollo institucional, fortalecen el liderazgo, creatividad y empatía del personal.

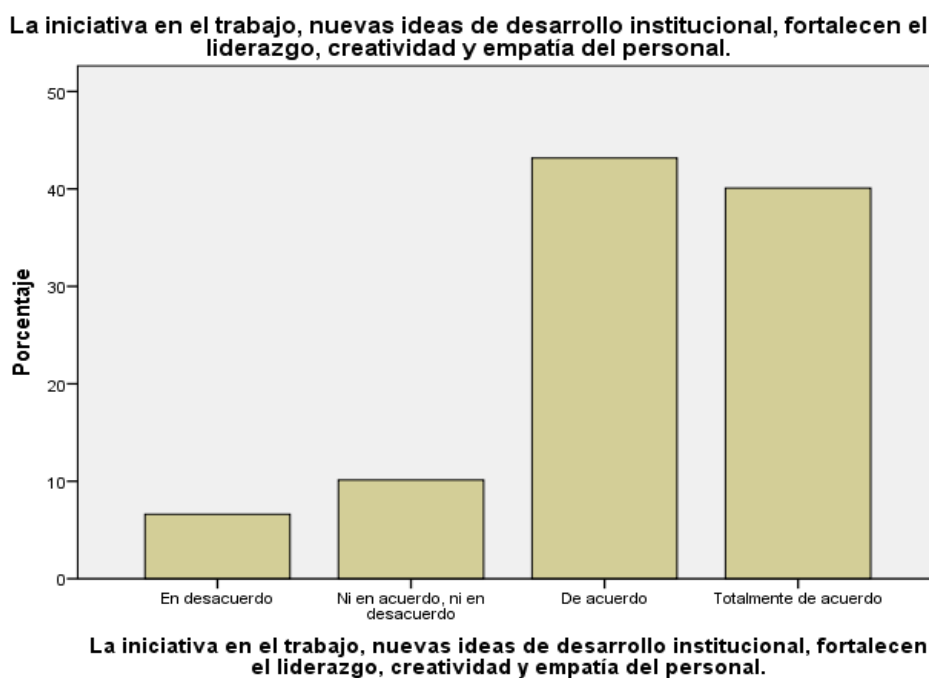


Tabla 21

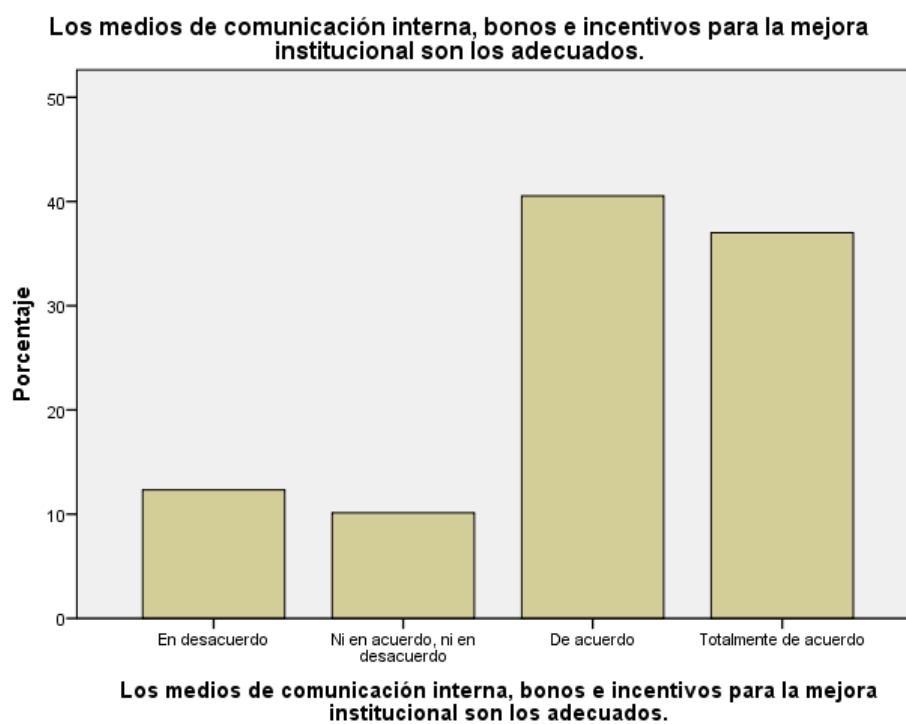
Los medios de comunicación interna, bonos e incentivos para la mejora institucional son los adecuados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	28	12,3	12,3	12,3
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23	10,1	10,1	22,5
	De acuerdo	92	40,5	40,5	63,0
	Totalmente de acuerdo	84	37,0	37,0	100,0
	Total	227	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos

Figura 24

Los medios de comunicación interna, bonos e incentivos para la mejora institucional son los adecuados.



V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Si comparamos los resultados de la investigación, en donde se establece una relación alta $r=0,851^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo” con el estudio de López (2016) denominado “Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional”, concluimos que ambos resultados son similares, es decir existe influencia entre la comunicación interna y el clima organizacional. Además, se demostró que la comunicación asertiva y operativa son las que influyen más con un porcentaje de 55.8%, la comunicación descendente es la que mayor dificultad tiene con 17.3%. También se percibió un 22.4% de liderazgo, 44.9% de satisfacción laboral y un 41.7% de comunicación ascendente.

Si comparamos los resultados de la investigación, en donde se establece una relación alta $r=0,623^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “relaciones interpersonales del personal administrativo” con los resultados de Castro (2012) en su estudio titulado “Influencia de la comunicación interna en el mejoramiento de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa” concluimos que la comunicación interna favorecía al clima laboral porque dentro de sus procesos de comunicación se compartían informaciones y normas fortaleciendo las relaciones interpersonales.

Si comparamos los resultados de la investigación, en donde se establece una relación alta $r=0,702^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “resolución de conflictos del personal administrativo” con los resultados de Ancín y Espinosa (2017) en su estudio titulado “La relación entre la comunicación interna y el clima laboral” llegamos a la conclusión que existe una relación considerable entre la comunicación interna y el clima laboral.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación alta $r= 0,851^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo”. El valor de p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye de forma positiva en el desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

6.2. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación alta $r= 0,851^{**}$ entre las variables Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “trabajo en equipo del personal administrativo”. El valor de p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que la Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en el trabajo en equipo del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

6.3. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación alta $r= 0,623^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “relaciones interpersonales del personal administrativo”. El valor de p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la relación es significativa; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que la Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en las relaciones interpersonales del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

6.4. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de una relación alta $r= 0,702^{**}$ entre las variables “Comunicación Interna en la Gestión Pública” y “resolución de conflictos del personal administrativo”. El valor de p es menor a 0.05, lo que permite señalar que la

relación es significativa; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluye que la Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en la resolución de conflictos del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao.

VI. RECOMENDACIONES

7.1. Se debe mejorar el proceso de comunicación interna en la MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA PERLA - CALLAO, a través de reuniones periódicas, donde los trabajadores de las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de la Perla Callao manifiesten sus sentimientos, motivaciones y satisfacciones, de tal manera se mejoren el clima organizacional y la cultura.

7.2. Se debe desarrollar un plan de reconocimientos que recompense a los trabajadores según el desempeño que han tenido durante sus labores, con el fin de crear un ambiente de motivación y satisfacción así mismo es necesario desarrollar un Plan de Capacitación, donde se debería conformar una Comisión de Entrenamiento y Capacitación que permita a los trabajadores mejorar su nivel de productividad y rendimiento.

7.3. Desarrollar un plan de evaluación que permita medir el rendimiento de los miembros de la Municipalidad, de tal manera se pueda reforzar los puntos débiles de cada uno de ellos en el desempeño de su trabajo, con el fin de mejorar sus habilidades, destrezas y conocimientos.

7.4. Establecer relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

VIII. REFERENCIAS

- Ancín, I., y Espinosa, J. (2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de caso en PYMES de la ciudad de Guayaquil. 3(2) Universidad Espíritu Santo - UEES, Arias, W.
- Alles, M. (2003). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (4ta Ed.). Granica <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Armas Sandoval, J. G. (2014). *Comunicación interna y Clima laboral*. Guatemala
- Boyce, G., Williams, S., Kelly, A., y Yee, H. (2001). Fostering Deep and elaborative learning and generic (soft) skill development: the strategic use of case studies in accounting education. *Accounting Education*. 10(1), 37–60. Recuperado de: [10.1080/09639280110040971](https://doi.org/10.1080/09639280110040971).
- Castro, G. (2012) *Influencia de la comunicación interna en el mejoramiento de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa*. [Tesis de Licenciada, Universidad Nacional de Trujillo]. http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3298/castro_giuliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3er Ed.) McGraw-Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Facultad de Gestión y Alta Dirección [FGAD] (2012). *Nuevo Plan de Estudio 2013*. Pontificia Universidad Católica.
- Gestión por Resultados y Rendición Participativa de Cuentas. (2008) Programa de Apoyo a la Gestión Pública Descentralizada y Lucha Contra la Pobreza (PADEP-Bolivia) y GTZ.

- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. RomanvíaAVills. S.A., <https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
- González-Páramo, J. (2006). *Gestión pública: conceptos e instituciones*. (3ra Ed.) McGraw-Hill. <https://www.planetadelibros.com.pe/libro-gestion-publica/180549>
- Haselberger D., Oberheumer P., Perez E., Cinque M. y Capasso D. (2012). Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions (MODES). 2(3) *Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement*. http://gea-college.si/wpcontent/uploads/2015/12/MODES_handbook_en.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta Ed.) McGraw-Hill. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- John J. (2009). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students. *Pacific Business Review*, 19-27. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1591331
- Koontz, H., Weihrich H. y Cannice M. (2004). *Administración una perspectiva global*. Editorial McGraw-Hill https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Lee Hecht Harrison – DBM (2014). *Estudio de las brechas perceptuales entre empleados y estudiantes, sobre el ingreso al mercado laboral en el Perú*. Recuperado de: https://issuu.com/lhhdbmperu/docs/encuesta_ingreso_al_mercado_laboral
- López, K. (2016). *Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo*. [Tesis título profesional, Universidad Peruana Union]. file:///C:/Users/USER/Downloads/Matg_Tesis_bachiller_2016.pdf

Mapa de Pobreza Provincial y Distrital del Perú 2007 (2009). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*.

Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. (2007) Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo. *Revista científica de América*, 2(14) <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>

Orejuela, A. y Espallardo, M. (2003) La creación de valor y ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios. *Universidad Eafit.*, 39(132) <https://www.redalyc.org/pdf/215/21513202.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP] (2017). *Sistema de Seguimiento a Egresados 2015 – Etapa I, Resultados primera encuesta promoción 2015*. Vicerrectorado Académico. Recuperado de: <https://vicerrectorado.academico.pucp.edu.pe/publicaciones-y-documentos/sistema-de-seguimiento-a-egresados-reporte-2015-etapa-i>

Pérez, F. (s.f.). La entrevista como técnica de investigación social Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos. *Extramuros*, (22), 187-210. Recuperado de https://www.academia.edu/23569740/La_entrevista_como_t%C3%A9cnica_de_investigaci%C3%B3n_social_Fundamentos_te%C3%B3ricos_t%C3%A9cnicos_y_metodol%C3%B3gicos

Ramírez, N. (2008). *Riqueza y Pobreza: Números que no mienten*.

Universidad de las Américas [UDLA] (2015). *Guía para elaborar perfiles de Egreso por Resultados de Aprendizaje*. Santiago de Chile. Recuperado de [https://www.udla.cl/descargas/educacion/PERFIL-DE-EGRESO-PEDAGOGIA-EN-EDUCACION-BASICA\(M\)MATEMATICA.pdf](https://www.udla.cl/descargas/educacion/PERFIL-DE-EGRESO-PEDAGOGIA-EN-EDUCACION-BASICA(M)MATEMATICA.pdf)

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las habilidades blandas del personal administrativo? Caso: ¿Municipalidad Distrital de la Perla-Callao?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en el trabajo en equipo del personal administrativo? Caso: ¿Municipalidad Distrital de la Perla-Callao? • ¿Cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las relaciones interpersonales del personal administrativo? Caso: ¿Municipalidad Distrital de la Perla-Callao? • ¿Cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en la resolución de conflictos del personal administrativo? Caso: ¿Municipalidad Distrital de la Perla-Callao? 	<p>Objetivo General</p> <p>Establecer cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las habilidades blandas del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en el trabajo en equipo del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao • Determinar cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las relaciones interpersonales del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao • Determinar cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en la resolución de conflictos del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao 	<p>Hipótesis General</p> <p>La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye de forma positiva en el desarrollo de habilidades blandas del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en el trabajo en equipo del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao • La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en las relaciones interpersonales del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao • La Comunicación Interna en la Gestión Pública influye en la resolución de conflictos del personal administrativo. Caso: Municipalidad Distrital de la Perla-Callao 	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Comunicación interna</p> <hr/> <p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Habilidades blandas</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>al propósito y al problema planteado en el Plan de Informe de Investigación; el estudio es de tipo aplicado a problemas concretos, en circunstancias y características concretas</p> <p>El diseño de la investigación es no experimental, transversal, intencional, descriptiva cuyo esquema es el siguiente (Batista, Hernández y Fernández, 2010).</p> <p>Población</p> <p>La población de esta investigación, está conformada por todos los trabajadores de las diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de la Perla Callao, dicha población asciende a 556 trabajadores (Fuente: Municipalidad Distrital de la Perla Callao).</p> <p>Muestra</p> <p>Aplicando la fórmula no probabilística intencional o por criterio se obtuvo una muestra de 227 trabajadores administrativos.</p> <p>Instrumentos</p> <p>El instrumento que se utilizará será el cuestionario que está compuesto por las preguntas que son aplicadas directamente a los sujetos de investigación</p>

Anexo B. Cuestionario - Comunicación interna

COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y SU IMPACTO EN LAS HABILIDADES BLANDAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA PERLA - CALLAO

Objetivo: Establecer cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las habilidades blandas del personal administrativo.
Caso: Municipalidad Distrital de la Perla - Callao.

Instrucciones: Los siguientes enunciados se utilizan con fines científicos, por favor conteste de forma cuidadosa y sincera marcando su respuesta con una cruz o aspa.

I. Datos del encuestado:

1. Sexo: Femenino () Masculino ()
2. Edad: 18 a 30 () 31 a 50 () 51 a + ()
3. Cargo: _____

II. En cada enunciado, marcando con una cruz o aspa indicando si está:

- Totalmente en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- De acuerdo = 4
- Totalmente de acuerdo = 5

COMUNICACIÓN INTERNA				
1. Mis Compañeros de trabajo respetan mis ideas y toman en cuenta para la toma de decisiones.				
2. En mi centro de trabajo todos los servidores públicos nos expresamos de forma cortés y amable.				
3. Me adapto fácilmente a los cambios y mejoras institucionales para el cumplimiento de metas y objetivos.				
4. Contribuyo con Nuevas ideas de desarrollo y mejora institucional.				
5. Mantengo el mismo nivel de calidad de mi trabajo frente a situaciones de estrés.				
6. Es evidente el compromiso institucional para la mejora en la calidad del servicio al ciudadano y el desarrollo del personal.				
7. Existen instancias para plantear inquietudes o sugerencias en cuanto al desarrollo y mejora institucional.				
8. La institución a la que pertenezco me comunica de forma adecuada y oportuna sobre las mejoras institucionales, metas y objetivos para el cumplimiento de los mismos.				
9. Mi institución me incentiva al desarrollo de ideas y aportes para la mejora de la calidad del servicio.				
10. Es importante tener la libertad de decisiones para la mejora continua en mi trabajo.				

Anexo C. Cuestionario – Habilidades blandas

“COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN PÚBLICA Y SU IMPACTO EN LAS HABILIDADES BLANDAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA PERLA - CALLAO”

Objetivo: Establecer cómo influye la Comunicación Interna en la Gestión Pública en las habilidades blandas del personal administrativo.
Caso: Municipalidad Distrital de la Perla - Callao.

Instrucciones: Los siguientes enunciados se utilizan con fines científicos, por favor conteste de forma cuidadosa y sincera marcando su respuesta con una cruz o aspa.

I. Datos del encuestado:

1. Sexo: Femenino () Masculino ()
 2. Edad: 18 a 30 () 31 a 50 () 51 a + ()
 3. Cargo:
-

II. En cada enunciado, marcando con una cruz o aspa indicando si está:

- Totalmente en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- De acuerdo = 4
- Totalmente de acuerdo = 5

HABILIDADES BLANDAS				
1. Mis jefes y Compañeros de trabajo respetan mis ideas y las toman en cuenta para la toma de decisiones.				
2. Frente a un problema laboral mis compañeros y yo somos capaces de ponernos en la situación de la otra persona.				
3. Las labores se realizan en equipo para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.				
4. La iniciativa en el trabajo, nuevas ideas de desarrollo institucional, fortalecen el liderazgo, creatividad y empatía del personal.				
5. Los medios de comunicación interna, bonos e incentivos para la mejora institucional son los adecuados.				