

“Habilidades Directivas en la Gestión Empresarial Estatal, Generando Bienestar Social”

*“Managerial Skills in State Business Management, Generating Social
Well-being”*

Eduardo Chapa Sosa¹<https://orcid.org/0000-0002-2991-0994>, **Raúl De Jesús Martínez**² <https://orcid.org/0000-0002-2599-2128>, **Rufino Alejos Ipanaqué**³ <https://orcid.org/0000-0002-9478-3370>, **Eric Escalante Cano**⁴ <https://orcid.org/0000-0002-3761-0668>, **María del Carmen Lisset Chapa Mendez**⁵ <https://orcid.org/0000-0002-3710-1150>

¹Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

²Universidad Privada del Norte. Lima, Perú

³Universidad Nacional del Callao. Lima, Perú

⁴Instituto de Educación Superior Tecnológico Público

Maria Rosario Araoz Pinto. Lima, Perú

⁵Universidad Tecnológica del Perú. Lima, Perú

RESUMEN: *La gestión empresarial que realizan los funcionarios públicos es una actividad cuyos resultados se miden con el grado de bienestar social que genera, y está relacionada con la aplicación significativa de habilidades directivas y el control simultáneo, este trabajo tiene como objetivo mostrar los efectos producidos por las gestiones realizadas por funcionarios en los periodos 2020-2022 en Perú y el control simultáneo en 2022, mostrando si generaron bienestar social y crecimiento económico, ya que constituyen uno de los procesos de mayor impacto en todo país, y qué medidas viene aplicando el órgano de control dentro de su ámbito de aplicación. La investigación tuvo un enfoque cualitativo-inductivo, diseño fenomenológico, la muestra estuvo conformada por 5 participantes y se utilizó la entrevista a profundidad con preguntas abiertas. Resultados: Se corroboró que los funcionarios según su perfil y conocimiento de habilidades directivas, generan efectos positivos y negativos en la creación del bienestar social de la población y el órgano de control coadyuva, mediante el control simultáneo al logro de la eficiencia y eficacia de la gestión pública. Conclusión: Es indispensable tener funcionarios con competencias en habilidades directivas, probos, con responsabilidad social y con valores, siempre y cuando las instituciones relacionadas desarrollen acciones planificadas de formación, capacitación constante y también acciones de control para un buen uso de los recursos.*

Palabras clave: *gestión empresarial, habilidades directivas, bienestar social, funcionario público.*

Email: edu_chs@hotmail.com

Recibido: 06/01/2023 Aceptado: 10/05/2023

Doi: [10.18004/riics.2023.junio.115](https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.115)

Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.

ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000.

Vol. 19 n° 1, Junio, 2023.pág. 115-130



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRACT: *The business management performed by public officials is an activity whose results are measured by the degree of social welfare it generates, and is related to the significant application of managerial skills and simultaneous control, this work aims to show the effects produced by the management performed by officials in the periods 2020-2022 in Peru and simultaneous control in 2022, showing whether they generated social welfare and economic growth, as they constitute one of the processes of greatest impact in any country, and what measures the control body is applying within its scope of application. The research had a qualitative-inductive approach, phenomenological design, the sample consisted of 5 participants and an in-depth interview with open questions was used. Results: It was corroborated that officials, according to their profile and knowledge of management skills, generate positive and negative effects in the creation of the social welfare of the population and the control organ contributes, through simultaneous control, to the achievement of efficiency and effectiveness of public management. Conclusion: It is indispensable to have officials with competencies in managerial skills, probity, social responsibility and values, as long as the related institutions develop planned training actions, constant training and also control actions for a good use of resources.*

Keywords: *business management, management skills, social welfare, public official.*

INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial que realizan las personas desde tiempos pasados siempre ha tenido como fin supremo el buscar mejorar la calidad de vida de la población proporcionando bienestar social, esta tarea con el devenir del tiempo ha ido imponiendo actividades puntuales que los gestores, llámese gerentes o funcionarios han tenido que ir desarrollando y aplicando en sus gestiones, dentro de estas actividades tenemos a las habilidades directivas las cuales deben ser una fortaleza que deberían tener y que deberían ser desarrolladas según la actividad y perfil del negocio que se desarrolle. Sin embargo, en el ámbito de la contratación pública que es realizada por los gobiernos y que es el pilar del desarrollo económico, social y que incide en el bienestar que necesita la ciudadanía, existe la necesidad de servidores públicos o colaboradores miembros con funciones directivas, en nuestro país los trámites en los organismos del Estado aún son disfuncionales, debido a que la coyuntura y procesos generan riesgos al momento de su implementación, el problema encontrado es que muchos servidores públicos están a cargo de trámites sin contar con las habilidades y competencias directivas requeridas, adicionalmente existe un control simultaneo pero insuficiente y débil, en ese sentido el objetivo de esta investigación fue determinar los efectos que genera la gestión gerencial, si estas habilidades se están aplicando correctamente, si los procesos están generando bienestar social y si el control simultaneo es efectivo.

En el rol epistemológico, consideramos al humanismo como uno de los aspectos más importantes porque considera a las personas como el eje principal de la empresa, según Velasco (2009) enfatiza que las personas pueden cambiarse así mismo, cambiar el mundo y diseñar una nueva historia según su competitividad en actitudes y en determinados temas. Hoy en día, la nueva situación que vivimos, los negocios virtuales y la tecnología, requiere una gestión empresarial más efectiva, requiere no solo habilidades propias sino también habilidades especializadas como el manejo de tecnología, habilidades de manejo personal como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y habilidades conceptuales que permitirle ejercer una gestión eficaz, contribuyendo a los resultados organizacionales y comunitarios, asimismo Pérez et al. (2013) señala que las cualidades de las personas, son la clave para lograr la eficiencia de las empresas, sean micros o macro empresas, con fines o sin fines de lucro, más si se trata de aquel que tenga el compromiso de dirigirla.

Para Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas también conocidas como gerenciales, son cualidades que poseen las personas, expresadas a través de acciones y dando como respuesta determinados resultados. Estas habilidades se caracterizan por la observabilidad, el control, el conflicto y el progreso. También muestran que las habilidades gerenciales son acciones propias que las personas desarrollan y, por lo tanto, producen resultados para los grupos de interés de la sociedad. Pero no todos tienen las mismas habilidades, por lo que se requiere tener un equipo con los atributos para ejecutar habilidades poco comunes de manera efectiva. El desarrollo de estas habilidades directivas incluye habilidades técnicas, que se refieren al uso de la tecnología, habilidades de manejo personal, mostrando conductas y actitudes desarrolladas, y habilidades conceptuales, relacionadas con la capacidad de tomar decisiones. Según Koontz et al. (2012) las habilidades gerenciales son capacidades y destrezas que las personas deben tener y así puedan generar sus funciones administrativas, en su rol de gerente, emprendedor o funcionario de una empresa.

Jarosz (2021) y Zhao y Liu (2020) señalan que la aplicación de coaching en el lugar de trabajo a los trabajadores estatales ayuda a mejorar el bienestar y desempeño de estos, lo cual puede incidir en realizar mejores gestiones en el manejo de recursos económicos, partiendo de la necesidad de generar un servicio básico para beneficiar con sus resultados a las personas. Así mismo Matsuo, Arai y Matsuo (2020) nos dicen que el entrenamiento de funcionarios incide positivamente y lo relaciona a objetivos y metas a alcanzar.

Con respecto a las compras estatales, la FAO (2015) señala que, la asistencia social que debe crear la gestión de las compras del Estado como la suma de procedimientos e intervenciones cuyo logro es reducir los riesgos y vulnerabilidades de carácter económico y social, así como reducir la pobreza y las carencias, no deben tener intereses personales y deben tener un gerente adecuado a sus funciones, Davidow (2006) señala también que el cumplimiento de los procedimientos gubernamentales de forma transparente debe cultivarse.

Según Keyes (1998) citado por Della y Domingo (2017), el Bienestar Social es nuestra valoración de las circunstancias y su funcionamiento en la sociedad, trasciende al individuo y se centra en la percepción que tiene cada individuo del entorno en el que vive, si tiene sentido de pertenencia a la sociedad, valores y creencias, si están realmente informados sobre lo que realmente está pasando en el mundo en el que viven y, por otro lado, si se sienten ciudadanos con derechos y capacidades para contribuir a la sociedad.

El bienestar y la responsabilidad social debe ser una nueva percepción para las naciones del mundo, que debe tener puntos de vista, procedimientos y prácticas que ayuden a las entidades, sociedad civil y países, actuar de manera colaborativa y aunarse en el crecimiento de las naciones y sus pueblos (Mori, 2009).

Según Georgieva (2020), la corrupción crea y separa recursos que podrían emplearse para actividades como la salud pública, el bienestar social, la educación a distancia y otros servicios esenciales. El incumplir en los requerimientos de gasto pondría en peligro la reactivación y los esfuerzos a largo plazo para generar un crecimiento inclusivo y sostenible o mejorar la eficiencia y los niveles de vida. En esta situación crítica por la crisis del COVID19, las naciones están realizando muchos esfuerzos y generando procedimientos para cuidar vidas y la salud de la población. En nuestro país existe la Ley 30424 que regula la responsabilidad administrativa de las empresas por delitos de soborno o cohecho, pero las adjudicaciones casi dirigidas de compras y obras no ha cambiado mucho, se sigue observando mismos proveedores y obras de dudosa calidad y de corta vida útil.

A la interrogante ¿Cuán diferente será el mundo tras la COVID-19? Susskind (2020) señala que, tras los cambios vividos por la pandemia, es muy difícil que las rutinas vuelvan a ser las mismas, la coyuntura en que se vive ha hecho cambiar muchas cosas. Muchas de las perspectivas que se observan en la economía global se están acelerando por causa de la coyuntura actual. Este es especialmente el caso de la economía digital, debido al auge del estado virtual a través de las telecomunicaciones, el aprendizaje a distancia, la telemedicina y los

servicios de marketing, según Bas y Guilló (2008) la inestabilidad y el desamparo social supone un reto para tratar de anticipar cuáles serán las características de los nuevos modelos de estructuración de las organizaciones y de sus necesidades en materia de recursos humanos. El futuro del trabajo es lo primero, y con él vienen los desafíos, como la congelación de ingresos, la vulnerabilidad de los colaboradores, el aumento de labores temporales e informales y la prioridad de adecuarse a la nueva coyuntura profesional.

En este vertiginoso avance virtual y de los nuevos contextos en temas de salud, seguridad y bienestar social, es que se hace necesario exigir que todo colaborador o funcionario tenga competencias en habilidades gerenciales, ya que esto permitirá realizar gestiones eficientes, los países deben proponer innovaciones grupales para generar economías que ayuden a tener un despliegue económico inclusivo con generación de bienestar social y seguridad para toda la población. En nuestro país en el año 2013 se creó la Ley del Servicio Civil N° 30057 llamada Ley Servir, el cual entre sus funciones busca fortalecer y mejorar las capacidades de los funcionarios para alcanzar un buen desempeño gerencial en el logro de los objetivos institucionales.

Muchos países miden el bienestar de los organismos administrativos con el perfil ideal, ya que se ve como resultado del éxito de las políticas públicas. Por ejemplo, la Encuesta Social Europea, que observa posturas y conductas sociales en 30 naciones de varios continentes señala que, en los últimos años, gobiernos como Chile, México, Japón o Reino Unido han empezado a observar el estado de salud y adoptar medidas para fomentarlo (Diario Gestión, 2017).

Otro de los aspectos relevantes en la relación gestión pública (entendida como una gestión eficaz y eficiente realizada por funcionarios competentes) y bienestar social, es el control de la gestión pública. Es así, que también los objetivos de control han evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de acciones de control orientadas a evitar acciones no autorizadas - generalmente, posteriores al hecho -, a acciones de control simultáneo. En Perú, la Resolución de Contraloría General N° 115-2019-CG (El Peruano – Normas Legales, 2019) señala que: “ El servicio de control simultáneo se refiere a revisar de forma objetiva y sistemática los hitos de control o las actividades de un proceso en desarrollo, con el propósito de identificar y comunicar oportunamente a la entidad o dependencia la existencia de situaciones adversas, para la adopción de las acciones preventivas y correctivas que correspondan, contribuyendo de esta forma a que el uso y destino de los recursos y bienes del Estado se realice con eficiencia, eficacia, transparencia, economía y legalidad.”

En esta línea, resulta importante echar una mirada a las últimas acciones realizadas por la Contraloría General de la República; como, por ejemplo, en el caso del informe de orientación de oficio N° 026-2022-CG/PROT-SOO, relacionada con la “Designación del Presidente del Directorio de Perupetro S.A.”, el cual se realizó como un servicio de control simultáneo, que concluyó con una advertencia de la existencia de una situación adversa y la recomendación de adoptar medidas correctivas por parte de la institución.

En este sentido y entendiendo los diversos efectos, a nivel de resultados, que genera las habilidades directivas relacionadas con la gestión empresarial estatal; es que, por un lado dicha gestión debe propender a crear capacidad y responsabilidad en los servidores públicos, contar con perfiles requeridos, estar al servicio del pueblo; es decir, orientarse a generar bienestar social; por otro lado, las instituciones de control deben cumplir un rol preventivo, a través de controles simultáneos, como en el caso de la contratación de una entidad de importancia primordial como es Perupetro S.A.

METODOLOGÍA

La metodología desarrollada y con base en este artículo es cualitativa, según Hernández y Mendoza (2018) este enfoque busca conocer factores que inciden y afectan tanto a las organizaciones como a las personas, e inductiva porque parte de lo particular a lo general, esto de acuerdo según Tamayo (2010) y Hernández et al. (2014), se generaliza a partir de observaciones específicas, pasando de la verdad de la consecuencia a la verdad de la premisa, según Dávila (2006) menciona que en este procedimiento se observa la muestra de un grupo y se infiere de ella lo que es típico del grupo entero.

El tipo de diseño es fenomenológico empírico, según Hernández y Mendoza (2018) busca describir las experiencias vividas desde el punto de vista del participante.

La muestra fue seleccionada a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia, estuvo conformada inicialmente por dos funcionarios inmersos en gestión pública, dos expertos y gestores de compras estatales llamados proveedores del estado y un crítico social experto en estos temas, quienes mediante una entrevista individual en profundidad y con preguntas abiertas (entre ellas ¿cuál es su perfil?, ¿cuáles son sus competencias?, ¿Cómo se relaciona con otras personas?, ¿conoce las acciones de control simultáneo en la contratación de servidores públicos?, nos evidenciaron las actividades que se realizan en este sector y los efectos que producen en la población, según Hernández et al. (2015) son las personas de quienes se recolecta la información, sin que necesariamente

sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.

En cuanto al instrumento, es el propio investigador el que realiza la recolección de los datos cualitativos de acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), se utiliza la entrevista como medio de recolección de información, Vargas (2012) indica que este método permite recolectar datos o información de los sujetos de investigación a través de la interacción oral con el investigador, esto conlleva a que la información ha sido experimentada y absorbida por el entrevistado y que es divulgada con una orientación o interpretación que muchas veces resulta más interesante desde un punto de vista informativo que desde la propia exposición cronológica o sistemática de los hechos, según Robles (2011) y Varguillas y Ribot (2007) se trata de formular paso a paso y detalladamente la experiencia del otro, el objetivo es que el entrevistado narre libremente sus opiniones, actitudes, o preferencias sobre el tema materia de investigación.

RESULTADOS

Habilidades directivas en la gestión empresarial estatal vs Bienestar social

La gestión empresarial representa un entorno en el que se desarrollan actividades a través de estrategias, herramientas y aplicaciones de la tecnología, es aquí donde se generan nuevos proyectos, metas, ideas, por lo tanto, existe la necesidad de personas con habilidades directivas capaces de generar éxito, administrar con eficiencia y eficacia los recursos públicos. Cada año las autoridades responsables del control de los presupuestos públicos nos muestran los efectos y diferentes resultados de la gestión que realizan los funcionarios públicos responsables de la ejecución de las compras y proyectos.

Cuando los gerentes y colaboradores de las organizaciones se esfuerzan por alcanzar niveles altos de eficiencia, estamos ante estrategias que son buenos gestores, esto quiere decir que, los buenos gestores generan excelentes relaciones con sus colaboradores, son empáticos con sus requerimientos y preocupaciones, desarrollan buenos ejemplos y son confiables y justos. El comportamiento democrático por parte de los gestores líderes desarrolla resultados y actitudes positivas hacia el cambio y una mayor productividad que la conducta autocrática (Donawa, 2018).

Una particularidad encontrada en esta investigación es que la mayoría de funcionarios estatales son varones, a pesar que se trató con una muestra pequeña fue difícil encontrar funcionarios o CEO mujeres, en muchas empresas privadas estas tienen mejores calificaciones que los varones, según Licandro y Correa (2022) indican que la gestión de las mujeres genera más eficiencia, control y responsabilidad social en las entidades.

Asimismo, se pudo identificar que en las entidades estatales son pocas las gestiones que se manejan en equipos y que éstas tengan líderes, la rotación a la que están sometidas por cuestiones políticas no permite una formación sólida de estos equipos, es por ello que sus desempeños son en mayoría deficientes, Koohang, Paliszkiewicz y Goluchowski (2017) señalan al respecto que el desempeño de los equipos genera progreso y desarrollo cuando están organizados y se planifican metas y objetivos a mediano y largo plazo.

Sobre la percepción del significado de compras estatales, los expertos proveedores entrevistados mencionan que según la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225, son compras de bienes, contrataciones de servicios y/o ejecuciones de obras, que las empresas públicas ejecutan para dar cumplimiento a los requerimientos de la población y que están presupuestados, sin embargo señala que nuestra normatividad en contratación pública está muy venida a menos ya que presenta vacíos en el orden de ejecución, perfiles, control y cumplimientos, indica que hay quienes postulan una nueva normatividad mucho más orientado a metas específicas, que sean necesarias y capaces de generar crecimiento económico, bienestar y responsabilidad social.

Asimismo, también se menciona que todas las denominadas compras estatales se realizan y entregan en los plazos establecidos, cuando los encargados de su seguimiento y desarrollo son los mismos de principio a fin, siendo expertos y con las competencias necesarias de acuerdo con el objetivo planteado. El experto menciona que la mayoría de las empresas que ejecutan los proyectos son personas jurídicas y de origen extranjero, que la construcción de este tipo de obras casi siempre beneficia a la comunidad aledaña, genera espacios modernos y nuevas opciones de negocios, la implementación de estos espacios debe ser socialmente predecible para el futuro de los jóvenes sin recursos.

Tabla 1: Proyectos de Inversión iniciados, concluidos y entregados

Proyecto	Monto Millones S/	Empresa Contratada	Inicio y fin de obra
-Villa Panamericana y para panamericana	250	Consorcio	jul-17
-Villa Deportiva Nacional-Videna	678	Besco-Besalco Cosapi	feb-19 dic-17
-Complejo Deportivo Andrés A. Cáceres	268	Consorcio Sacyr-Saceem	mar-19 dic-17
-Villa Deportiva Regional del Callao	202	Sacyr	mar-19 feb-18
-Polideportivo Villa El Salvador	90	Obrascon Huarte Lain y JE Construcciones	mar-18 mar-19

Fuente: Memoria Lima2019.pe

En la Tabla 1 se muestran diferentes proyectos de inversión que fueron ejecutados y entregados en los tiempos programados y que correspondieron a construcción y mejoramiento de infraestructura que fue utilizada para los Juegos Panamericanos de Lima 2019, según el funcionario entrevistado, todas tuvieron algo en común, que fueron dirigidas por personas especialistas, competitivas y con probidad en gestión gerencial, hecho demostrado cuando se aplicó el control simultaneo, estas obras actualmente son utilizadas por niños y jóvenes como centros de entrenamiento deportivo, desempeñando un papel muy importante en la generación de bienestar social para la población aledaña.

Tabla 2: Ejecución de Proyecto de Modernización Refinería de Talara.

Empresa ejecutora:	Millones US\$	% de Avance
Técnicas Reunidas – España		
Inversión aprobada – 2014	3,495	
Inversión actual a Nov-2022	5,718	99%

Fuente: Diario Gestión y Refinería Talara.com

La Tabla 2 refleja el avance de una obra muy importante denominada Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara PMRT, ubicada en Talara-Perú, iniciada en el año 2014, autorizada por el pleno parlamentario, cuyo objetivo es aumentar la producción de petróleo diario de 65,000 a 95,000 barriles y convertirla en la más moderna de Sudamérica. Han pasado más de 8 años y también muchos funcionarios en la dirección de esta mega obra, algunos fueron designados por su afinidad al gobierno de turno, la designación de estos funcionarios siempre generó polémica por no tener el perfil requerido y las habilidades para liderar la implementación de este gran proyecto que aún no se concluye, según el funcionario entrevistado este proyecto ha recibido muchas opiniones no favorables de expertos, debido al creciente número de personal extranjero con diferentes perfiles ajenos al proyecto y que ha sido empleado para obras operativas y también de empresas extranjeras, en forma de sociedades quienes se posesionaron de una ciudad sin infraestructura adecuada, la cual ha soportado una gran afluencia de personas, y que después de 8 años tiene altos índices de desempleo, delincuencia, gente enferma por la actividad sonora que ha generado su construcción.

La empresa Técnicas Reunidas responsable de esta obra no tuvo en cuenta estos efectos sociales para la ciudad. Según críticos de control social en esta mega obra no se ha aplicado adecuadamente el control simultaneo, señalan que aquí primero se trabaja y luego se controla, cuando debería ser paralelo. El Diario oficial El Peruano en su edición del 15/11/22 señala debe estar lista a fines de diciembre 2022.

Fuente: Propia

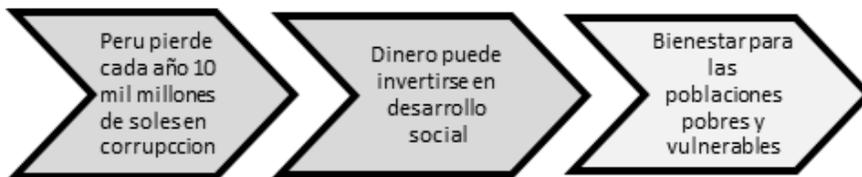


Figura 1: La deficiente gestión vs la corrupción y sus efectos

En la Figura 1 se muestra gráficamente lo que el país pierde cuando se descubren actividades de corrupción, producto de gestiones que merecen punidad, realizadas por personas con rango de funcionarios y cuyas acciones afectan a la calidad de las obras y al desarrollo social, hay referencias de muchas empresas que han logrado adjudicaciones con el Estado y que entregan las obras sin cumplir los requerimientos técnicos requeridos y otras empresas que se convirtieron en proveedores exclusivos del Estado, los entrevistados señalan que esto es frecuente por la falta de funcionarios probos en los procesos.

Acciones de Control Simultáneo

En cuanto, al conocimiento de acciones de control simultáneo que viene aplicando la Contraloría General de la República respecto a la contratación de funcionarios públicos; por ejemplo, en el caso del Presidente de Directorio de Perupetro S.A., los encuestados consideran que en nuestro país solo basta con tener una figura política para tener derecho a ocupar cargos de esta envergadura.

El Estado invierte en proyectos para mejorar el estatus de vida de las personas y, en ocasiones, solo se desarrollan proyectos para obedecer y confirmar presiones puramente políticas; muchos cargos públicos importantes para la ejecución del presupuesto público son ocupados por funcionarios sin el perfil requerido que pertenecen al entorno del gobierno central o local, realizando sus actividades de acuerdo a una directriz alejada de la realidad y muchas veces en detrimento del desarrollo y bienestar social de las personas. Sin embargo, es el propio estado, a través de sus organismos de control quien puede realizar el contrapeso a esta situación, a través de las acciones de control simultáneo, como mecanismos de prevención.

DISCUSIÓN

En relación al objetivo de este trabajo que buscó determinar cómo los efectos de las habilidades directivas de los gestores empresariales del estado, generan bienestar social y crecimiento a nivel económico y social, podemos citar entre una serie de razones que cuando se inicia el desarrollo de un proyecto

supervisado por organismos internacionales, para la contratación del personal se realizan procesos muy estrictos, en donde se exige personal que cumpla con los registros de gestión solicitados dependiendo de la labor a realizar, se diseñan especificaciones mínimas muy rigurosas para procurar materiales con estándares de calidad, estas obras son supervisadas por personal capacitado y siempre se apegan a los programas y cronogramas establecidos, tal como lo muestra la tabla 1 y en el cual se da cumplimiento estricto a lo señalado para dichos efectos en la Ley de Contrataciones del Estado N° 30225. En el caso de los funcionarios públicos que llevaron a cabo la gestión de las obras públicas relacionadas con los Juegos Panamericanos de Lima 2019, dichas contrataciones de funcionarios no tuvieron observaciones por parte de los organismos de control del estado.

Otra causa es con respecto a la ejecución de proyectos que son supervisados por organismos nacionales y locales, estos se realizan cumpliendo los requerimientos y perfiles elaborados por grupos de personas que en su momento están al mando de una entidad o institución y que luego por cuestiones políticas son relevados de su cargo, siendo reemplazados por nuevos funcionarios los cuales tienen, proponen y disponen de ideas y perfiles diferentes, generando paralizaciones, cambios de cronograma, modificando los requerimientos técnicos, generando más costos, gastos y pérdidas al Estado, tal como lo muestra la tabla 2. En el caso de los funcionarios públicos que llevaron y vienen llevando a cabo la gestión de las obras públicas relacionadas con el Proyecto de Modernización Refinería de Talara que viene ejecutando una institución estratégica como Petroperú S.A. y que pese al tiempo transcurrido no se concluye, dichas contrataciones de funcionarios han sido observadas por parte de los organismos de control del estado, como en el caso del más alto funcionario de dicha institución: el presidente del Directorio.

En el sector público es necesario contar con personal calificado, de acuerdo a los perfiles y competencias del puesto, las habilidades directivas son un pilar para alcanzar gestiones eficientes y efectivas. El Estado debe preocuparse en seleccionar de manera correcta a los funcionarios en gestión gerencial y según el perfil que se requiera en cada nivel gubernamental, Existen muchas compras estatales que se realizan sin ser necesarias, solo se gestionan para satisfacer intereses personales estando muy lejos de alcanzar el bienestar social deseado, la Ley 30424 llamada también ley anticorrupción debe ser drástica también con este tipo de funcionarios punibles. El rol, por tanto, de los organismos de control del estado a través de medidas preventivas, es fundamental para lograr este objetivo, esto evitará que se hagan designaciones de funcionarios sin perfil y habilidades tal como ha estado ocurriendo en el último gobierno peruano vacado por ineficiencia en gestión pública.

Se puede generar bienestar social cuando tengamos funcionarios con competencias en habilidades directivas, probos, con responsabilidad social y con valores, siempre y cuando las instituciones correspondientes desarrollen acciones planificadas de formación, capacitación constante y también acciones de control para el buen uso de los recursos. Dicho control será más efectivo en la medida que sea un control preventivo, es decir, simultáneo. Los resultados negativos de la gestión estatal no pueden traducirse en pérdidas económicas que los órganos de control verifican y cuantifican al final, cuando ya no hay mucho por hacer.

Las obras realizadas y culminadas según lo planificado evidencian un acertado control simultaneo aplicado y que se ve reflejado en los efectos positivos que generan las gestiones de los funcionarios con excelentes niveles competitivos en habilidades gerenciales, lo que genera su continuidad en sus cargos, lo cual les permiten realizar gestiones eficientes, de calidad y generar bienestar social a la población.

Con relación a las obras que no son culminadas en los plazos convenidos, son efectos de gestiones dirigidas por gobiernos y funcionarios sumergidos en corrupción y con pocas competencias en gestión y desconocen los procesos administrativos señalados por la ley, se debe crear mecanismos inopinados de control simultaneo que actúen durante la ejecución de los proyectos para que detecten actos anormales a los planificados. Las experiencias comunes y diferentes de los entrevistados señalados en el presente estudio indican que existen funcionarios probos y competentes en las instituciones públicas en general, pero que ante la presencia de un control simultaneo muy débil los vuelve ineficientes y punibles.

Por ultimo esperamos que los resultados de este trabajo generen reflexiones a quienes toman decisiones, ya que permitirá que evalúen si sus procedimientos utilizados para elegir al funcionario que generará bienestar social a cada persona son los adecuados, el éxito de la gestión empresarial estatal se refleja en una población contenta y feliz.

LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS Esta investigación posee limitaciones, la más importante fue que pocos funcionarios quisieron participar y contar sus experiencias por temor a ser sancionados. Con respecto a las investigaciones futuras, es necesario seguir investigando para poder reforzar los hallazgos y conclusiones a las que se han llegado en esta revisión.

Contribución de autores: Los autores del artículo han formalizado la redacción del artículo de forma cooperativa, por tanto, todas las partes del mismo han sido elaboradas de forma conjunta y son responsables de todos los apartados del mismo.

Financiación: Los autores, declaran que no han recibido financiación para la realización del artículo.

Conflicto de interés: Los autores, declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación de este artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bas, E. y Guilló, M. (2008). El futuro del trabajo: Reflexiones sobre cambios emergentes en el entorno laboral y su impacto sobre la formación y el conocimiento en las soci edades avanzadas. *Cuadernos de Administración*, (40),39-46. <https://bit.ly/3YZI7nR>

Davidow, J. (2006). *Colaboración gubernamental el hábito que más debe cultivarse*. Lima: Política Digital.

Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12 (Ext), 180-205.

<https://bit.ly/2CC1HOM>

Della, M. y Domingo, P. (2017). El bienestar social asociado a los valores humanos en usuario de transporte público de la zona sur del gran Buenos Aires. *Revista Transporte y Territorio* /18 (2018).

Diario Gestión (2020). Más de S/ 10,000 millones al año se pierden por corrupción. <https://bit.ly/3VqJcSw>

Donawa, T. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones, *NOVUM*, (8-I), 144-163.

El Congreso.gob.pe (2013). *Aprueban proyecto de la refinería de Talara*. <https://n9.cl/xw03h>

Diario El Peruano (2022). Refinería de Talara operará a partir de diciembre-202. <https://bit.ly/3CcIUb8>

Gastulo, R. (24 de julio del 2020). Petroperú cerrará financiamiento de la refinería de Talara este año. *Diario El Peruano*. <https://bit.ly/3WSbRba>

Georgieva, K. (2020). Debemos aprovechar esta oportunidad para construir un mundo mejor. *Finanzas y Desarrollo FMI*, volumen 57, número 2, 10-11. <https://bit.ly/3WYUUMb>

Gimeno, J. (2012). La Utilización de las Nuevas Tecnologías en la Contratación Pública. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Zaragoza.*

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, D.F.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill, Interamericana Editores. México D.F.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2015). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill, Interamericana Editores. México D.F.

<http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Prensa/heraldo.nsf/04NoticiasArchivoHistorico/3640a9d1fd7ec64805257c4000648ee8/?OpenDocument>

Jarosz, J. (2021). El impacto del coaching en el bienestar y el desempeño de los gerentes y sus equipos durante una pandemia International. *Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 19 (1), págs. 4-27. DOI: 10.24384/n5ht-2722 (Consulta: 24 de julio de 2021).

Keyes, C. (1998) *Social well-being.* *Social Psychology Quarterly*, 61, 121-140.

Koohang, A., Paliszkievicz, J. y Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 521-537.

<https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>

Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* Mc Graw Hill, 14ª edición. México

La Contraloría (2022). Designación del presidente del directorio de Perupetro S.A. Informe de Orientación de Oficio N° 026-2022-CGR/PROT-SOO

La Contraloría (2019). Normas de servicio de control simultaneo. Resolución de Contraloría N° 115-2019

Ley de Contrataciones del Estado, N° 30225 del 2019. Perú

Ley del Servicio Civil, N° 30057 del 2013. Perú

Ley que Regula la Responsabilidad Administrativa de las Empresas por Delitos de Soborno o Cohecho, N° 30424 del 2016. Perú

Licandro, O. D. y Correa, P. Relación entre el género del director ejecutivo y la aplicación de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 264-278. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.4996>

- Lima2019.pe. (diciembre de 2020). Avance de obras. <https://www.lima2019.pe/avance-de-obras>
- Matsuo, M., Arai, K. y Matsuo, T. (2020). Efectos del coaching gerencial en la reflexión crítica: papel mediador de la orientación a objetivos de aprendizaje, *Journal of Workplace Learning*, vol. 32, núm. 3, págs. 217-228. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0086>
- Mori, M. (2009). *Responsabilidad social. Una mirada desde la psicología comunitaria*. <https://bit.ly/3WvPvES>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación FAO (2015). *El trabajo de la FAO en la protección social*. <https://bit.ly/3X93hhF>
- Pérez, M., Acosta, I. y Acosta, D. (2014). Formación gerencial y epistemología. *Formación Gerencial*, Año 13 N° 1
- Proyecto Modernización de Refinería Talara PMRT (diciembre 2020). *Autoridades regionales y locales visitaron la Nueva Refinería Talara*. <https://bit.ly/3WLvCds>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. Cuicuilco. México D.F. <https://bit.ly/3FZyX1L>
- Seinfeld, J. y Besich, N. (06 de marzo del 2017). ¿Cuál es la sensación de bienestar de los peruanos? *Diario Gestión*. <https://bit.ly/3Q30TGF>
- Soto, R. y Quiñonez, V. (2016). Estudio de las adquisiciones del estado y tecnologías de información: el caso del sistema electrónico de contrataciones del Estado en Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, Año 12, N° 1, 2016, 129-144
- Susskind, D. (2020). ¿Cuán diferente será el mundo tras la COVID-19? *Finanzas y Desarrollo FMI*, volumen 57, N° 2, 26-27. <https://bit.ly/3Q31b0d>
- Tamayo, M. (2010). *El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. IJLIMUSA Noriega Editores México.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista CAES*. 2012;3(1):119-39.
- Varguillas, C. y Ribot, S. (2007). Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad. *Laurus*, 13 (23),249-262. <https://bit.ly/3labgXf>
- Velasco, L. (2009). *Terapia rogeriana: enfoque centrado en la persona*. *Prometeo*, 56, 54-65.

- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación, México.
- Zhao, H., Liu, W. (2020). Coaching gerencial y bienestar en el lugar de trabajo de los subordinados: un estudio de mediación moderado, *Human Resource Management Journal*, 30 (2), págs.293, 311. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>