

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

Facultad de Ciencias Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE
PERUMOTOR H.G S.A.C. SEDE AREQUIPA, PERIODO 2018**

TESIS

PRESENTADA POR:

BACH. GLORIA MARIA MEDINA SUPO

ASESOR:

DR. PEDRO RIVEROS VALDERRAMA

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA-PERÚ

2019

ACTA DE CONFORMIDAD DE INFORME FINAL DE TESIS

“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE PERUMOTOR H.G. S.A.C. SEDE AREQUIPA, PERIODO 2018”

DEL BACHILLER EN INGENIERIA COMERCIAL

MEDINA SUPO, GLORIA MARIA

Siendo las 17:00 horas del treinta de octubre del año dos mil diecinueve, se reunieron en el ambiente de la Oficina del Decanato de la Facultad de Ciencias Empresariales; los miembros del Jurado Dictaminador, designado mediante Resolución de Decanato N° 868-2019-UPT-FACEM/D, de fecha 23.07.2019:

- Presidente : Mag. GERARDO RENATO ARIAS VÁSCONES
- Secretario : Mag. WILFREDO BERNARDO VELASQUEZ YUPANQUI
- Vocal : Mag. WALTHER ARTURO BUENO MARIACA

En la revisión de la Tesis, acerca de las observaciones realizadas por los miembros del jurado, fueron levantadas cada una de ellas, dando visto bueno del mismo, debiendo proseguir con los trámites siguientes.

Siendo las 17:30 horas del mismo día, se levantó la presente reunión, firmando en señal de conformidad.-----


Mag. GERARDO RENATO ARIAS VÁSCONES


Mag. WILFREDO BERNARDO VELASQUEZ YUPANQUI


Mag. WALTHER ARTURO BUENO MARIACA


Bach. GLORIA MARIA MEDINA SUPO

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a Dios, gracias a él he podido concluir satisfactoriamente una de mis principales metas personales.

A mis padres por su inmenso amor, Maria Supo Torres e Hipolito Medina Quispe, quienes me brindaron todo su apoyo en cada una de las etapas a lo largo de este recorrido. Por ser pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo.

Gracias a ustedes he logrado llegar aquí y convertirme en lo que soy.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por acompañarme todos los días, a mis padres que me han apoyado en lo que me he propuesto y sobre todo han sabido corregir mis errores.

A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Se agradece al Gerente general de la empresa Perumotor H.G. S.A.C. y sus trabajadores para poder hacer seguimiento a la investigación.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Descripción del problema.....	16
1.2 Formulación del problema.....	18
1.2.1 Problema principal	18
1.2.2 Problemas secundarios	18
1.3 Importancia de la investigación.....	18
1.4 Justificación de la investigación.....	19
1.5 Objetivos.....	20
1.5.1 Objetivo General	20
1.5.2 Objetivos específicos	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes.....	21
2.1.1 Antecedentes internacionales	21
2.1.2 Antecedentes nacionales	23
2.1.3 Antecedentes locales	24
2.2 Bases Teóricas Científicas.....	26
2.2.1 Habilidades Gerenciales.....	26

2.2.2	Motivación Laboral.....	48
2.3	Definición de términos básicos	60
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		63
3.1	Hipótesis.....	63
3.1.1	Hipótesis general.....	63
3.1.2	Hipótesis específicas	63
3.2	Variables e indicadores.....	63
3.2.1	Identificación de las variables.....	63
3.2.2	Operacionalización de las variables	64
3.3	Tipo de Investigación	65
3.4	Diseño de la Investigación.....	65
3.5	Nivel de la Investigación	65
3.6	Ámbito de investigación.....	66
3.7	Población y muestra de estudio	66
3.7.1	Población.....	66
3.7.2	Muestra.....	66
3.8	Técnicas de recolección de Datos.....	67
3.8.1	Técnica	67
3.8.2	Instrumento	67
3.9	Procesamiento y análisis de datos	67
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		68
4.1	Validación de instrumento de Investigación	68

4.1.1	Confiabilidad de instrumentos	68
4.1.2	Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach	69
4.1.3	Escala de valoración de las variables	70
4.2	Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros	71
4.2.1	Resultados de la variable independiente: Habilidades gerenciales	71
4.2.2	Resultados de la variable dependiente: Motivación Laboral	111
4.3	Verificación de hipótesis	136
4.3.1	Verificación de hipótesis específicas	136
4.3.2	Verificación de hipótesis general	141
CONCLUSIONES		145
RECOMENDACIONES.....		146
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....		147
APÉNDICE.....		154
▪	Matriz de consistencia.....	154
▪	Operalización de variables	156
▪	Encuesta Habilidades gerenciales	160
▪	Encuesta Motivación laboral.....	163
▪	Validación	165

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente	64
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente	64
Tabla 3. Población Laboral Perumotor H.G, S.A.C.	66
Tabla 4. Escala de Alpha de Cronbach	68
Tabla 5. Coeficiente de Alpha de Cronbach, cuestionario 1.....	69
Tabla 6. Coeficiente de Alpha de Cronbach, cuestionario 2.....	69
Tabla 7. Escala de valoración para la variable independiente	70
Tabla 8. Escala de valoración para la variable dependiente	70
Tabla 9. Dimensión 1: Habilidades personales.....	71
Tabla 10. Dimensión 2: Habilidades interpersonales	72
Tabla 11. Dimensión 3: Habilidades grupales	72
Tabla 12. Habilidades Gerenciales	73
Tabla 13. Manejo adecuado de relaciones	75
Tabla 14. Valores Íntegros	76
Tabla 15. Procesamiento de Información	77
Tabla 16. Retroalimentación y actualización.....	79
Tabla 17. Administración del tiempo	80
Tabla 18. Colaboración de trabajo	81
Tabla 19. Colaboración de trabajo	83
Tabla 20. Colaboración de trabajo	84
Tabla 21. Resolución de Problemas.....	85
Tabla 22. Comunicación descendente	87
Tabla 23. Comunicación ascendente	88
Tabla 24. Fluidez de información	90

Tabla 25. Habilidades en mi puesto de trabajo	91
Tabla 26. Crecimiento personal	92
Tabla 27. Adecuado clima laboral y desempeño laboral	94
Tabla 28. Ganar poder e influencia.....	95
Tabla 29. Manejo de conflictos.....	96
Tabla 30. Cumplimiento de objetivos organizacionales	98
Tabla 31. Designación de actividades.....	99
Tabla 32. Relaciones de Confianza.....	101
Tabla 33. Cohesión y unidad en el trabajo.....	102
Tabla 34. Reconocimiento de logros de equipo.....	103
Tabla 35. Iniciativas de innovación de equipo	105
Tabla 36. Potencial humano en equipo	106
Tabla 37. Comparación de equipos.....	107
Tabla 38. Nuevos inicios	109
Tabla 39. Cambios positivos en la organización	110
Tabla 40. Dimensión 1: Factores Motivacionales.....	111
Tabla 41. Dimensión 2: Factores Higiénicos	112
Tabla 42. Motivación Laboral	113
Tabla 43. Responsabilidad	114
Tabla 44. Aprendizaje y desarrollo constante.....	115
Tabla 45. Desarrollo en el trabajo.....	117
Tabla 46. Merecido reconocimiento	118
Tabla 47. Tareas importantes	119
Tabla 48. Formación profesional y personal.....	121
Tabla 49. Objetivos y metas de la organización	122

Tabla 50. Supervisión	123
Tabla 51. Habilidades y destrezas.....	125
Tabla 52. Equipos y materiales.....	126
Tabla 53. Justicia y equidad.....	127
Tabla 54. Sueldo	129
Tabla 55. Relación con mis compañeros	130
Tabla 56. Desempeño laboral	131
Tabla 57. Toma de decisiones.....	133
Tabla 58. Ganas de laborar	134
Tabla 59. Resumen del modelo de Regresión Lineal	136
Tabla 60. ANOVA del modelo de Regresión Lineal.....	136
Tabla 61. Coeficientes del modelo de Regresión Lineal	137
Tabla 62. Resumen del modelo de Regresión Lineal	137
Tabla 63. ANOVA del modelo de Regresión Lineal.....	138
Tabla 64. Coeficientes del modelo de Regresión Lineal	138
Tabla 65. Resumen del modelo de Regresión Lineal	139
Tabla 66. ANOVA del modelo de Regresión Lineal.....	139
Tabla 67. Coeficientes del modelo de Regresión Lineal	140
Tabla 68. Resumen del modelo: hipótesis general	142
Tabla 69. Prueba ANOVA: hipótesis general.....	142
Tabla 70. Coeficientes	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuadro de habilidades gerenciales esenciales	29
Figura 2: Cinco aspectos fundamentales del autoconocimiento y sus implicaciones administrativas	32
Figura 3: Modelo General del estrés	35
Figura 4: Cuatro tipos de creatividad.....	37
Figura 5: Marco de referencia de cambio positivo	47
Figura 6: Proceso de Motivación	49
Figura 7: Modelo ERG de la Motivación	51
Figura 8: Teoría ERC de Alderfer	52
Figura 9: Modelo de Motivación según McClelland	53
Figura 10: Pirámide de necesidades de Maslow	56
Figura 11: Los dos factores de Herzberg.	59
Figura 12. Diagrama de dispersión	141

RESUMEN

La investigación titulada “Las habilidades gerenciales y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018”, se presenta como trabajo de tesis para optar el título profesional de Ingeniero Comercial para la Universidad Privada de Tacna.

Se propone como sujeto de estudio a los gerentes y colaboradores de la empresa antes mencionada; formando una población de estudio de 38 personas, para recabar información se utilizó una escala de Likert que consta de 27 ítems basada en las bases teóricas de la primera variable; así mismo como para la segunda variable que consta de 16 ítems. Para la presente investigación se utilizó el tipo de investigación básica, con un nivel correlacional y de diseño no experimental de corte transversal.

El estudio concluye que la investigación permitió determinar que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. Este resultado se comprobó en función del Valor-P calculado de 0.000, y es indicador que las habilidades que muestran los directivos de la empresa tienden a repercutir directamente en la motivación de los colaboradores, condicionando su conducta a la creación de un ambiente de trabajo óptimo para el cumplimiento de las labores.

ABSTRACT

The research entitled “Management skills and their influence on the work motivation of Perumotor H.G. S.A.C. Arequipa headquarters, period 2018 ”, is presented as thesis work to apply for the professional title of Commercial Engineer for the Private University of Tacna. The managers and collaborators of the aforementioned company are proposed as subjects of study; forming a study population of 38 people, a Likert scale consisting of 10 items based on the theoretical basis of the first variable was used to gather information; as well as for the second variable consisting of 10 items. For this research, the type of basic research was used, with a correlational level and a non-experimental cross-sectional design.

The study concludes that the investigation allowed us to determine that management skills significantly influence the work motivation of Perumotor H.G. S.A.C. This result was verified based on the P-value of 0.000, and it is an indicator that the skills specified by the managers of the company affected directly affect the motivation of employees, conditioning their behavior to the creation of an optimal work environment for the fulfillment of the work.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis titulado “Las habilidades gerenciales y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018”, tiene por objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral, para entender como una baja motivación a los colaboradores puede afectar en la eficiencia y la productividad de la empresa.

Existe una amplia gama de habilidades gerenciales, pero se considera que las más acordes deben seguir un enfoque de aplicación práctica del conocimiento, siguiendo esa premisa las habilidades gerenciales siguen tres directrices como habilidades personales, interpersonales y habilidades grupales.

En una organización uno de los principales factores de interés es la motivación laboral, en busca de mejorar este factor productivo, de acuerdo a la teoría de dualidad de Herzberg se consideraron indicadores motivaciones e higiénicos.

Para un mejor entendimiento se desarrolló en cuatro capítulos en los que se analiza y desarrolla la problemática de investigación.

El primer capítulo titula “Planteamiento del problema”, y desarrolla puntos como la identificación y determinación del problema, características, formulación, objetivos, hipótesis, operacionalización de variables, justificación y alcances y limitaciones investigación. Este capítulo presenta los planteamientos que sustentan el desarrollo de la investigación en función de la problemática en análisis, exponiendo las características y necesidades que demanda desarrollar la investigación.

El segundo capítulo titulado “Marco teórico”, presenta los fundamentos a nivel teórico que brindan el soporte sobre el cual el estudio desarrollara. Para ello el capítulo desarrolla las bases teóricas, antecedentes de la investigación y definición de términos.

El tercer capítulo titulado “Metodología”, propone y plantea los aspectos que justifican el desarrollo de la tesis en un plano metodológico, especificando el tipo, nivel, diseño y determinación de la población y muestra de investigación, además de las técnicas a utilizar para recopilar la información.

El cuarto capítulo “Resultados”, presenta los resultados tras aplicar los instrumentos de investigación, detallados a nivel de cada variable, en forma de tablas y figuras que ilustran la información. Del mismo modo se presenta la comprobación de hipótesis, el cual tiene su sustento a nivel estadístico.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Las habilidades gerenciales son de suma importancia para las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de coordinación y liderazgo en el trabajo de gerente de una organización.

De acuerdo a la Asociación Automotriz del Perú (AAP) en el mercado de automóviles nuevos, hacia el año 2018, las ventas de vehículos nuevos no superaron las expectativas de crecimiento previstos y, por el contrario, cerró con una caída del 10% en comparación al 2017. (Martinez, 2018)

Como se recuerda, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) estableció en mayo que los vehículos que tengan algún mecanismo dual como gas o eléctrico no pagarán impuestos y los que emplean gasolina tendrán una tasa de Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) de solo 10%.

Cabe mencionar que especialistas han señalado que son diversos los factores de esta caída, sin embargo, acotaron que la venta de buses creció 15%, la de pick up 7% interanual, y de los camiones un 1.4%, debido a que estos no están afectos al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). (Martinez, 2018)

Uno de los aspectos que se suma, en forma de amenaza, y que atenta contra el crecimiento del sector automotriz es el servicio al cliente, la cual suele ser un aspecto a considerar cuando se trata de elegir un automóvil.

Es el caso de la empresa Perumotor H.G. S.A.C., que será objeto de estudio, la cual ha sufrido una serie de impases en lo que respecta la atención al cliente, y que denota problemas de motivación laboral.

En tal sentido, tenemos que la empresa concesionaria de autos, cuyo fin es brindar un servicio, muestra impases referentes a la calidad del servicio brindado, ya que laboran bajo un clima tenso, y a la presión de las jefaturas, lo cual termina por afectar su rendimiento y afectar su propia motivación laboral.

Dado ello, tomando en consideración a Perumotor H.G. S.A.C., concesionario de ventas de Volkswagen, Mitsubishi, Fuso y Honda en Arequipa, se analizará la relación entre la motivación laboral respecto a las habilidades gerenciales.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿Cómo influyen las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018?

1.2.2 Problemas secundarios

- ¿Cuál es la influencia de habilidades personales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018?
- ¿Cuál es la influencia de habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018?
- ¿Cuál es la influencia de habilidades grupales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018?

1.3 Importancia de la investigación

La presente investigación es importante debido a que permite identificar el grado de aplicación de las habilidades gerenciales en una empresa prestadora de servicio al público, así como también la relación existente entre estas acciones y la motivación laboral, parámetro relevante para la prestación de servicios públicos, sin esto la organización no tendrá pleno conocimiento de la eficiencia de sus actividades, estas pueden estar siendo aplicadas correctamente sin causar efecto positivo en los clientes quienes son la parte más importante de su entorno.

1.4 Justificación de la investigación

- a. Justificación Teórica: Dado que se emplearán el uso de teorías relacionadas a las “habilidades gerenciales” y “motivación laboral”, la investigación presenta una justificación teórica debido al aporte sobre una realidad problemática que permita sustentar dichas formulaciones, generando de este modo un nuevo marco de referencia respecto a las disciplinas de estudio.
- b. Justificación Metodológica: Debido a que el estudio inicia con la identificación y formulación de un problema, el cual requiere del uso de instrumentos para comprobar las hipótesis formuladas en relación a estos planteamientos, la investigación presenta su justificación metodológica dado el uso del método científico.
- c. Justificación social: Debido al aporte generado por la investigación, la tesis presenta su justificación social, dado que deberá permitir a la empresa en análisis tomar medidas correspondientes para mejorar sus procesos relacionados a las habilidades gerenciales, con miras a mejorar la motivación laboral.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar la influencia de las habilidades personales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.
- Determinar la influencia de las habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.
- Determinar la influencia de las habilidades grupales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Olvera (2013), presenta la tesis titulada “Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados Administrativos del Área Comercial de la constructora Furoiani obras y proyectos” para la obtención del título profesional de Psicólogo Industrial.

El objetivo es establecer los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos.

El tesista propone como sujeto de estudio al personal administrativo específicamente al área comercial de la constructora Furoiani Obras y Proyectos, la población de estudio fue conformado por 38 colaboradores de la empresa entre gerente comercial, director comercial, jefe de ventas, jefe de cobranzas, supervisores, asistentes de cobranzas y vendedores, para recabar información se utilizó una escala de Likert que consta de 15 ítems. Para la presente investigación se utilizó el método de investigación descriptiva.

El autor concluye en que los factores motivacionales de mayor influencia en el personal son el Salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, el medio preferido para obtener retribución es la expectativa, estos inciden en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani.

Reyes (2016), presenta la tesis titulada “Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional” para la obtención de grado de Psicólogo Industrial.

El objetivo de la investigación es determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, estudio que se realizó con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango.

El tesista propone como sujeto de estudio a los gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de hoteles de Quetzaltenango; la población fue de 20 directivos, para lograrlo se realizó una escala de Likert elaborada con el fin de medir la relación entre las variables de estudio. El resultado de la investigación fue significativa y fiable en base al método de proporciones, ya que los enunciados miden exactamente las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional y si se volviera a realizar el cuestionario los resultados serían iguales o similares. A partir de ello, se comprobó que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, se concluyó que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa.

El autor concluye en que Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la

productividad. Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Vera (2017), presenta la tesis “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016” para optar el grado de maestría en Gestión Pública.

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016.

El tesista propone como sujeto de estudio a las enfermeras nombradas del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, que tienen como población 70 enfermeras. El diseño de ésta investigación es no experimental por cuanto no se manipula variables.

La investigación concluye que los investigadores para que profundicen estudios cualitativos sobre habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de otros grupos ocupacionales que nos permitan dentro de las instituciones de salud conocer estas variables más profundamente.

Reynaga (2015), presenta la tesis “Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015”, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015.

El tesista propone como sujeto de estudio a la población total que es de 458 personal asistencial que trabajan en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas durante el año 2015, en función a la fórmula de muestreo estratificado.

La investigación concluye que el jefe de recursos humanos debe enfocarse más en todos los individuos que trabajan, para el mejor desempeño laboral del personal, considerando aspectos de los comportamientos humanos que cada día realiza la labor en la entidad pública. Se debe incrementar una capacitación a todos los personales en el ámbito de cómo deberían estar motivados e incentivados con sus trabajos ya sea teórico y práctico que labora en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas.

2.1.3 Antecedentes locales

Salinas (2012), presenta la tesis “Las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Coronel Gregorio Albarracin Lanchipa Tacna, 2011” para optar el grado de licenciado en administración.

El objetivo de la investigación es determinar la influencia de las habilidades gerenciales sobre el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna año 2011.

El tesista propone como unidad de análisis a colaboradores que laboran en la municipalidad distrital de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, seleccionando una muestra de 22 colaboradores de diferentes áreas. Se utilizó como instrumento el test de habilidades gerenciales y cuestionario de desempeño laboral.

Se concluye que no existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios sobre el desempeño laboral del personal de la Municipalidad.

Salinas (2010), en su tesis “Influencia de los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la división soporte regional X del banco de la Nación, periodo 2008 – 2009” para optar el título profesional de Licenciado en Administración.

El objetivo de la investigación es determinar cómo influye los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el periodo 2008 – 2009.

El tesista propone como unidad de estudio a los trabajadores de División Soporte Regional X del Banco de la Nación con muestra de 161 colaboradores. Se adoptó el diseño (no experimental) descriptivo correlacional, puesto que no se manipula la variable independiente; y se percibe medir la correlación directa existente entre dos o más conceptos o variables.

Se concluye que los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación; son los: premios y recompensas, la necesidad de afiliación y aceptación y la falta de capacitación.

2.2 Bases Teóricas Científicas

2.2.1 Habilidades Gerenciales

2.2.1.1 Definición

Actualmente en cualquier institución es de gran importancia que los jefes, líderes, gerentes y dueños de las empresas sepan dirigir de manera eficiente y productiva al personal de su empresa con el objetivo de lograr las metas planteadas dentro de la organización.

A pesar que existe una tendencia general a eliminar cargos de gerencia intermedia, la lista de ocupaciones preparada por la oficina de estadísticas mundiales de trabajo revela que los gerentes y los ejecutivos de alto rango están en el sexto lugar entre las ocupaciones que ofrecerán más oportunidades de nuevos trabajos. (Sitterly, 2004)

Para las personas que aspiran a tener éxito, es necesario tener más que las habilidades como la administración del tiempo, la delegación, la solución de problemas, la negociación y la agresividad; es necesario, también, tener la dedicación, el liderazgo y la habilidad para fijar y lograr objetivos, además de correr riesgos. (Arroyo T., 2012)

Conjunto de capacidades y habilidades deseables en el perfil de los buenos gerente de cualquier empresa. Se podrá observar que varias de ellas (en especial la del relacionamiento humano y liderazgo) son cruciales para desenvolverse en la empresa asociativa, importa señalar que en alguna medida estas habilidades son parte de patrimonio de manejo. (IICA, 2004)

Desarrollo de habilidades directivas está diseñado para ayudarle a mejorar realmente sus competencias personales administrativas, a cambiar su comportamiento. Una buena administración fomenta el éxito financiero, mientras que la administración menos efectiva fomenta las dificultades económicas. Las organizaciones exitosas tienen directivos con habilidades de administración de personal bien desarrolladas. (Whetten & Cameron, 2011)

Podemos concluir ya direccionando al motivo de la tesis que las habilidades gerenciales están asociadas con la efectividad del liderazgo organizacional. Todos los profesionales que alcanzan alto nivel deberían estar interesados en el crecimiento de las competencias que necesitan para convertirse en líderes más efectivos.

2.2.1.2 Características

Para definir las habilidades gerenciales o directivas se debe comprender que estas habilidades son:

- Son conductuales, no son atributos de la personalidad, consisten en conjuntos de acciones que los individuos realizan y que conducen a ciertos resultados.
- Son controlables. Se encuentran bajo control del individuo, pueden

demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse.

- Se pueden desarrollar, a diferencia del coeficiente intelectual, el cual permanece relativamente constante a lo largo de la vida, las habilidades gerenciales pueden ser mejoradas por medio de la práctica y la retroalimentación.
- Estas interrelacionadas y se traslapan. Las habilidades son conjuntos integrados de complejas respuestas, más no comportamientos simplistas y repetitivos, es difícil de demostrar una sola habilidad aislada de las demás. La combinación de habilidades permitirá alcanzar los resultados deseados y así mismo permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.
- Son contradictorias y paradójicas. Los directivos más eficaces poseen una variedad de habilidades y alguna de ellas parecen incompatibles.

2.2.1.3 **Ámbito de Alcance de Habilidades Gerenciales**

Por consiguiente, afirman que para cualquier enfoque para desarrollar las habilidades gerenciales o directivas se debe considerar la aplicación práctica, así mismo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario resulta improductivo para la adaptación a las diferentes situaciones. Así pues, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas esté ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual; es por ello que se plantean tres directrices para su desarrollo: (Whetten & Cameron, 2011)

- Habilidades Personales
- Habilidades Interpersonales
- Habilidades Grupales

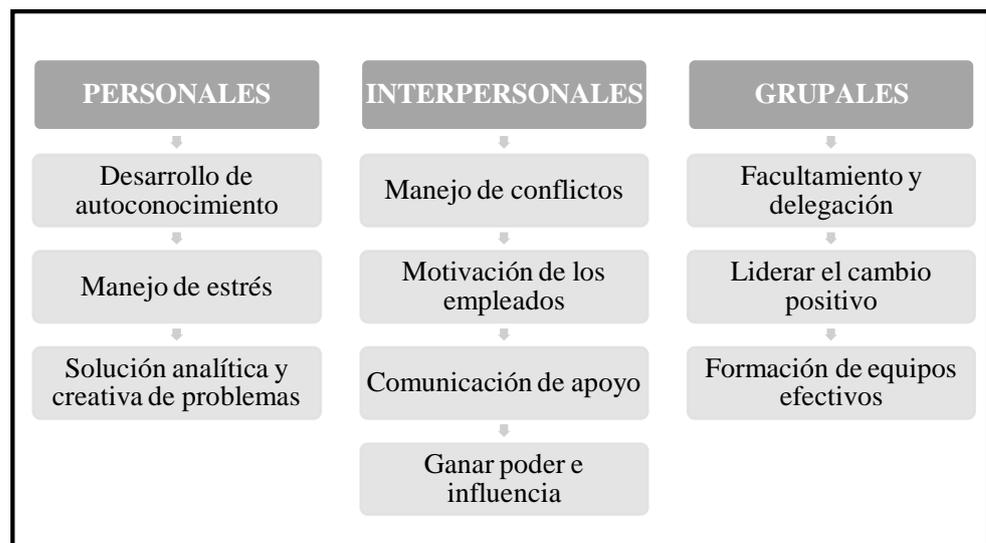


Figura 1: Cuadro de habilidades gerenciales esenciales

Fuente: Whetten & Cameron (2011)

2.2.1.4 Habilidades Personales

2.2.1.4.1 Desarrollo del Autoconocimiento

El autoconocimiento como base fundamental para el dominio de uno mismo, así mismo se debe apoyar en el desarrollo de otras habilidades que prioricen el autocontrol. Se considera al conocimiento de uno mismo como el autoconocimiento y precedido de la introspección resultan como pilares importantes para el funcionamiento productivo personal e interpersonal así mismo para poder generar empatía con los demás. Resulta imposible desarrollar nuevas capacidades si se desconoce la capacidad actual.

Las áreas importantes son:

➤ **Inteligencia Emocional**

define a esta inteligencia como la capacidad de identificar y reconocer las propias emociones, la capacidad de reconocer e identificar las emociones de los demás y la capacidad de responder adecuadamente a esas señales emocionales. (Goleman, 2004)

➤ **Valores Personales**

Se desarrolla la idea que los valores personales desempeñan un papel importante en el desarrollo de la personalidad al actuar como centro de la dinámica del comportamiento de una persona; entonces los comportamientos orientaciones o actitudes surgen de los propios valores del individuo. (Allport, Vernon, & Lindzey, 1960)

➤ **Estilo Cognoscitivo**

Los individuos reúnen y procesan la información. Los investigadores han descubierto que las diferencias individuales en el estilo cognoscitivo influyen en la percepción, el aprendizaje, la solución de

problemas, la toma de decisiones, la comunicación y la creatividad.

(Van B., Hayes, & Allison, 2007)

➤ **Orientación hacia el cambio**

Enfocarse en los métodos que utiliza cada individuo para afrontar con los cambios en su ambiente. Es necesario considerar dos dimensiones importantes para todo gerente: (Whetten & Cameron, 2011)

- **Tolerancia a la Ambigüedad:** Cuando las personas se sienten amenazadas por situaciones pasados por el temor a afrontarlos ya sea por motivo de poca información clara.
- **Locus de Control:** Si las personas interpretan la retroalimentación que reciben como resultado de sus propias acciones entonces tienen locus de control interno; pero si lo interpretan como resultado de fuerzas externas entonces tienen locus de control externo.

➤ **Autoevaluación básica y esencial**

Identifica la orientación general de la personalidad que guía el comportamiento, y abarca niveles de autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y autocontrol, los cuales tienen efectos importantes sobre la felicidad de las personas y sobre su eficacia como directivos.

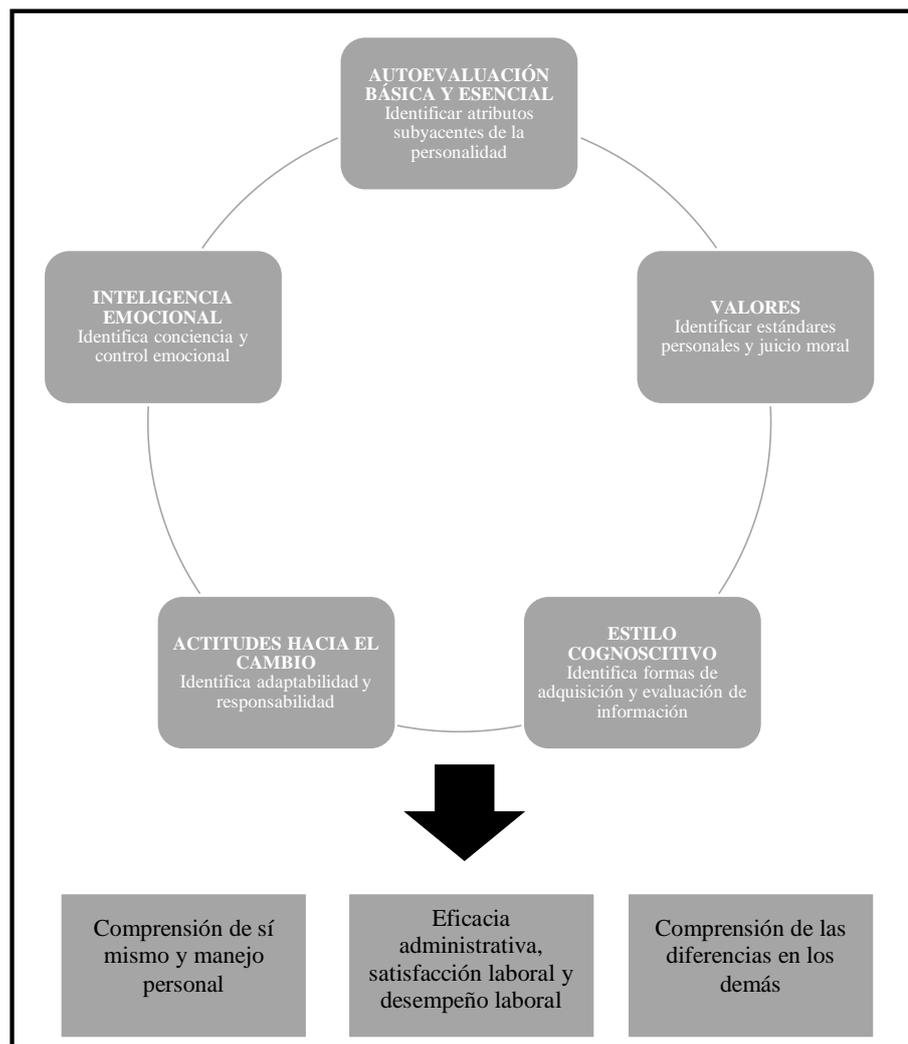


Figura 2: Cinco aspectos fundamentales del autoconocimiento y sus implicaciones administrativas

Fuente: Whetten & Cameron (2011)

2.2.1.4.2 Manejo de estrés

El manejo del estrés y la administración del tiempo son dos de las habilidades administrativas más trascendentales y menos atendidas dentro de la lista de un jefe competente.

Whetten & Cameron (2011) afirma que la principal característica de la organizaciones es el ambiente variado de fuerzas contrarias las cuales actúan para estimular o inhibir el desempeño de los colaboradores, algunas fuerzas motivan o dirigen el comportamiento mientras otras restringen o bloquean estos cambios; el desempeño se ve influenciado cuando estas fuerzas pierden el equilibrio; en consecuencia el estrés es el resultado de factores impulsores al modelo los cuales ejercen influencia en forma fisiológica, psicológica e interpersonal, la situación se complica cuando estos factores influyen en el individuo sin control alguno, provocando ansiedad, enfermedades del corazón incluso colapso mental.

Cuatro fuentes fundamentales de estrés

a. Factores estresantes de tiempo

Este factor es resultado de tener muchas actividades por hacer, pero en poco tiempo. Las existencias de factores temporales de tiempo pueden servir para optimizar el rendimiento, cuando los individuos se enfrentan a metas en fechas límites, pero el estado constante de presión resulta dañino a largo tiempo. La sobrecarga de trabajo y la falta de control.

b. Factores estresantes de encuentro

Son aquellos que resultan de las interacciones interpersonales. La mayoría de las personas han experimentado los efectos debilitantes de una pelea con un amigo, compañero de habitación o cónyuge; o tratar de trabajar con un empleado o supervisor con quien ha existido un conflicto interpersonal; o tratar de cumplir con una tarea en un grupo dividido por la falta de confianza y cohesión.

c. Factores estresantes de la situación

Se considera que este factor es resultado del ambiente o circunstancias en el que se desempeña el colaborador, la más frecuente es la condición laboral desfavorable, generando inseguridad al realizar sus actividades.

d. Factores estresantes anticipatorios

El estrés resulta de la anticipación o temor a un evento. En el caso de los paramédicos de la ambulancia, la constante amenaza de anticipar o tener que presenciar uno o más incidentes de sufrimiento humano o la muerte, servían como un factor estresante anticipatorio.

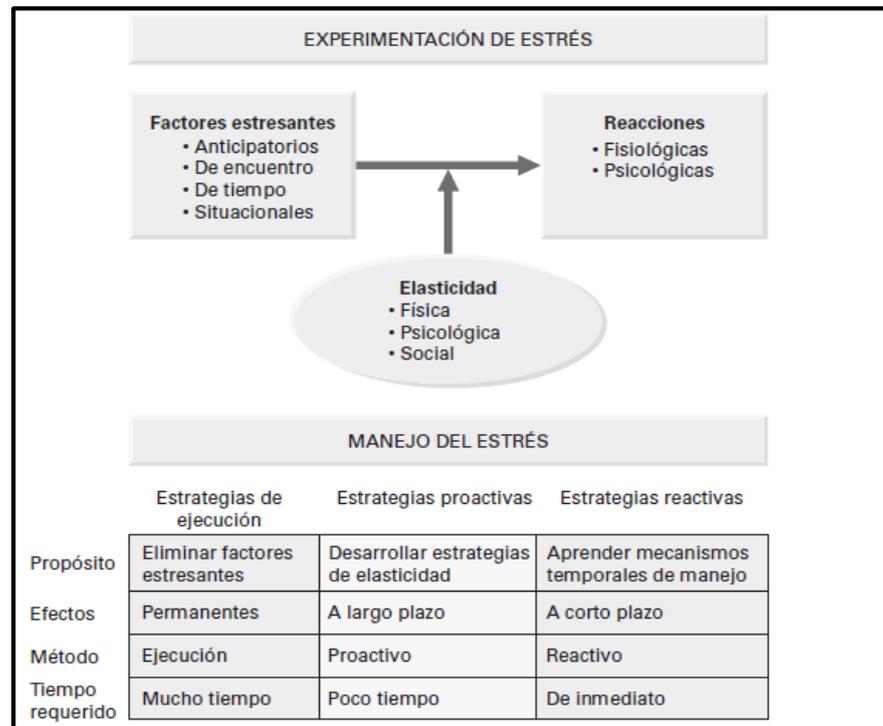


Figura 3: Modelo General del estrés

Fuente: Whetten & Cameron (2011)

2.2.1.4.3 Solución analítica y creativa de problemas

Whetten & Cameron (2011) señala que la solución de problemas es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos de su vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente con la necesidad de resolver algún tipo de problema. El trabajo del directivo, en particular, es inherentemente uno de solución de problemas. Si no hubiera problemas en las organizaciones, no habría necesidad de directivos.

Pasos para la solución analítica de problemas:

Definir el Problema

- Diferenciar hecho de opinión
- Especificar las causas implícitas
- Pedir información a todos los participantes

- Establecer el problema en forma explícita
- Identificar que estándar es violado
- Determinar qué problema es
- Evitar establecer el problema como una solución disfrazada

Generar soluciones alternativas

- Posponer las alternativas de evaluación
- Asegurarse de que todos los individuos participantes generen alternativas
- Especificar alternativas consistentes con las metas
- Especificar alternativas a corto y largo plazo
- Construir sobre las ideas de los demás
- Especificar alternativas que solucionen el problema

Evaluar y seleccionar una alternativa

- Evaluar en relación a un estándar óptimo
- Evaluar sistemáticamente
- Evaluar en relación a las metas
- Evaluar los efectos principales y los efectos secundarios
- Especificar la alternativa seleccionada en forma explícita

Poner en práctica y dar seguimiento a la solución

- Ejecutar en el tiempo apropiado y en la secuencia correcta
- Proporcionar oportunidades para su retroalimentación
- Engendrar la aceptación de los afectados
- Establecer un sistema de monitoreo continuo
- Evaluar con base en la solución del problema

Múltiples modelos de la creatividad

Uno de los modelos de la creatividad más elaborados identifica cuatro métodos distintos para lograrla.

- a. **Imaginación:** se refiere a la creación de nuevas ideas, grandes avances y métodos radicales para la solución de problemas.
- b. **Mejora:** En vez de ser individuos revolucionarios y arriesgados, son sistemáticos, cuidadosos y detallistas.
- c. **Inversión:** Implica tratar de lograr las metas con rapidez y competitividad.
- d. **Incubación:** Que implica lograr la creatividad mediante el trabajo de equipo, la participación y la coordinación de los individuos.



Figura 4: Cuatro tipos de creatividad

Fuente: Whetten & Cameron (2011)

2.2.1.5 Habilidades Interpersonales

2.2.1.5.1 Manejo de conflictos

El conflicto es una situación de interacción entre dos o más partes provocado por situaciones de escasez de posiciones y recursos, la interacción se refleja en las reacciones mutuamente opuestas, el conflicto sugiere cambios en las normas anteriores con expectativa a mejorar el contexto. (Arnoletto, 2013)

Métodos para el manejo de conflictos

- a. **Respuesta de coacción:** (Asertiva, No Cooperativa) Es un intento de satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades del otro individuo. Esto podría lograrse mediante el uso de la autoridad formal, de amenazas físicas, de tácticas manipuladoras o ignorando las demandas de la otra parte. (Whetten & Cameron, 2011)
- b. **Método de complacencia:** (cooperativo, no asertivo) satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios.
- c. **Respuesta de evasión:** (no cooperativa, no asertiva) descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución.
- d. **Respuesta de compromiso:** (punto medio entre asertividad y cooperación) Un compromiso es el intento de obtener satisfacción parcial para las dos partes, en el sentido de que ambas reciben la proverbial “media tajada”. Para lograr esto, se pide a ambas partes que hagan sacrificios para obtener una ganancia común.
- e. **Método de colaboración:** (cooperativo, asertivo) es un intento de resolver por completo los problemas de ambas partes. A menudo se le denomina modo de “solución de problemas”. En este método, el objetivo

consiste en encontrar soluciones a las causas del conflicto, que sean satisfactorias para ambas partes, en vez de encontrar la falla o culpar a alguien.

2.2.1.5.2 Motivación de los empleados

Sin importar el tipo de trabajo o el escenario, los directivos enfrentan el problema común de hacer propicio un ambiente de trabajo estimulante y motivador, es por ello que se consideran los siguientes pasos para lograrlo:

➤ **Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral:**

Después de un constante estudio que cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores suelen considerar que este resultado se debe a la ausencia de motivación en la organización. (Bitter & Gardner, 1995)

Los determinantes del desempeño laboral son de la siguiente manera:

Desempeño = habilidad x motivación (esfuerzo)

Donde

Habilidad = aptitud x capacitación x recursos

Motivación = deseo x compromiso

De acuerdo con estas fórmulas, el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; y la motivación es el producto del deseo y del compromiso. La función multiplicadora en estas fórmulas sugiere que todos los elementos son esenciales. (Gerhart & Burns, 2003)

➤ **Mejoramiento de las habilidades de los individuos**

Existen cinco herramientas principales disponibles para superar los problemas de desempeño deficiente causados por una falta de habilidad: reabastecimiento, reentrenamiento, reajuste, reasignación y liberación. (Whetten & Cameron, 2011)

Las analizaremos en el orden en el que el directivo debería considerarlas.

- **Reabastecimiento:** Se enfoca en las necesidades de apoyo del puesto, que incluyen al personal, el presupuesto y la autoridad política. El hecho de preguntar “¿Tiene todo lo necesario para desempeñar este trabajo de manera satisfactoria?” permite al subalterno expresar su frustración por no contar con un apoyo adecuado.
- **Reentrenamiento:** Éste es un gasto considerable para las empresas, aunque las razones para tales gastos son claras. En primer lugar, la tecnología cambia con tal rapidez, que las habilidades de los empleados se vuelven obsoletas en poco tiempo. Se estima que el 50 por ciento de las habilidades de los empleados caducan en un lapso de tres a cinco años.
- **Reajuste:** Mientras que el subalterno permanece en su puesto, se analizan los componentes de su trabajo, y se exploran las diferentes combinaciones de actividades y habilidades que sirven para cumplir con los objetivos organizacionales y que conforman un trabajo gratificante y significativo.
- **Reasignar:** La persona con bajo rendimiento, ya sea a un puesto de menor responsabilidad o a uno que requiera menor conocimiento técnico o menos habilidades interpersonales.

- **Liberación:** Si el reentrenamiento y la redefinición creativa de las actividades laborales no funcionan y si no existe la posibilidad de una reasignación dentro de la empresa, el directivo debería considerar la posibilidad de separar al empleado de la organización.
- **Promoción de un ambiente laboral motivador**

Aunque es importante ocuparse de la capacitación y de las necesidades de apoyo de los subalternos, así como participar de manera activa en el proceso de contratación y adaptación del puesto para garantizar una aptitud adecuada, la influencia de las acciones del directivo en la motivación cotidiana de sus subalternos es igualmente vital. (Whetten & Cameron, 2011)

2.2.1.5.3 Comunicación de apoyo

La comunicación de apoyo es la que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación. (Koontz & Weihrich, 2008)

Cuando se utiliza la comunicación de apoyo, no solo es un mensaje entregado en forma precisa, sino que la relación entre las dos partes comunicantes es apoyada y hasta mejorada por el intercambio. El resultado son relaciones interpersonales positivas. Sin embargo, la meta de la comunicación de apoyo no implica simplemente agradar a la otra persona o ser juzgado como una linda persona. No sólo se utiliza para producir aceptación social.

Flujo de la comunicación Organizacional

Una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones hacia arriba, hacia abajo, diagonal, cruzada, con el objeto de mantener a toda la organización informada de las decisiones que les competen.

- **Flujo de comunicación ascendente:** es cuando la información parte de los trabajadores hacia el líder. Este flujo corresponde al proceso de retroalimentación, es decir, la opinión sobre el modelo de gestión, las acciones administrativas y los planes organizativos. En organizaciones más tradicionales, esta comunicación es más difícil de suceder debido a su estructura bastante jerarquizada. Las principales funciones de ese flujo de comunicación son: proporcionar a los directivos la retroalimentación necesaria sobre los asuntos y problemas actuales de la organización; ser fuente primaria de retorno informativo para la dirección; aliviar tensiones al permitir que los empleados de nivel inferior compartan información relevante con sus superiores; estimular la participación y el compromiso de todos. (Koontz & Weihrich, 2008)
- **Flujo de comunicación descendente:** también llamado flujo de comunicación vertical u oficial. En este tipo de flujo, se transmiten normas, procedimientos, atribuciones, instrucciones, estrategias, objetivos y metas, prácticas organizacionales, noticias institucionales, entre otros. Su objetivo es proporcionar a los miembros información sobre con trabajos realizados, facilitar un resumen del trabajo y orientar a los funcionarios a reconocer los objetivos de la organización. Aquí también entran las acciones de comunicación interna o de recursos

humanos para lograr la alineación estratégica, cultural y también para aumentar la productividad. (Koontz & Weihrich, 2008)

- **Flujo de comunicación horizontal:** este sucede entre personas del mismo nivel jerárquico. Ayuda en la comprensión entre pares y hace posible que el equipo unos esfuerzos. Además, satisface necesidades como inclusión, control y afecto. Las principales funciones de este flujo de comunicación son: facilitar la coordinación de tareas permitiendo a los miembros establecer relaciones interpersonales efectivas; proporcionar a un empleado un medio para compartir información relevante de la empresa. Este tipo de flujo de información es común en empresas que buscan ser cada vez más colaborativas e innovadoras. Este permite que todos los colaboradores tengan voz, participen en debates y participen en la toma de decisiones. Generalmente, este tipo de organización opta por canales que proporcionan la colaboración, como redes sociales corporativas. Este flujo también ayuda a integrar y mejorar el clima entre los colaboradores y compartir conocimiento e inteligencia en la empresa.
- **Flujo de comunicación transversal:** el flujo atraviesa todas las instancias y flujos (ascendentes, descendentes y horizontales) de la empresa, sin la distinción de niveles jerárquicos. Generalmente se encuentra en organizaciones más modernas, descentralizadas y flexibles, con una gestión más participativa e integrada. Este tipo de flujo crea el ambiente necesario para que los empleados puedan participar en diferentes áreas y lograr un mayor nivel de interacción.

- **Flujo de comunicación circular u oblicua:** este flujo de comunicación está más presente en las organizaciones de menor tamaño y es extremadamente informal, circula indistintamente entre todos los niveles. La comunicación organizacional es uno de los procesos más importantes en el día a día de las empresas. Los flujos apoyan a todas las estrategias, actividades, acciones y decisiones tomadas por las empresas. De este modo, se logra la transmisión de información o mensajes para que haya entendimiento, esta información debe ser clara y directa.

2.2.1.5.4 Ganar poder e Influencia

El poder como el potencial para influir en el comportamiento, pero no todas las personas con poder tienen influencia. La influencia en realidad implica asegurar el consentimiento de los demás para trabajar juntos y alcanzar un objetivo; entonces lo que parte como una base sólida para desarrollar ambas es desarrollar el empoderamiento de la organización, es decir, utilizar el poder del superior para ayudar a cumplir los objetivos a los colaboradores. (Whetten & Cameron, 2011)

2.2.1.6 Habilidades Grupales

2.2.1.6.1 Facultamiento y delegación

Facultamiento:

El facultamiento que se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere. Los directivos que confieren poder a las personas les retiran controles, restricciones y límites en vez de

motivar, dirigir o estimular su conducta. Más que ser una estrategia de “empuje”, en la que los directivos induzcan a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es una estrategia de “atraer”. Se enfoca en las formas en que los directivos pueden diseñar una situación de trabajo para que vigore y proporcione aliento intrínseco a los empleados. En el contexto de dicha estrategia, los trabajadores cumplen con actividades porque están intrínsecamente atraídos por ellas, no debido a un sistema de recompensa extrínseco o a una técnica de influencia. (Whetten & Cameron, 2011)

Delegación:

(Whetten & Cameron, 2011) Normalmente se refiere a la asignación de una actividad. Está enfocada al trabajo. Por otro lado, el facultamiento se enfoca en los sentimientos de los individuos. Se relaciona con la forma en que las personas piensan sobre sí mismas. Previamente hemos comentado las formas en las que los directivos pueden afectar el sentido de las personas de facultamiento. Ahora analizaremos las formas en las que los directivos pueden cumplir con el trabajo eficazmente mediante la delegación facultada.

- Decidir cuándo delegar
- Decidir en quien delegar
- Decidir cómo delegar

Delegación con Facultamiento

Aprender a convertirse en una persona que delega de manera competente y que pueda simultáneamente facultar a los demás tiene diversas ventajas importantes para los directivos. Obviamente, ayuda a los directivos a cumplir con más trabajo del que podrían lograr de otra forma y puede utilizarse como una herramienta de manejo del tiempo para dejar tiempo libre a discreción. (Whetten & Cameron, 2011)

La delegación con facultamiento puede ayudar a desarrollar las habilidades de los subordinados y el conocimiento para que aumente su eficacia. Puede ser una técnica para alentar las experiencias de dominio personal. La delegación también puede utilizarse para demostrar responsabilidad y confianza en la persona que recibe la actividad.

Desarrollar la delegación con facultamiento desarrolla las siguientes ventajas:

- Incrementa el tiempo discrecional del directivo
- Desarrolla el conocimiento y las capacidades de los delegados
- Demuestra responsabilidad y confianza en los delegados
- Mejora el compromiso de los delegados
- Mejora la toma de decisiones con mejor información
- Mejora la eficiencia y lo oportuno de las decisiones
- Fomenta la integración del trabajo mediante coordinación directiva

2.2.1.6.2 Dirección hacia el cambio positivo

Liderar con éxito el cambio abarca un conjunto de habilidades complejas y difíciles de dominar, de manera que se requiere ayuda para lograrlo. (Quin, 2000)

El liderazgo es un estado dinámico temporal en la cual se demuestra la forma de pensar, actuar y desarrollar en distintas etapas, si los resultados son buenos el líder será visto como héroe, más si los resultados no son buenos el líder será visto como el antagonista.

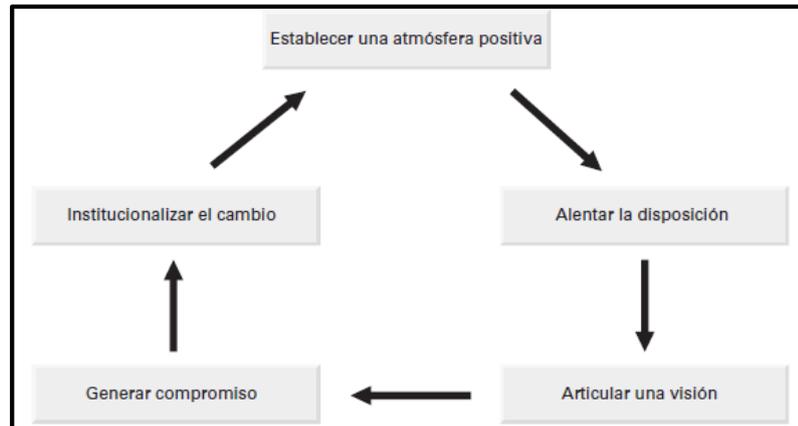


Figura 5: Marco de referencia de cambio positivo

Fuente: Quin (2000)

2.2.2 Motivación Laboral

2.2.2.1 Definición

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. (Ibañez, 2002)

El proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Sexton, 2008)

Los psicólogos definen la motivación como la necesidad o el deseo que activa y dirige nuestro comportamiento. O como el estado interno que nos induce a hacer algo que nos proporciona satisfacción. (Ruiz & Martínez, 2013)

Es un ente interno está compuesto por deseos, anhelos, impulsos, generosidad, bondad, esfuerzo. (Velazquez, 2015)

Podemos concluir que la motivación laboral es un factor que forma parte del día a día entre los colaboradores. Las teorías analizan las causas o motivos que dirigen el comportamiento de los colaboradores y tratan de determinar que necesidades provocan el rendimiento de los colaboradores y que recompensas ayudan a satisfacerla.

2.2.2.2 El proceso de motivación

Todo comportamiento es motivado y que la gente tiene razones para actuar y comportarse de determinada manera. La conducta humana tiene como fin lograr ciertas metas y se centra en el deseo de satisfacer necesidades. (Velazquez, 2015)

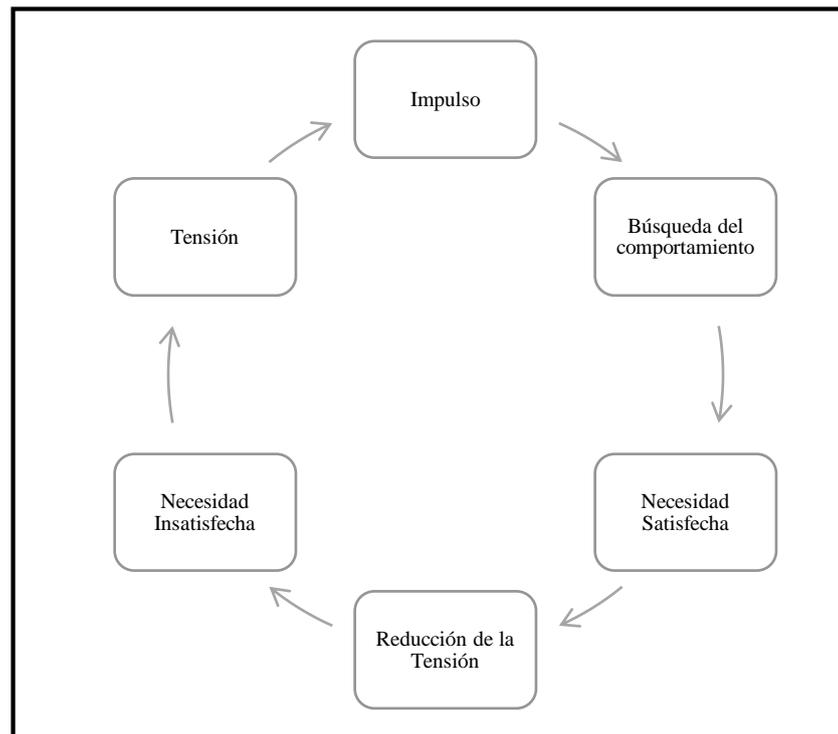


Figura 6: Proceso de Motivación

Fuente: Velazquez (2015)

2.2.2.3 Tipos de Motivación

Misma heterogeneidad se produce en cuanto a la clasificación de la motivación, encontrando diferentes tipologías.

Básicamente, se distinguen entre dos tipos de necesidades, unas físicas o básicas (motivación intrínseca) y otras sociales o psicológicas (motivación extrínseca). (Ruiz & Martínez, 2013)

- **Motivación intrínseca:** Es aquella motivación que se genera a partir de factores internos de la persona, como puede ser la propia satisfacción

personal del empleado. No pueden ser alteradas mediante la voluntad fácilmente. Algunas de ellas son cíclicas y su intensidad variara en función de la persona.

- **Motivación extrínseca:** Se trata de aquella motivación laboral que es inducida por elementos externos al sujeto, como un aumento de salario o un reconocimiento público. En las organizaciones se trata de incidir positivamente en estas necesidades, aunque también resulta más difícil por la complicación que presenta, ya que cada individuo puede presentarlas en distinto grado.

2.2.2.4 Teorías de la Motivación

a) El Modelo E-R-C (Alderfer, 1969)

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, remodeló la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas planteada anteriormente por Maslow dándole una nueva visión. (Motivación de personal, 2008)

Alderfer propone tres grupos de necesidades primarias: Existencia, relaciones y crecimiento.

El grupo de las necesidades de crecimiento, las cuales se refieren al deseo de las personas por lograr su propio desarrollo personal (estas necesidades incluyen el reconocimiento y las características de la autorrealización de Maslow). (Ibañez, 2002)

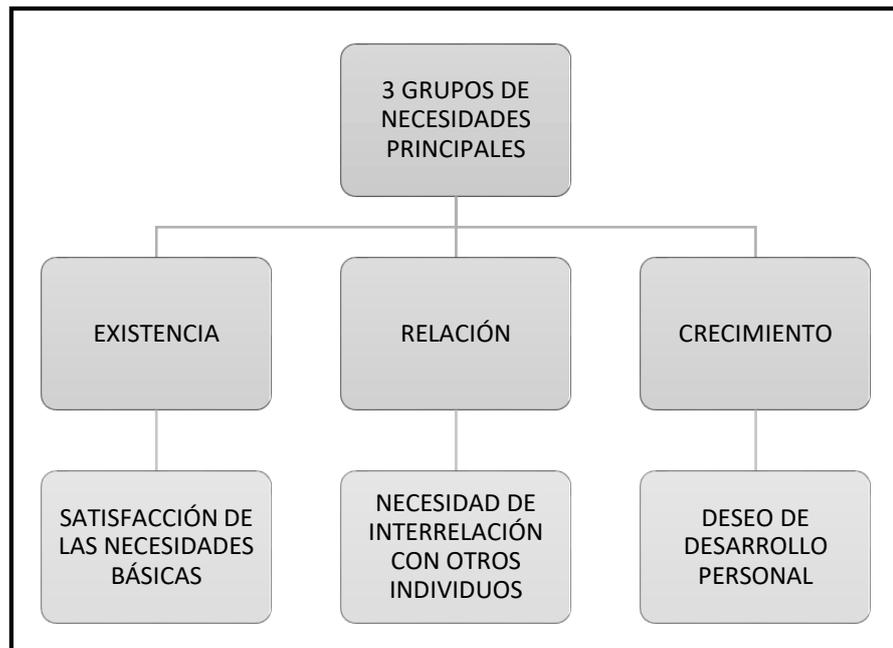


Figura 7: Modelo ERG de la Motivación

Fuente: Ibañez (2002)

La teoría E-R-G también demuestra que:

- En cualquier momento se puede dar más de una necesidad.
- Si no se puede satisfacer una necesidad de prioridad superior, se busca satisfacer la de prioridad inferior. Por lo tanto, la frustración puede generar una regresión a una necesidad inferior.

Una de las características de esta teoría establece que se pueden activar más de una necesidad al mismo tiempo.

Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso). Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia (las más

concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza. (Hellriegel D., 1998)



Figura 8: Teoría ERC de Alderfer

Fuente: Hellriegel D. (1998)

b) Teoría de las Necesidades Aprendidas (McClelland, 1961)

McClelland dice que las necesidades del hombre tienen que ver con los impulsos. El hombre se mueve entre 4 principales tendencias (Ruiz & Martínez, 2013):

- Motivación de logro. Es el impulso que poseen algunos individuos de superar obstáculos y retos para alcanzar metas. Estas personas desean desarrollarse, avanzar hacia el éxito. El logro en sí mismo es lo importante, no las recompensas. (Ruiz & Martínez, 2013)
- Motivación de afiliación. Se trata de fomentar las relaciones sociales entre personas. Estas personas trabajan mejor si se les reconoce su actitud positiva de colaboración. (Ruiz & Martínez, 2013)

- Motivación por la competencia. Estos empleados buscan la creatividad y la excelencia en su trabajo. Desarrollan habilidades para solucionar problemas. Suelen realizar un buen trabajo por la satisfacción interna y por el reconocimiento externo. Buscan que sus colaboradores realicen un trabajo de calidad. (Ruiz & Martínez, 2013)
- Motivación por el poder. Son empleados que tratan de influir en los demás y modificar situaciones. Buscan impactar en su trabajo y se arriesgan para lograrlo. Una vez que consiguen el poder, pueden usarlo de forma positiva o negativa. (Ruiz & Martínez, 2013)

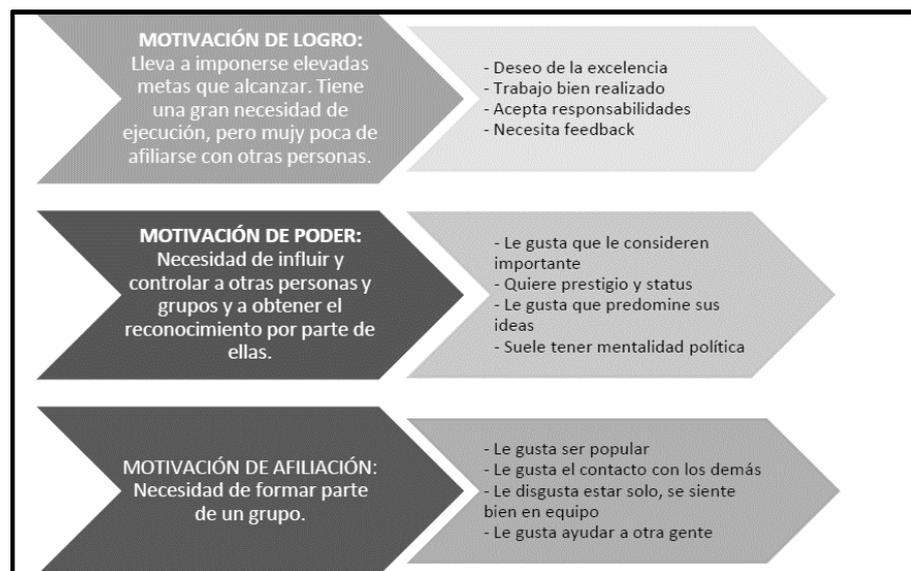


Figura 9: Modelo de Motivación según McClelland

Fuente: Kreitner & Kinicki (1997)

c) Teoría X e Yo tradicional (McGregor 1969) o sistema autoritario (Likert 1968)

La teoría representa el punto de vista negativo de las personas, la teoría y ofrece un punto de vista positivo. McGregor creyó que los supuestos de la teoría y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores

y debían guiar la práctica gerencial.

Parte de dos premisas opuestas sobre la naturaleza humana, a las que denominan teorías X e Y.

McGregor (1966) describió dos formas de pensamiento de los directivos. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

En la Teoría X se recoge que los empleados generalmente sienten desagrado por el trabajo e intentarían evitarlo. Deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar metas deseadas. Evitarán responsabilidades y buscarán una dirección formal. Colocan la seguridad por encima de otros factores en el trabajo y demuestran poca ambición. (Ruiz & Martínez, 2013)

En la Teoría Y, los empleados contemplan el trabajo como algo natural como el descanso o el juego. Ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos. Pueden aprender a aceptar y hasta buscar responsabilidad. Tienen capacidad para tomar buenas decisiones. (Ruiz & Martínez, 2013)

d) Teoría de la Jerarquía de las Necesidades (Maslow, 1954)

Maslow considera que la motivación de los individuos depende del tipo de necesidad que cubra. Parte de la idea de que algunas motivaciones son más importantes que otras hasta el momento en que se satisfacen. Cree que las personas tienen una serie de necesidades dispuestas jerárquicamente que deben satisfacerse unas por encima de otras. Es

decir, una vez que una necesidad es saciada, la siguiente se vuelve predominante. (Ruiz & Martínez, 2013)

Maslow estableció las necesidades humanas en forma de pirámide, la base contiene las necesidades que considera básicas. En la cima están aquellas necesidades que debemos alcanzar una vez que hayamos satisfecho las demás: (Zepeda, 2017)

1. **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. **Necesidades de seguridad:** protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
3. **Necesidades sociales y de pertenencia:** Como el amor, la aceptación, la pertenencia al grupo. Empresa. Grupos de trabajo formales e informales, realización de actividades grupales
4. **Necesidades de reconocimiento:** Entre estas estarían el éxito, la aprobación, el respeto, la competencia, el reconocimiento, etc. Empresa. Poder, títulos, premios, promoción.
5. **Necesidades de autorrealización:** En este nivel se alcanzan la plena autorrealización del ser humano. Empresa. Trabajos creativos, desarrollo de habilidades, cumplir desafíos complejos, etc.

Uno de los aspectos más importantes que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores. De esta conclusión, se deriva que para motivar a los trabajadores de una organización en la ejecución de sus tareas es

necesario permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas.

La validez de esta teoría ha sido muy cuestionada debido a su rigidez y simplificación a la hora de definir el sistema de motivaciones y necesidades. A pesar de que la teoría de la motivación humana de Maslow se toma como referencia, hoy día se pone en duda su vigencia.



Figura 10: Pirámide de necesidades de Maslow

Fuente: Zepeda (2017)

e) Teoría de la dualidad (de los dos factores) de Herzberg

Este enfoque de la motivación lo propuso primero Frederick Herzberg, quien basó su teoría en un estudio de la satisfacción de necesidades y en los efectos registrados de motivación que estas satisfacciones causaron en 200 ingenieros y contadores. Suele denominarse teoría “dual” de la motivación. (Velazquez, 2015)

En el estudio, Herzberg y sus colaboradores solicitaron de estas personas que recordaran momentos en que se sintieron muy bien y otros en que se encontraron muy mal con respecto a su trabajo.

Velazquez (2015) define basándose en este estudio, Herzberg llegó a las siguientes conclusiones:

- Algunas condiciones en el trabajo operan de tal manera que su ausencia causa insatisfacción en los empleados; sin embargo, la presencia de las mismas condiciones no genera una fuerte motivación Herzberg llamó a estos factores de mantenimiento, ya que eran necesarios para mantener un nivel razonable de satisfacción. También notó que, con frecuencia, los administradores percibían que muchos de estos factores podían motivar a los subordinados, porque, en realidad, eran más efectivos como factores de insatisfacción cuando estaban ausentes. Llegó a la conclusión de que existían diez factores de mantenimiento, a saber:
 1. Política y administración
 2. Supervisión técnica
 3. Relaciones interpersonales con el supervisor
 4. Relaciones interpersonales con los compañeros
 5. Relaciones interpersonales con subordinados
 6. Sueldo
 7. Seguridad en el trabajo
 8. Vida Personal
 9. Condiciones Laborales
 10. Nivel Social
- Las condiciones que generan motivación no están directamente relacionadas con la insatisfacción. Herzberg describió seis de estos factores que denominó factores de motivación o satisfactores: (Velazquez, 2015)
 1. Realización

2. Reconocimiento
3. Promoción
4. El trabajo en sí
5. La posibilidad de desarrollo personal
6. Responsabilidad

La ausencia de los factores de mantenimiento genera mucha insatisfacción, pero su presencia no causa una fuerte motivación.

La diferencia entre los factores de motivación y mantenimiento es similar a lo que los psicólogos describen como motivadores intrínsecos y extrínsecos. Los primeros son parte del trabajo y ocurren cuando el empleado desarrolla su actividad laboral. La oportunidad de desempeñar un trabajo con potencial extrínseco de motivación estimula porque el trabajo es gratificador. Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que adquieren significado o valor después de desempeñar el trabajo fuera del lugar del mismo, y brindan poca satisfacción mientras se desempeña el trabajo. Desde luego, la paga es un buen ejemplo de lo que Herzberg clasifica como factor de mantenimiento y lo que algunos psicólogos denominan motivador extrínseco.

Factores Higiénicos Insatisfacción Factores de mantenimiento Contexto del empleo Factores Extrínsecos	Factores Motivacionales Satisfactores Motivadores Contenido del empleo Factores Intrínsecos
Ejemplos Política administrativa de la compañía Calidad de la Supervisión Relaciones con los supervisores Relaciones con los compañeros Relaciones con los subordinados Pago Seguridad en el empleo Condiciones en el trabajo Posición social	Ejemplos Logro Reconocimiento Progreso Trabajo mismo Posibilidad de desarrollo Responsabilidad

Figura 11: Los dos factores de Herzberg.

Fuente: Velazquez (2015)

2.3 Definición de términos básicos

Equipo: Un equipo es un grupo de más de dos personas que interactúan, discuten y piensan de forma coordinada y cooperativa, unidas con un objetivo común. Un grupo en sí mismo no necesariamente constituye un equipo. Son muchos los distintos componentes que forman un equipo como el gerente y agentes. También puede ser un conjunto de personas coordinadas y con una meta a cumplir. (Jacques & Jacques, 2007)

Estrategia: Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos. (García, 2007)

Colaborador: Es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios. Está muy relacionado con la cooperación y la coordinación. (Castillo, 2009)

Supervisor: Es aquella persona que en una empresa observa y dirige al personal para orientarlo y vigilarlo en el cumplimiento de sus funciones, asignándole los medios y recursos adecuados, y un plan de acción, coordinando equipos de trabajo, para obtener la mayor rentabilidad empresarial. (Yuill, 2003)

Ingenio: El ingenio es la capacidad inventiva y creativa que dispone una persona y que entonces le permite crear e inventar ideas, maquinarias y hasta resolver difíciles problemas o dilemas de manera rápida, eficaz y sencilla. (Gómez, 2010)

Persuadir: Es la capacidad o habilidad que alguien dispone para cambiar la actitud o comportamiento de una persona o grupo de personas hacia una idea, objeto o persona a través del uso de palabras, sentimientos o razonamientos. (Aranguez, 2019)

Administración: Es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos. (Gammonnet, 2010)

Eficacia: Es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. La capacidad de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica. El término proviene del vocablo latino *efficax*, que puede traducirse como “que tiene el poder de producir el efecto buscado”. La eficacia, entonces, tiene que ver con hacer lo apropiado para conseguir un propósito planteado a priori o de antemano. (Diario Gestión, 2018)

Eficiencia: Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente. Se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. (Diario Gestión, 2018)

Empoderamiento: Busca que las personas auto gestionen sus propias necesidades, lo que en lo que respecta a la cooperación y ayuda humanitaria dio

una nueva visión a los proyectos sociales, que más que prestar ayuda y cubrir necesidades básicas, busca que las poblaciones con carencias o dificultades, a través de sus propias capacidades impulsen cambios positivos sobre las situaciones en la que viven. (Bacque & Biewener, 2013)

Liderazgo: El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores. (Tracy, 2015)

Retroalimentación: En la administración, que es la ciencia que estudia el modo idóneo de controlar los recursos de los sistemas humanos, la retroalimentación permite la existencia de instancias de control: etapas del proceso productivo en el que un departamento recibe devoluciones respecto a sus operaciones de los demás, o en el que eleva a la dirigencia las observaciones surgidas de su propio funcionamiento, como una forma de reinyectar información al propio sistema. Entonces, la gerencia puede tomar decisiones informadas. (Conexion esan, 2017)

Reconocimiento: Palabras de agradecimiento por el trabajo que realiza un colaborador significa mucho para esa persona, al margen del cargo que tenga. En algunas organizaciones se ha creado el hábito de elogiar a sus empleados, consiguiendo que se sientan felices. (Diario Gestión, 2019)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Las habilidades gerenciales influyen de manera directa en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Las habilidades personales influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.
- Las habilidades interpersonales influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.
- Las habilidades grupales influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

3.2 Variables e indicadores

3.2.1 Identificación de las variables

La relación funcional es la siguiente: $Y = f(X)$

Dónde:

- Y: variable dependiente: motivación laboral.
- X: variable independiente: habilidades gerenciales.

3.2.2 Operacionalización de las variables

Tabla 1.
Operacionalización de la variable independiente

Variable	Definición	Dimensiones	Escala de Medición	Items
Habilidades Gerenciales	Conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización.	Habilidades Personales	Escala de intervalo. Categorías:	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9
		Habilidades Interpersonales	1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo	P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17
		Habilidades Grupales	3 = Indiferente	P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27
			4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo	

Nota. La tabla muestra la operacionalización de la variable independiente *Habilidades Gerenciales*, indicando la escala de medición y los ítems respectivamente.

Tabla 2.
Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición	Dimensiones	Escala de Medición	Items
Motivación Laboral	Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.	Factores Motivacionales	Escala de intervalo. Categorías:	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7
		Factores Higiénicos	1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo	P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16

Nota. La tabla muestra la operacionalización de la variable dependiente *motivación laboral*, indicando la escala de medición y los ítems respectivamente.

3.3 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es básica, ya que en esta investigación no se manipularon las variables, sino se basaron en las teorías científicas con respecto a las Habilidades Gerenciales y la Motivación Laboral para analizar los efectos de una en otra, siendo aplicada en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

3.4 Diseño de la Investigación.

El diseño de investigación es no experimental, ya que se estudiaron los fenómenos como se dan en su contexto natural para luego ser analizados, es decir, no se realizará manipulación ni modificación alguna de las condiciones o características del objeto de estudios. Además, la investigación es de corte transversal, ya que la recolección de los datos se realizará en un único momento en el tiempo y espacio para toda la muestra.

3.5 Nivel de la Investigación

El nivel de investigación es explicativo causal, ya que el objetivo de la investigación es determinar si existe o no influencia de las habilidades gerenciales en la Motivación laboral de Perumotor Arequipa, siendo la variable independiente la causa y la variable dependiente la consecuencia.

3.6 **Ámbito de investigación**

Para la investigación presente, los instrumentos son aplicados a la muestra obtenida mediante la fórmula correspondiente empleada en el total de los miembros que laboran para la empresa Perumotor H.G S.A.C. Arequipa.

3.7 **Población y muestra de estudio**

3.7.1 **Población**

En la presente investigación, la población se encuentra conformada por un total de 42 miembros que laboran para la empresa Perumotor H.G. S.A.C. Arequipa. A continuación, se muestra la distribución de todos los colaboradores según las áreas administrativas:

Tabla 3.
Población Laboral Perumotor H.G, S.A.C.

Cargos	N	%
Gerente General	1	2%
Gerentes de Área	3	7%
Técnicos Especialistas	15	36%
Administrativos	23	55%
Total	42	100%

Nota. Los datos fueron obtenidos mediante la gerencia de Perumotor S.A.C.

3.7.2 **Muestra**

La muestra se compone por el 91% del total de la organización, puesto que de la población de estudio no se están considerando los gerentes, por tal motivo la muestra es de 38 colaboradores de la empresa Perumotor H.G. S.A.C sede Arequipa.

3.8 Técnicas de recolección de Datos

3.8.1 Técnica

En la investigación se obtuvo la información a través de la técnica de la encuesta, la cual será dirigida a los directivos y a los colaboradores, el cual es un conjunto de preguntas que se realiza con el propósito de obtener información la cual será procesada y analizada, según los objetivos presentes.

3.8.2 Instrumento

El instrumento que se utilizó en la investigación es el cuestionario, el cual medirá a las variables mediante los ítems formulados en base a las dimensiones que establece el modelo presentado en la base teórica científica, donde los instrumentos deberán ser validados para una aplicación óptima.

3.9 Procesamiento y análisis de datos

En la investigación, se hizo uso del programa estadístico IBM SPSS Statistics Versión 21, el cual contiene diversas herramientas donde se hará uso en primera parte del Alfa de Cronbach para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos. Luego, mediante la estadística descriptiva, se obtendrá las tablas de frecuencia con respecto a cada ítem que se haya formulado en los instrumentos correspondientes para poder analizar e interpretar los resultados. Además, se hará uso de la estadística inferencial, para la comprobación de hipótesis, aplicando el modelo de regresión lineal simple, dado que la escala de las variables son intervalos del cuestionario, obteniendo así si existe o no influencia de las *habilidades gerenciales* en la *motivación laboral* de Perumotor H.G. S.A.C.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Validación de instrumento de Investigación

4.1.1 Confiabilidad de instrumentos

Antes de aplicar los cuestionarios a los colaboradores que pertenecen a Perumotor S.A., se ha realizado la validación de los instrumentos por tres expertos donde se utilizaron diferentes indicadores para medir su confiabilidad; así también, se ha determinado la fiabilidad a través del coeficiente de Alpha de Cronbach donde:

Tabla 4.
Escala de Alpha de Cronbach

Rango	Nivel de confiabilidad
-1 a 0	No es confiable
0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
0.50 a 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 a 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Nota. La tabla muestra la escala de confiabilidad, Alpha de Cronbach.

Los valores cercanos a 0 indican que el instrumento utilizado es de baja confiabilidad, mientras que los valores cercanos a 1 indican que el instrumento es de alta confiabilidad.

4.1.2 Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach

Para realizar la prueba se encuestó a la muestra de 38 colaboradores

Tabla 5.
Coeficiente de Alpha de Cronbach, cuestionario 1

Alpha de Cronbach	Nro. de elementos
0.855	27

Nota. La tabla muestra el coeficiente de Alpha de Cronbach con respecto al cuestionario aplicado a la variable independiente: habilidades gerenciales

Entonces, a través de la aplicación del coeficiente de Alpha de Cronbach, se ha obtenido como resultado de Cronbach de 0,855 el cual pertenece a un rango de confiabilidad “Fuerte confiabilidad”, por lo tanto, se concluye que el instrumento utilizado es confiable.

Tabla 6.
Coeficiente de Alpha de Cronbach, cuestionario 2

Alpha de Cronbach	Nro. de elementos
0.845	16

Nota. La tabla muestra el coeficiente de Alpha de Cronbach con respecto al cuestionario aplicado a la variable independiente: habilidades gerenciales

Entonces, a través de la aplicación del coeficiente de Alpha de Cronbach, se ha obtenido como resultado de Cronbach de 0,845 el cual pertenece a un rango de confiabilidad “Fuerte confiabilidad”, por lo tanto, se concluye que el instrumento utilizado es confiable.

4.1.3 Escala de valoración de las variables

La escala de valoración es la escala ordinal ya que establece una clasificación en orden de los datos mediante la escala de Likert mencionado por Hernández, Fernández & Baptista (2014). A continuación, se presenta la escala de valoración para la medición de la variable independiente.

Tabla 7.
Escala de valoración para la variable independiente

Categorías
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

Nota. La tabla muestra las cinco categorías consideradas de la escala de valoración para la variable independiente planteada por Hernández, Fernández, & Baptista (2014).

Así mismo se presenta la escala de valoración para la medición de la variable dependiente:

Tabla 8.
Escala de valoración para la variable dependiente

Categorías
Totalmente en desacuerdo
En desacuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
De acuerdo
Totalmente de acuerdo

Nota. La tabla muestra las cinco categorías consideradas de la escala de valoración para la variable dependiente planteada por Hernández, Fernández, & Baptista (2014).

4.2 Tratamiento estadístico e interpretación de cuadros

4.2.1 Resultados de la variable independiente: Habilidades gerenciales

4.2.1.1 Análisis por dimensión

Tabla 9.
Dimensión 1: Habilidades personales

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Habilidades personales	Muy bajo	1	2.6%
	Bajo	3	7.9%
	Regular	21	55.3%
	Alto	13	34.2%
	Muy alto	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. la tabla muestra los resultados obtenidos con respecto a la dimensión: habilidades personales.

La Tabla 9 muestra los resultados obtenidos para la evaluación de la dimensión: Habilidades personales, donde:

- El 0% indica tener habilidades personales muy alto.
- El 34.2% indica tener habilidades personales alto.
- El 55.3% indica tener habilidades personales regular.
- El 7.9% indica tener habilidades personales bajo.
- El 2.6% indica tener habilidades personales muy bajo.

Entonces, se puede apreciar que más de la mitad de los colaboradores cuentan con habilidades personales regular correspondiente a las habilidades gerenciales que se vive en Perumotor H.G. S.A.C.

Tabla 10.
Dimensión 2: *Habilidades interpersonales*

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Habilidades interpersonales	Muy bajo	0	0.0%
	Bajo	4	10.5%
	Regular	14	36.8%
	Alto	20	52.6%
	Muy alto	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. la tabla muestra los resultados obtenidos con respecto a la dimensión: habilidades interpersonales.

La Tabla 10 muestra los resultados obtenidos para la evaluación de la dimensión: Habilidades interpersonales, donde:

- El 0% indica tener habilidades interpersonales muy alto.
- El 52.6% indica tener habilidades interpersonales alto.
- El 36.8% indica tener habilidades interpersonales regular.
- El 10.5% indica tener habilidades interpersonales bajo.
- El 0% indica tener habilidades interpersonales muy bajo.

Entonces, se puede apreciar que más de la mitad de los colaboradores cuentan con habilidades interpersonales alto correspondiente a las habilidades gerenciales que se vive en Perumotor H.G. S.A.C.

Tabla 11.
Dimensión 3: *Habilidades grupales*

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Habilidades grupales	Muy bajo	2	5.3%
	Bajo	5	13.2%
	Regular	18	47.4%
	Alto	13	34.2%
	Muy alto	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. la tabla muestra los resultados obtenidos con respecto a la dimensión:

habilidades grupales.

La Tabla 11 muestra los resultados obtenidos para la evaluación de la dimensión: Habilidades grupales, donde:

- El 0% indica tener habilidades grupales muy alto.
- El 34.2% indica tener habilidades grupales alto.
- El 47.4% indica tener habilidades grupales regular.
- El 13.2% indica tener habilidades grupales bajo.
- El 5.3% indica tener habilidades grupales muy bajo.

Entonces, se puede apreciar que casi la mitad de los colaboradores cuentan con habilidades grupales regular correspondiente a las habilidades gerenciales que se vive en Perumotor H.G. S.A.C.

4.2.1.2 Análisis general

Tabla 12.
Habilidades Gerenciales

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Habilidades gerenciales	Muy bajo	1	2.6%
	Bajo	3	7.9%
	Regular	20	52.6%
	Alto	14	36.8%
	Muy alto	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. la tabla muestra los resultados obtenidos con respecto a la variable: habilidades gerenciales

La Tabla 12 muestra los resultados obtenidos para la evaluación de la variable independiente: Habilidades gerenciales, donde:

- El 0% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es muy alto.

- El 36.8% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es alto.
- El 52.6% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es regular.
- El 7.9% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es bajo.
- El 2.6% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es muy bajo.

Entonces, los datos muestran que la empresa Perumotor H.G. S.A.C. cuenta con habilidades gerenciales regular para los colaboradores, por lo que determina que el personal no se encuentra de acuerdo con las acciones del gerente.

4.2.1.3 Análisis por ítems

4.2.1.3.1 Habilidades Personales

A) Desarrollo del Autoconocimiento

- a. **Manejo adecuado de relaciones:** Mi jefe superior directo proyecta un manejo adecuado de sus relaciones con los demás

Tabla 13.
Manejo adecuado de relaciones

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo proyecta un manejo adecuado de sus relaciones con los demás	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	13	34.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.1%
	De acuerdo	14	36.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL		38	100%

Nota. La Tabla 13 muestra el resultado obtenido del ítem 1 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 13 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Desarrollo del Autoconocimiento del indicador Habilidades Personales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo proyecta un manejo adecuado de sus relaciones con los demás”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 36.8% de trabajadores.

- La calificación regular califico con 21.1% del total.
- Por otro lado, se registró un 34.2% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Valores Íntegros:** Mi jefe superior directo mantiene sus valores íntegros cuando toma decisiones

Tabla 14.
Valores Íntegros

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo mantiene sus valores íntegros cuando toma decisiones	Totalmente en desacuerdo	2	5.3%
	En desacuerdo	13	34.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	26.3%
	De acuerdo	13	34.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 14 muestra el resultado obtenido del ítem 2 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 14 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Desarrollo del Autoconocimiento del indicador Habilidades Personales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo mantiene sus valores

íntegros cuando toma decisiones”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0.0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 34.2% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 26.3% del total.
- Por otro lado, se registró un 34.2% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 5.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- c. Procesamiento de Información:** Mi jefe superior directo recopila y procesa información de manera eficiente

Tabla 15.
Procesamiento de Información

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo recopila y procesa información de manera eficiente	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	12	31.6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	44.7%
	De acuerdo	6	15.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 15 muestra el resultado obtenido del ítem 3 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 15 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Desarrollo del Autoconocimiento del indicador Habilidades Personales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo recopila y procesa información de manera eficiente”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 15.8% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 44.7% del total.
- Por otro lado, se registró un 31.6% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- d. Retroalimentación y actualización:** Mi jefe superior directo genera retroalimentación y actualización de las labores de los trabajadores en función de los cambios y tendencias organizacionales

Tabla 16.
Retroalimentación y actualización

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo genera retroalimentación y actualización de las labores de los trabajadores en función de los cambios y tendencias organizacionales	Totalmente en desacuerdo	4	10.5%
	En desacuerdo	12	31.6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	36.8%
	De acuerdo	8	21.1%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 16 muestra el resultado obtenido del ítem 4 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 16 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Desarrollo del Autoconocimiento del indicador Habilidades Personales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo genera retroalimentación y actualización de las labores de los trabajadores en función de los cambios y tendencias organizacionales”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 21.1% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 36.8% del total.

- Por otro lado, se registró un 31.6% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 10.5% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

B) Manejo del estrés personal

- a. **Administración del tiempo:** Mi jefe superior directo realiza una administración eficaz del tiempo

Tabla 17.
Administración del tiempo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo realiza una administración eficaz del tiempo	Totalmente en desacuerdo	4	10.5%
	En desacuerdo	10	26.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	47.4%
	De acuerdo	6	15.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 17 muestra el resultado obtenido del ítem 5 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 17 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Manejo del estrés personal del indicador Habilidades Personales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo realiza una administración eficaz del tiempo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 15.8% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 47.4% del total.
- Por otro lado, se registró un 26.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 10.5% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

b. Colaboración de trabajo: Mi jefe superior directo promueve la colaboración de trabajo entre mis compañeros

Tabla 18.
Colaboración de trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo promueve la colaboración de trabajo entre mis compañeros	Totalmente en desacuerdo	1	2.6%
	En desacuerdo	10	26.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	36.8%
	De acuerdo	13	34.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 18 muestra el resultado obtenido del ítem 6 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 18 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Manejo del estrés personal del indicador Habilidades Personales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo promueve la colaboración de trabajo entre mis compañeros”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 34.2% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 36.8% del total.
- Por otro lado, se registró un 26.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 2.6% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- c. **Rediseño de trabajo:** Mi jefe superior promueve un rediseño de trabajo con el propósito de mejorar mi condición laboral

Tabla 19.
Colaboración de trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior promueve un rediseño de trabajo con el propósito de mejorar mi condición laboral	Totalmente en desacuerdo	4	10.5%
	En desacuerdo	11	28.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	26.3%
	De acuerdo	13	34.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 19 muestra el resultado obtenido del ítem 7 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 19 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Manejo del estrés personal del indicador Habilidades Personales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior promueve un rediseño de trabajo con el propósito de mejorar mi condición laboral”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 34.2% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 26.3% del total.
- Por otro lado, se registró un 28.9% con la marcación que indica estar en desacuerdo.

- Finalmente se registró un 10.5% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- d. Metas reales:** Mi jefe superior directo establece metas reales para cortos periodos de tiempo

Tabla 20.
Colaboración de trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo establece metas reales para cortos periodos de tiempo	Totalmente en desacuerdo	2	5.3%
	En desacuerdo	7	18.4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	26.3%
	De acuerdo	19	50.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 20 muestra el resultado obtenido del ítem 8 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 20 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Manejo del estrés personal del indicador Habilidades Personales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo establece metas reales para cortos periodos de tiempo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.

- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 50.0% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 26.3% del total.
- Por otro lado, se registró un 18.4% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 5.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

C) Solución analítica y creativa de problemas

- a. Resolución de Problemas:** Mi jefe superior directo muestra creatividad en la resolución de problemas en la organización

Tabla 21.
Resolución de Problemas

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo muestra creatividad en la resolución de problemas en la organización	Totalmente en desacuerdo	2	5.3%
	En desacuerdo	6	15.8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	44.7%
	De acuerdo	13	34.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 21 muestra el resultado obtenido del ítem 9 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 21 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Solución analítica y creativa de problemas del indicador Habilidades Personales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo muestra creatividad en la resolución de problemas en la organización”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 34.2% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 44.7% del total.
- Por otro lado, se registró un 15.8% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 5.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

4.2.1.3.2 Habilidades Interpersonales

A) Comunicación de apoyo

- a. **Comunicación descendente:** Mi jefe superior directo mantiene una comunicación adecuada con los subordinados (Uso adecuado de informes, discursos, reuniones, memorándums, folletos)

Tabla 22.
Comunicación descendente

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo mantiene una comunicación adecuada con los subordinados (Uso adecuado de informes, discursos, reuniones, memorándums, folletos)	Totalmente en desacuerdo	4	10.5%
	En desacuerdo	10	26.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28.9%
	De acuerdo	13	34.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 22 muestra el resultado obtenido del ítem 10 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 22 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Comunicación de apoyo del indicador Habilidades Interpersonales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo mantiene una comunicación adecuada con los subordinados (Uso adecuado de informes, discursos, reuniones, memorándums, folletos)”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 34.2%

de trabajadores.

- La calificación regular califico con 28.9% del total.
- Por otro lado, se registró un 26.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 10.5% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Comunicación ascendente:** Mantengo una comunicación adecuada con mi jefe superior directo (Uso adecuado de solicitudes, quejas, asesoramiento, entrevista de salida)

Tabla 23.
Comunicación ascendente

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mantengo una comunicación adecuada con mi jefe superior directo (Uso adecuado de solicitudes, quejas, asesoramiento, entrevista de salida)	Totalmente en desacuerdo	1	2.6%
	En desacuerdo	4	10.5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	65.8%
	De acuerdo	8	21.1%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 23 muestra el resultado obtenido del ítem 11 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 23 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Comunicación de apoyo del indicador Habilidades Interpersonales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mantengo una comunicación adecuada con mi jefe superior directo (Uso adecuado de solicitudes, quejas, asesoramiento, entrevista de salida)”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 21.1% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 65.8% del total.
- Por otro lado, se registró un 10.5% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 2.6% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- c. **Fluidez de información:** Mi jefe superior directo permite que la información relativa a las labores de la organización fluya de manera adecuada.

Tabla 24.
Fluidez de información

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo permite que la información relativa a las labores de la organización fluya de manera adecuada.	Totalmente en desacuerdo	1	2.6%
	En desacuerdo	7	18.4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	55.3%
	De acuerdo	9	23.7%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 24 muestra el resultado obtenido del ítem 12 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 24 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Comunicación de apoyo del indicador Habilidades Interpersonales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo permite que la información relativa a las labores de la organización fluya de manera adecuada.”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 23.7% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 55.3% del total.
- Por otro lado, se registró un 18.4% con la marcación que indica estar en

desacuerdo.

- Finalmente se registró un 2.6% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

B) Motivación de los empleados

- a. **Habilidades en mi puesto de trabajo:** Mi jefe superior directo reconoce mis habilidades en mi puesto de trabajo.

Tabla 25.

Habilidades en mi puesto de trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo reconoce mis habilidades en mi puesto de trabajo	Totalmente en desacuerdo	2	5.3%
	En desacuerdo	4	10.5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	34.2%
	De acuerdo	17	44.7%
	Totalmente de acuerdo	2	5.3%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 25 muestra el resultado obtenido del ítem 13 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 25 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Motivación de los empleados del indicador Habilidades Interpersonales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo reconoce mis habilidades en mi puesto de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 5.3% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 44.7% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 34.2% del total.
- Por otro lado, se registró un 10.5% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 5.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Crecimiento personal:** Mi jefe superior directo motiva mi crecimiento personal fomentando mi participación en cursos de formación y capacitación

Tabla 26.

Crecimiento personal

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo motiva mi crecimiento personal fomentando mi participación en cursos de formación y capacitación	Totalmente en desacuerdo	2	5.3%
	En desacuerdo	11	28.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	36.8%
	De acuerdo	11	28.9%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 26 muestra el resultado obtenido del ítem 14 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 26 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Motivación de los empleados del indicador Habilidades Interpersonales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo motiva mi crecimiento personal fomentando mi participación en cursos de formación y capacitación”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 28.9% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 36.8% del total.
- Por otro lado, se registró un 28.9% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 5.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- c. **Adecuado clima laboral y desempeño laboral:** Mi jefe superior directo promueve un adecuado clima laboral y desempeño en el trabajo

Tabla 27.
Adecuado clima laboral y desempeño laboral

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo promueve un adecuado clima laboral y desempeño en el trabajo	Totalmente en desacuerdo	1	2.6%
	En desacuerdo	13	34.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	31.6%
	De acuerdo	12	31.6%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 27 muestra el resultado obtenido del ítem 15 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 27 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Motivación de los empleados del indicador Habilidades Interpersonales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo promueve un adecuado clima laboral y desempeño en el trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 31.6% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 31.6% del total.
- Por otro lado, se registró un 34.2% con la marcación que indica estar en desacuerdo.

- Finalmente se registró un 2.6% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

C) Ganar poder e influencia

- Ganar poder e influencia:** Mi jefe superior directo genera una influencia positiva sobre los trabajadores de la organización

Tabla 28.
Ganar poder e influencia

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo genera una influencia positiva sobre los trabajadores de la organización	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	15	39.5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18.4%
	De acuerdo	16	42.1%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL		38

Nota. La Tabla 28 muestra el resultado obtenido del ítem 16 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 28 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Ganar poder e influencia del indicador Habilidades Interpersonales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo genera una influencia positiva sobre los trabajadores de la organización”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 42.1% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 7% del total.
- Por otro lado, se registró un 39.5% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

D) Manejo de conflictos

- a. **Manejo de conflictos:** Mi jefe superior directo maneja de forma adecuada los conflictos que puedan presentarse en el desarrollo de las labores en la empresa.

Tabla 29.
Manejo de conflictos

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo maneja de forma adecuada los conflictos que puedan presentarse en el desarrollo de las labores en la empresa	Totalmente en desacuerdo	1	2.6%
	En desacuerdo	13	34.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	26.3%
	De acuerdo	14	36.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 29 muestra el resultado obtenido del ítem 17 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 29 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Manejo de conflictos del indicador Habilidades Interpersonales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo maneja de forma adecuada los conflictos que puedan presentarse en el desarrollo de las labores en la empresa”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 36.8% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 26.3% del total.
- Por otro lado, se registró un 34.2% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 2.6% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

4.2.1.3.3 Habilidades Grupales

A) Facultamiento y delegación

- a. **Cumplimiento de objetivos organizacionales:** Mi jefe superior directo confía en mis habilidades para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Tabla 30.

Cumplimiento de objetivos organizacionales

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo confía en mis habilidades para el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	14	36.8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	39.5%
	De acuerdo	6	15.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 30 muestra el resultado obtenido del ítem 18 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 30 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Facultamiento y delegación del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo confía en mis habilidades para el cumplimiento de objetivos organizacionales”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 15.8% de trabajadores.

- La calificación regular califico con 39.5% del total.
- Por otro lado, se registró un 36.8% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Designación de actividades:** Mi jefe superior directo asigna actividades según el perfil de la persona con el puesto de trabajo.

Tabla 31.
Designación de actividades

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo asigna actividades según el perfil de la persona con el puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	9	23.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	47.4%
	De acuerdo	8	21.1%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 31 muestra el resultado obtenido del ítem 19 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 31 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Facultamiento y delegación del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo asigna actividades

según el perfil de la persona con el puesto de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 21.1% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 47.4% del total.
- Por otro lado, se registró un 23.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

B) Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo

- a. **Relaciones de confianza:** Mi jefe superior directo promueve espacios para desarrollar relaciones de confianza con mis compañeros de trabajo.

Tabla 32.
Relaciones de Confianza

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo promueve espacios para desarrollar relaciones de confianza con mis compañeros de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	11	28.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	26.3%
	De acuerdo	14	36.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 32 muestra el resultado obtenido del ítem 20 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 32 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo promueve espacios para desarrollar relaciones de confianza con mis compañeros de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 36.8% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 26.3% del total.
- Por otro lado, se registró un 28.9% con la marcación que indica estar en

desacuerdo.

- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

b. Cohesión y unidad en el trabajo: Mi jefe superior directo promueve la cohesión y unidad en mi equipo de trabajo

Tabla 33.
Cohesión y unidad en el trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo promueve la cohesión y unidad en mi equipo de trabajo	Totalmente en desacuerdo	5	13.2%
	En desacuerdo	9	23.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.1%
	De acuerdo	16	42.1%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL		38

Nota. La Tabla 33 muestra el resultado obtenido del ítem 21 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 33 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo promueve la cohesión y unidad en mi equipo de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 42.1% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 21.1% del total.
- Por otro lado, se registró un 23.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 13.2% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- c. Reconocimiento de logros de equipo:** Mi jefe superior directo reconoce los logros de mi equipo de trabajo.

Tabla 34.
Reconocimiento de logros de equipo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo reconoce los logros de mi equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	5	13.2%
	En desacuerdo	10	26.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	36.8%
	De acuerdo	9	23.7%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 34 muestra el resultado obtenido del ítem 22 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 34 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo reconoce los logros de mi equipo de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 23.7% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 36.8% del total.
- Por otro lado, se registró un 26.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 13.2% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- d. Iniciativas de innovación de equipo:** Mi jefe superior directo apoya las iniciativas de innovación de mi equipo de trabajo.

Tabla 35.
Iniciativas de innovación de equipo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo apoya las iniciativas de innovación de mi equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	11	28.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28.9%
	De acuerdo	13	34.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 35 muestra el resultado obtenido del ítem 23 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 35 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo apoya las iniciativas de innovación de mi equipo de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 34.2% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 28.9% del total.
- Por otro lado, se registró un 28.9% con la marcación que indica estar en desacuerdo.

- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

C) Liderar el cambio positivo

- Potencial humano en equipo:** Mi jefe superior fomenta espacios para liberar el potencial humano en mi equipo de trabajo.

Tabla 36.
Potencial humano en equipo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior fomenta espacios para liberar el potencial humano en mi equipo de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	2	5.3%
	En desacuerdo	12	31.6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	39.5%
	De acuerdo	9	23.7%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL		38

Nota. La Tabla 36 muestra el resultado obtenido del ítem 24 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 36 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Liderar el cambio positivo del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior fomenta espacios para liberar el potencial humano en mi equipo de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 23.7% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 39.5% del total.
- Por otro lado, se registró un 31.6% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 5.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Comparación de equipos:** Mi jefe superior directo compara la labor de mi equipo de trabajo con otros equipos.

Tabla 37.
Comparación de equipos

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo compara la labor de mi equipo de trabajo con otros equipos	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	9	23.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	34.2%
	De acuerdo	13	34.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 37 muestra el resultado obtenido del ítem 25 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 37 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Liderar el cambio positivo del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo compara la labor de mi equipo de trabajo con otros equipos”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 34.2% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 34.2% del total.
- Por otro lado, se registró un 23.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- c. **Nuevos inicios:** Mi jefe superior directo marca y comunica el inicio de nuevos inicios en la organización

Tabla 38.
Nuevos inicios

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo marca y comunica el inicio de nuevos inicios en la organización	Totalmente en desacuerdo	2	5.3%
	En desacuerdo	12	31.6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	26.3%
	De acuerdo	13	34.2%
	Totalmente de acuerdo	1	2.6%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 38 muestra el resultado obtenido del ítem 26 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 38 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Liderar el cambio positivo del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo marca y comunica el inicio de nuevos inicios en la organización”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 2.6% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 34.2% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 26.3% del total.
- Por otro lado, se registró un 31.6% con la marcación que indica estar en desacuerdo.

- Finalmente se registró un 5.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

d. Cambios positivos en la organización: Mi jefe superior directo fomenta la disposición hacia cambios positivos en la organización

Tabla 39.
Cambios positivos en la organización

Ítem	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi jefe superior directo fomenta la disposición hacia cambios positivos en la organización	Totalmente en desacuerdo	2	5.3%
	En desacuerdo	7	18.4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.1%
	De acuerdo	21	55.3%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
TOTAL		38	100%

Nota. La Tabla 39 muestra el resultado obtenido del ítem 27 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable independiente.

Interpretación:

La Tabla 39 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Liderar el cambio positivo del indicador Habilidades Grupales correspondiente a la variable Habilidades Gerenciales.

El ítem formulado afirma que “Mi jefe superior directo fomenta la disposición hacia cambios positivos en la organización”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.

- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 55.3% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 21.1% del total.
- Por otro lado, se registró un 18.4% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 5.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

4.2.2 Resultados de la variable dependiente: Motivación Laboral

4.2.2.1 Análisis por dimensión

Tabla 40.

Dimensión 1: Factores Motivacionales

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Factores Motivacionales	Muy bajo	0	0.0%
	Bajo	1	2.6%
	Regular	25	65.8%
	Alto	12	31.6%
	Muy alto	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. la tabla muestra los resultados obtenidos con respecto a la dimensión: factores motivacionales

La Tabla 40 muestra los resultados obtenidos para la evaluación de la dimensión: Factores motivacionales, donde:

- El 0% indica tener factores motivacionales muy alto.
- El 34.2% indica tener factores motivacionales alto.

- El 55.3% indica tener factores motivacionales regular.
- El 7.9% indica tener factores motivacionales bajo.
- El 2.6% indica tener factores motivacionales muy bajo.

Entonces, se puede apreciar que más de la mitad de los colaboradores cuentan con factores motivacionales regular correspondiente a la motivación laboral que se percibe en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

Tabla 41.
Dimensión 2: Factores Higiénicos

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Factores Higiénicos	Muy bajo	0	0.0%
	Bajo	3	7.9%
	Regular	34	89.5%
	Alto	1	2.6%
	Muy alto	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. la tabla muestra los resultados obtenidos con respecto a la dimensión: factores higiénicos

La Tabla 41 muestra los resultados obtenidos para la evaluación de la dimensión: Factores higiénicos, donde:

- El 0% indica tener factores higiénicos muy alto.
- El 2.6% indica tener factores higiénicos alto.
- El 89.5% indica tener factores higiénicos regular.
- El 7.9% indica tener factores higiénicos bajo.
- El 0% indica tener factores higiénicos muy bajo.

Entonces, se puede apreciar que más de la mitad de los colaboradores cuentan con factores higiénicos regular correspondiente a la motivación laboral que se percibe en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

4.2.2.2 Análisis general

Tabla 42.
Motivación Laboral

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Motivación laboral	Muy bajo	0	0.0%
	Bajo	1	2.6%
	Regular	30	78.9%
	Alto	7	18.4%
	Muy alto	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. la tabla muestra los resultados obtenidos con respecto a la variable: motivación laboral

La Tabla 42 muestra los resultados obtenidos para la evaluación de la variable dependiente: Motivación laboral, donde:

- El 0% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es muy alto.
- El 18.4% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es alto.
- El 78.9% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es regular.
- El 2.6% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es bajo.
- El 0% de los colaboradores indican que las habilidades gerenciales en Perumotor H.G. S.A.C., es muy bajo.

Entonces, los datos muestran que la empresa Perumotor H.G. S.A.C. cuenta con motivación laboral regular para los colaboradores, por lo que determina que el personal no cuenta con reconocimientos.

4.2.2.3 Variable Dependiente: Motivación Laboral

4.2.2.3.1 Factores Motivacionales

A) Responsabilidad

- a. **Responsabilidad:** Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad

Tabla 43.
Responsabilidad

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad	Totalmente en desacuerdo	1	2.6%
	En desacuerdo	11	28.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	34.2%
	De acuerdo	8	21.1%
	Totalmente de acuerdo	5	13.2%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 43 muestra el resultado obtenido del ítem 1 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 43 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Responsabilidad del indicador Factores Motivacionales correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 13.2% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 21.1% de trabajadores.

- La calificación regular califico con 34.2% del total.
- Por otro lado, se registró un 28.9% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 2.6% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

B) Crecimiento

- a. **Aprendizaje y desarrollo constante:** El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante.

Tabla 44.
Aprendizaje y desarrollo constante

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante.	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	10	26.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	31.6%
	De acuerdo	11	28.9%
	Totalmente de acuerdo	2	5.3%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 44 muestra el resultado obtenido del ítem 2 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 44 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Crecimiento del indicador Factores Motivacionales correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante.”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 5.3% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 28.9% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 31.6% del total.
- Por otro lado, se registró un 26.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Desarrollo en el trabajo:** La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo.

Tabla 45.
Desarrollo en el trabajo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	16	42.1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	39.5%
	De acuerdo	4	10.5%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 45 muestra el resultado obtenido del ítem 3 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 45 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Crecimiento del indicador Factores Motivacionales correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo”

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0.0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 10.5% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 39.5% del total.
- Por otro lado, se registró un 42.1% con la marcación que indica estar en desacuerdo.

- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

C) Reconocimiento

- a. **Merecido reconocimiento:** Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo.

Tabla 46.
Merecido reconocimiento

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	3	7.9%
	En desacuerdo	15	39.5%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	42.1%
	De acuerdo	4	10.5%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 46 muestra el resultado obtenido del ítem 4 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 46 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Reconocimiento del indicador Factores Motivacionales correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 10.5% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 42.1% del total.
- Por otro lado, se registró un 39.5% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 7.9% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Tareas importantes:** Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización.

Tabla 47.
Tareas importantes

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización.	Totalmente en desacuerdo	2	5.3%
	En desacuerdo	17	44.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	28.9%
	De acuerdo	6	15.8%
	Totalmente de acuerdo	2	5.3%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 47 muestra el resultado obtenido del ítem 5 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 47 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Reconocimiento del indicador Factores Motivacionales correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 5.3% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 15.8% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 28.9% del total.
- Por otro lado, se registró un 44.7% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 5.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

D) Logro

- a. **Formación profesional y personal:** El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal.

Tabla 48.
Formación profesional y personal

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	10	26.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	36.8%
	De acuerdo	11	28.9%
	Totalmente de acuerdo	3	7.9%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 48 muestra el resultado obtenido del ítem 6 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 48 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Logro del indicador Factores Motivacionales correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 7.9% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 28.9% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 36.8% del total.
- Por otro lado, se registró un 26.3% con la marcación que indica estar en

desacuerdo.

- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Objetivos y metas de la organización:** Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo

Tabla 49.
Objetivos y metas de la organización

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	11	28.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	55.3%
	De acuerdo	5	13.2%
	Totalmente de acuerdo	1	2.6%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 49 muestra el resultado obtenido del ítem 7 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 49 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Logro del indicador Factores Motivacionales correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 2.6% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 13.2% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 55.3% del total.
- Por otro lado, se registró un 28.9% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

4.2.2.3.2 Factores Higiénicos

A) Supervisión

- a. **Supervisión:** La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad.

Tabla 50.
Supervisión

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad.	Totalmente en desacuerdo	4	10.5%
	En desacuerdo	21	55.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18.4%
	De acuerdo	6	15.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 50 muestra el resultado obtenido del ítem 8 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 50 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Supervisión del indicador Factores Higiénicos correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 15.8% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 18.4% del total.
- Por otro lado, se registró un 55.3% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 10.5% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

B) Condiciones Laborales

- a. **Habilidades y destrezas:** Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

Tabla 51.
Habilidades y destrezas

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas.	Totalmente en desacuerdo	6	15.8%
	En desacuerdo	20	52.6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	18.4%
	De acuerdo	5	13.2%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL		38

Nota. La Tabla 51 muestra el resultado obtenido del ítem 9 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 51 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Condiciones Laborales del indicador Factores Higiénicos correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 13.2% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 18.4% del total.
- Por otro lado, se registró un 52.6% con la marcación que indica estar en

desacuerdo.

- Finalmente se registró un 15.8% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Equipos y materiales:** Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento.

Tabla 52.
Equipos y materiales

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento.	Totalmente en desacuerdo	12	31.6%
	En desacuerdo	22	57.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10.5%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL		38

Nota. La Tabla 52 muestra el resultado obtenido del ítem 10 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 52 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Condiciones Laborales del indicador Factores Higiénicos correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 0% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 10.5% del total.
- Por otro lado, se registró un 57.9% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 31.6% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- c. Justicia y equidad:** Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas.

Tabla 53.
Justicia y equidad

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas.	Totalmente en desacuerdo	10	26.3%
	En desacuerdo	14	36.8%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	34.2%
	De acuerdo	1	2.6%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 53 muestra el resultado obtenido del ítem 11 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 53 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Condiciones Laborales del indicador Factores Higiénicos correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 2.6% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 34.2% del total.
- Por otro lado, se registró un 36.8% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 26.3% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

C) Sueldo

- a. **Sueldo:** El sueldo que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas.

Tabla 54.
Sueldo

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
El sueldo que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas.	Totalmente en desacuerdo	7	18.4%
	En desacuerdo	27	71.1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	10.5%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 54 muestra el resultado obtenido del ítem 12 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 54 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Sueldo del indicador Factores Higiénicos correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “El sueldo que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 0% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 10.5% del total.
- Por otro lado, se registró un 71.1% con la marcación que indica estar en desacuerdo.

- Finalmente se registró un 18.4% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia negativa, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

D) Relaciones Laborales

- a. **Relación con mis compañeros:** Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.

Tabla 55.
Relación con mis compañeros

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7.9%
	De acuerdo	17	44.7%
	Totalmente de acuerdo	18	47.4%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 55 muestra el resultado obtenido del ítem 13 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 55 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Relaciones Laborales del indicador Factores Higiénicos correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 47.4% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 44.7% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 7.9% del total.
- Por otro lado, se registró un 0% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Desempeño laboral:** Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.

Tabla 56.
Desempeño laboral

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.	Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	0	0.0%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7.9%
	De acuerdo	19	50.0%
	Totalmente de acuerdo	16	42.1%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 56 muestra el resultado obtenido del ítem 14 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 56 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Relaciones Laborales del indicador Factores Higiénicos correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 42.1% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 50% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 7.9% del total.
- Por otro lado, se registró un 0% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 0% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia positiva, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

E) Política y administración

a. Toma de decisiones: Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones.

Tabla 57.
Toma de decisiones

Item	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones.	Totalmente en desacuerdo	8	21.1%
	En desacuerdo	22	57.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	21.1%
	De acuerdo	0	0.0%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 57 muestra el resultado obtenido del ítem 15 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 57 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Política y Administración del indicador Factores Higiénicos correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.
- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 0% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 21.1% del total.
- Por otro lado, se registró un 57.9% con la marcación que indica estar en desacuerdo.

- Finalmente se registró un 21.1% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

- b. Ganas de laborar:** El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva asistir con ganas de trabajar.

Tabla 58.
Ganas de laborar

Ítem	Alternativa	Recuento	% del N de la columna
El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva asistir con ganas de trabajar.	Totalmente en desacuerdo	5	13.2%
	En desacuerdo	12	31.6%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	39.5%
	De acuerdo	6	15.8%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%
	TOTAL	38	100%

Nota. La Tabla 58 muestra el resultado obtenido del ítem 16 correspondiente al cuestionario aplicado a la variable dependiente.

Interpretación:

La Tabla 58 presenta el resultado de haber evaluado la dimensión Política y Administración del indicador Factores Higiénicos correspondiente a la variable Motivación Laboral.

El ítem formulado afirma que “El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva asistir con ganas de trabajar”.

Los resultados muestran lo siguiente:

- Se obtuvo un 0% de frecuencia correspondiente a la calificación que considera estar totalmente de acuerdo con el ítem.

- En cuanto aquellos que consideran estar de acuerdo representan el 15.8% de trabajadores.
- La calificación regular califico con 39.5% del total.
- Por otro lado, se registró un 31.6% con la marcación que indica estar en desacuerdo.
- Finalmente se registró un 13.2% que califica como totalmente en desacuerdo.

Las valoraciones, según los resultados, califican en su mayoría con una tendencia regular, que demuestra dicho nivel de cumplimiento en relación al ítem evaluado en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

4.3 Verificación de hipótesis

4.3.1 Verificación de hipótesis específicas

4.3.1.1 Verificación de primera hipótesis específica

Se presenta a continuación el planteamiento de la primera hipótesis específica:

H0: Las habilidades personales no influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

H1: Las habilidades personales influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

Para determinar ello se ejecuta la prueba de regresión lineal, cuyos resultados son:

Tabla 59.
Resumen del modelo de Regresión Lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,764 ^a	,583	,571	2,969

a. Variables predictoras: (Constante), habilidades gerenciales
Nota. Elaborado en SPSS

Tabla 60.
ANOVA del modelo de Regresión Lineal

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	443,670	1	443,670	50,337	,000 ^b
	Residual	317,304	36	8,814		
	Total	760,974	37			

a. Variable dependiente: Habilidades Personales
b. Variables predictoras: (Constante), Variable independiente habilidades gerenciales
Nota. Elaborado en SPSS

Tabla 61.
Coefficientes del modelo de Regresión Lineal

	Modelo	Coeficiente no estandarizado		Coeficiente tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2,031	3,409		,596	,035
	Habilidades gerenciales	,303	,043	,764	7,095	,000

Nota. Elaborado en SPSS

Como se aprecia, el valor de significancia calculado es menor de 0.05, lo que es indicador que existe una relación entre las variables, en tanto que el R-cuadrado es de 58.3%, es decir, que las habilidades gerenciales influyen en las habilidades personales en dicho porcentaje.

Con ello se determina aprobar la hipótesis alterna planteada.

4.3.1.2 Verificación de segunda hipótesis específica

Se presenta a continuación el planteamiento de la segunda hipótesis específica:

H0: Las habilidades interpersonales no influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

H1: Las habilidades interpersonales influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

Para determinar ello se ejecuta la prueba de regresión lineal, cuyos resultados son:

Tabla 62.
Resumen del modelo de Regresión Lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,708 ^a	,502	,488	2,442

b. Variables predictoras: (Constante), habilidades gerenciales

Nota. Elaborado en SPSS

Tabla 63.
ANOVA del modelo de Regresión Lineal

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	216,166	1	216,166	36,263	,000 ^b
	Residual	214,597	36	5,961		
	Total	430,763	37			

c. Variable dependiente: Habilidades Interpersonales

d. Variables predictoras: (Constante), Variable independiente habilidades gerenciales

Nota. Elaborado en SPSS

Tabla 64.
Coeficientes del modelo de Regresión Lineal

Modelo		Coeficiente no estandarizado		Coeficiente tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	7,367	2,803		2,628	,013
	Habilidades gerenciales	,212	,035	,708	6,022	,000

Nota. Elaborado en SPSS

Como se aprecia, el valor de significancia calculado es menor de 0.05, lo que es indicador que existe una relación entre las variables, en tanto que el R-cuadrado es de 50.2%, es decir, que las habilidades gerenciales influyen en las habilidades interpersonales en dicho porcentaje.

Con ello se determina aprobar la hipótesis alterna planteada.

4.3.1.3 Verificación de tercera hipótesis específica

Se presenta a continuación el planteamiento de la tercera hipótesis específica:

H0: Las habilidades grupales no influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

H1: Las habilidades grupales influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

Para determinar ello se ejecuta la prueba de regresión lineal, cuyos resultados son:

Tabla 65.
Resumen del modelo de Regresión Lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,867 ^a	,752	,745	3,226

c. Variables predictoras: (Constante), habilidades gerenciales
Nota. Elaborado en SPSS

Tabla 66.
ANOVA del modelo de Regresión Lineal

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	134,895	1	134,895	109,042	,000 ^b
	Residual	374,684	36	10,408		
	Total	509,579	37			

e. Variable dependiente: Habilidades Grupales

f. Variables predictoras: (Constante), Variable independiente habilidades gerenciales

Nota. Elaborado en SPSS

Tabla 67.
Coefficientes del modelo de Regresión Lineal

	Modelo	Coeficiente no estandarizado		Coeficiente tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-9,398	3,704		-2,537	,016
	Habilidades gerenciales	,485	,046	,867	10,442	,000

Nota. Elaborado en SPSS

Como se aprecia, el valor de significancia calculado es menor de 0.05, lo que es indicador que existe una relación entre las variables, en tanto que el R-cuadrado es de 75.2%, es decir, que las habilidades gerenciales influyen en las habilidades grupales en dicho porcentaje.

Con ello se determina aprobar la hipótesis alterna planteada.

4.3.2 Verificación de hipótesis general

Se plantea que:

H0: Las habilidades gerenciales no influyen de manera directa en la motivación laboral en los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

H1: Las habilidades gerenciales influyen de manera directa en la motivación laboral en los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.

La comprobación se desarrolla haciendo uso del programa SPSS, en la que se consideran las siguientes valoraciones para la variable “Habilidades Gerenciales” y “Motivación Laboral”.

Donde, a través de la prueba estadística del Modelo de Regresión Lineal Simple se obtuvieron los siguientes resultados:

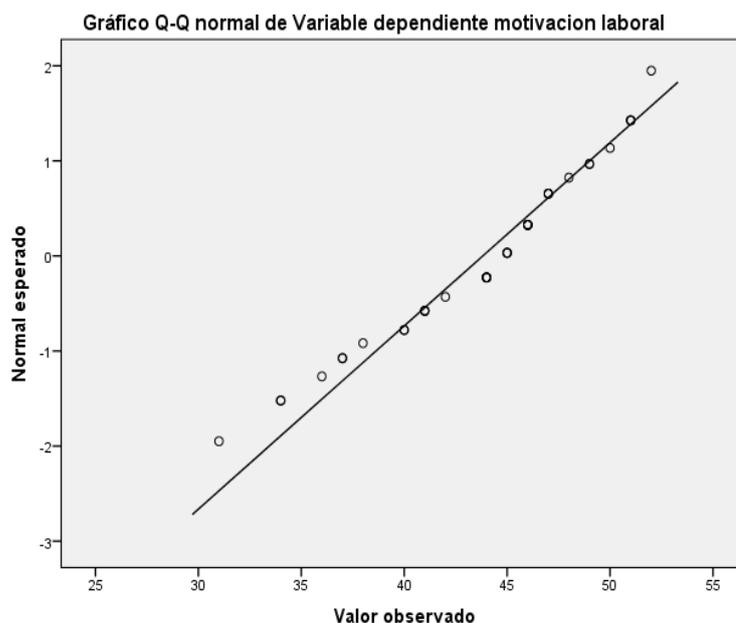


Figura 12. Diagrama de dispersión

La figura 12 muestra el diagrama de dispersión donde se observa unos puntos que conforman una curva la cual representa un comportamiento lineal simple,

determinando de esta manera que mientras mejor sean las habilidades gerenciales mayor será la motivación laboral de los colaboradores que laboran en la empresa Perumotor H.G. S.A.C.

Para contrastar la hipótesis general se utilizó el modelo de regresión lineal simple; cuyos resultados se indican en los siguientes cuadros.

Tabla 68.

Resumen del modelo: hipótesis general

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,410 ^a	,368	,345	4,796

- a. Predictoras: (Constante), Variable independiente habilidades gerenciales.
b. Variable dependiente: Motivación laboral

La tabla 68 muestra el Resumen del Modelo donde identificamos el R cuadrado, lo cual explica que un 36.8% de los resultados que refleja la variable dependiente: Motivación laboral, son explicados por la variable independiente: Habilidades gerenciales.

Tabla 69.

Prueba ANOVA: hipótesis general

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	167,777	1	167,777	7,295	,010 ^b
Residuo	827,934	36	22,998		
Total	995,711	37			

- a. Variable dependiente: Variable dependiente motivacion laboral
b. Variables predictoras: (Constante), Variable independiente habilidades gerenciales

La tabla 69 muestran los resultados obtenidos donde se identifica que el valor-P es 0.010 siendo menor que el nivel de significancia el cual es 0.05,

rechazando de esta manera la hipótesis nula y determinando con un nivel de confianza del 95% que, existe influencia significativa de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los colaboradores de la empresa Perumotor H.G. S.A.C., periodo 2018.

Tabla 70.
Coefficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficiente estandarizado	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	2,093	5,506	0.000	0.,283	,000
Habilidades gerenciales	.186	,069	0,410	2,701	,001

a. Variable dependiente: Variable dependiente motivación laboral

En la Tabla 70 podemos observar que si existe una incidencia significativa entre las variables debido a que el p-valor resultante es 0.000 y menor al nivel de significancia (0.05).

Con la prueba de hipótesis de Regresión lineal simple se comprueba que la variable independiente Habilidades Gerenciales incide significativamente en la variable dependiente Motivación Laboral. Para establecer el nivel de confianza de los resultados se desarrolló la siguiente prueba de hipótesis, considerando las siguientes premisas:

$$Y = 2.093 + 0.186X$$

$$t_c \quad (0.283) \quad (2.701)$$

$$p \quad (0.000) \quad (0.001)$$

$$F = 7.295 \quad p: 0.001$$

$H_0 : \beta = 0$ No es significativo

$H_1 : \beta \neq 0$ Si es significativo

Si $\rho < \alpha$ Se rechaza hipótesis nula.

0.000 < 0.05 Si se rechaza hipótesis nula.

Así también, la tabla 70 muestra los coeficientes con respecto a la hipótesis general planteada, donde se identifica el valor-P que es 0.001.

Dado que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, se puede determinar que si existe una relación estadísticamente significativa entre Motivación Laboral y Habilidades Gerenciales con un nivel de confianza del 95.0%. Este resultado permite aprobar la hipótesis alterna formulada.

CONCLUSIONES

1. La investigación permitió determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C., dado un p-valor de 0.01, lo cual demuestra la relación significativa entre las variables. Con ello podemos deducir que las habilidades gerenciales que muestran los directivos de la empresa tienden a repercutir directamente en la motivación laboral.
2. Las habilidades gerenciales influyen sobre las habilidades personales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa periodo 2018. Ello se justifica en el valor de significancia menor de 0.05 y el coeficiente R-Cuadrado de 58.3%, el cual indica que las habilidades gerenciales influyen sobre factores tales como el desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas.
3. Las habilidades gerenciales influyen sobre las habilidades interpersonales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa periodo 2018. Ello se justifica en el valor de significancia menor de 0.05 y el coeficiente R-Cuadrado de 50.2%, el cual indica que las habilidades gerenciales influyen sobre factores tales como la comunicación de apoyo, la motivación de los empleados y el manejo de conflictos.
4. Las habilidades gerenciales influyen sobre las habilidades grupales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa periodo 2018. Ello se justifica en el valor de significancia menor de 0.05 y el coeficiente R-Cuadrado de 75.2%, el cual indica que las habilidades gerenciales influyen sobre factores tales como el facultamiento, la delegación de roles, la formación de equipos efectivos y liderando el cambio positivo.

RECOMENDACIONES

1. Considerando los resultados de relación obtenidos se recomienda a la empresa Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, considerar en sus planes de trabajo el desarrollo y promoción de las habilidades gerenciales en sus directivos de área, debido a que como valor intrínseco resulta importante para la empresa por pertenecer al sector de servicios.
2. Se sugiere poner atención a las habilidades grupales y fomentar un clima de trabajo en equipo. Implantar cómo los colaboradores deberán tomar decisiones, dirigir reuniones, definir objetivos, encabezar la comunicación y solucionar los conflictos.
3. Organizar periódicamente eventos de confraternidad e integración institucional, con la finalidad de unir lazos de amistad, solidaridad, cultural y deportiva entre todos los jefes y trabajadores para mejorar la interacción social, con principios sólidos, armonioso y de compañerismo.
4. Sugerimos al área de Recursos Humanos, evaluar las habilidades directivas de los actuales jefes de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa y planificar acciones para desarrollar dichas habilidades. Asimismo, incorporar a la institución nuevos jefes con habilidades directivas.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Alanoca, R. C. (2012). Influencia de feedback laboral en el aprendizaje organizacional del personal de la direccion regional sectorial de comercio exterior y turismo de tacna 2010. Tacna, tacna, Peru.
- Allport, G., Vernon, P., & Lindzey, G. (1960). *Estudio de Valores*. Boston: Mifflin.
- Aquino, N. Q. (2015). clima organizacional y satisfaccion laboral en la asociacion para el desarrollo empresarial en Apurimac. Andahuaylas 2015. Andahuaylas, Peru.
- Aranguéz, T. (06 de 04 de 2019). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.es/sociedad/moderacion-secreto-persuadir-20190404105021-nt.html>
- Arnoletto, E. (2013). *Los conflictos en los Procesos Sociales* . Cordoba: Fundación universitaria Andaluza Inca Garcilazo.
- Arroyo T., R. (2012). *Habilidades gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota: Ecoe.
- Bacque, M., & Biewener, C. (2013). *El empoderamiento una práctica emancipadora*. Barcelona: Gedisa.
- Bandura. (1977).
- Bitter, M., & Gardner, W. (1995). *A mid-range theory of the leader member attribution process in professional service organizations: The role of the organizational environment and impression management*. Martinko: Delray Beach.
- Castillo, J. (2009). *Compendio Laboral*.

Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Choque, E. N. (2015). El clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la secretaria nacional de la juventud (senaju) (2015). Lima, Peru.

Comparabien. (s.f.). *Comparabien*. Obtenido de Comparabien: <https://comparabien.com.pe/faq/que-caja-ahorro-y-credito>

Conexion esan. (17 de 03 de 2017). Obtenido de La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>

Cristanccho, B., & Rojas, A. (2012). *El desarrollo eficiente de las habilidades gerenciales como herramientas de gestión*. Bogota.

Diario Gestión. (14 de 11 de 2018). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/eficiencia-eficacia-diferencias-eficaz-eficiente-significado-conceptos-nnda-nnlt-249921>

Diario Gestión. (11 de 04 de 2019). Obtenido de ¿Que factores garantizan que una persona sea feliz en su trabajo?: <https://gestion.pe/economia/empresas/factores-garantizan-persona-sea-feliz-organizacion-empresas-nnda-nnlt-263720>

Drucker, P. F. (2002). *Las cinco claves de Peter Drucker*. Profit.

Gammonnet, F. (2010). *Como administrar su tiempo: Estrategias a partir de objetivos y prioridades*.

Garcia, S. (2007). *Estrategia empresarial*.

- Gerhart, B., & Burns, R. (2003). *Compensación: teoría, evidencia e implicaciones estratégicas*. incorporated: sage publications.
- Gestion. (2018). las relaciones publicas como factor de exito en la gestion empresarial. *Gestion*.
- Gitman, L. J. (1986). *Principios de la Administracion Financiera*. Mexico: Harper & Row latinoamericana.
- Goleman, D. (2004). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.
- Gómez, G. (2010). *Desarrollo Psicologico y Aprendizaje*.
- Guerra, V. C. (2015). Analisis del clima organizacional de la empresa representada cem, ubicada en chiquimula. Zapaca.
- Hellriegel D., J. (1998). *Administración septima edición*. Mexico: International Thomson.
- Hernandes, E. (24 de Mayo de 2014). *economia*. Obtenido de economia: <http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>
- Hernandez R., S., & Pulido M., A. (2011). *Fundamentos de gestion empresarial 1ª edición*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Hernandez, G. (2012). *Concepto e importancia de la gestion empresarial*.
- Huberman, S. (2000). *La evaluación de la capacitación en las Organizaciones*. Buenos Aires: CAEP.
- Ibañez, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las Empresas*. Lima: Universitaria.

- IICA, I. I. (2004). *La dirección de la empresa asociativa*. Caracas.
- Jacques, J., & Jacques, P. (2007). *Como trabajar en equipo*. Madrid: Narcea.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. (1978). *Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology*. *Personnel Psychology*. Washington DC: American Psychological Association.
- Koontz, H., & Weihrich, H. M. (2008). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Martinez, X. (16 de 10 de 2018). *Diario Gestión*. Obtenido de AAP: Sector automotor cerrará el año con caída del 10%: <https://gestion.pe/economia/mercados/aap-sector-automotor-cerrara-ano-caida-10-247274>
- McGregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Mendoza, J. (25 de 07 de 2017). *El comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-6-habilidades-que-exige-hoy-mercado-laboral-noticia-1992129>
- Minsa. (Agosto de 2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Obtenido de http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf
- Motivación de personal*. (2008). Malaga: Vertice.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones Humanas*. Mexico: Limusa.
- Newstrom. (2011). *Principios de administracion*. Caracas, Venezuela: Pañazo S.R.L.

- Olvera, Y. (2013). Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani obras y proyectos. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicologicas.
- Quin, R. (2000). *Cambienado el Mundo*. San Francisco: Jossy Bass.
- Reyes, K. (marzo de 2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. Quetzaltenango, Gauatemala: Universidad Rafael Landivar Facultad de Humanidades.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y Desarrollo Organizacional*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar.
- Reynaga, Y. (2015). Motivación y desempeño laboral del personal en el hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José Marí Arguedas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Person Education.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. California: The free Press.
- Ruiz, J., & Martínez, M. (2013). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Mexico: Ediciones de la U, Eduforma.
- Salinas, E. (2010). Influencia de los factores de la motivación en el desmpeño laboral de los trabajadores de la división soporte regional X del Banco de la Nación, periodo 2008 - 2009. Tacna, Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann .
- Salinas, P. (2011). Las Habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la Municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracin Lanchipa de

Tacna en el año 2011. Tacna, Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Samuel. (2017). 10 características de la gestión empresarial que debes conocer. *muyGestion*.

Samuel. (24 de Mayo de 2018). Importancia de la calidad en tu gestión empresarial. *myGestion*. Obtenido de <https://www.mygestion.com/blog/importancia-gestion-empresarial>

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. (Mayo de 2003). *Glosario Técnico de Términos de capacitación y empleo*. Obtenido de Sence Empresas: http://empresas.sence.cl/documentos/estudios/glosario_tecnico.pdf

Sexton, W. (2008). *Teorías de la Organización*. Trillas.

silva, R. d. (2002). *Teorías de la administración*. Mexico: Thomson editores.

Sitterly. (2004). *Habilidades Gerenciales*.

Sosa, R. (2018). De que depende un buen clima organizacional. *Forbes*.

Stoner, J. (2005). *Administración*. Ciudad de México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Szinman, P. (2015). Los CEO en Perú ya ven al clima organizacional como una variable intangible del negocio. *Gestion*.

Tarqui, M. P. (2017). La gestión empresarial y su impacto en la exportación de sandía de las empresas exportadoras de la región de Tacna 2016. Tacna, Tacna, Perú.

- Toro, B. B. (Enero de 2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Ambato, Ecuador.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Mexico: Grupo Nelson.
- Tuckman, B. (1965). *Desarrollo de equipos*. Psychological Bulltin.
- Van B., A., Hayes, & Allison. (2007). *Estilo Cognitivo*. Alemania.
- Velazquez, G. (2015). *Psicología del trabajo en la Organización*. Mexico: Limusa.
- Vera, M. (2017). Habilidad gerenciales y desarrollo organizacional del departamento de enfermaria del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Victoria, J. (2014). El impacto del clima organizacional en los resultados. *Portafolio*.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Mexico: Pearson.
- Yuill, B. (2003). *Organización y Management*.
- Zepeda, F. (2017). *Psicología organizacional*. México: Pearson Educación.

APÉNDICE

▪ Matriz de consistencia

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: “LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE PERUMOTOR H.G. S.A.C. SEDE AREQUIPA, PERIODO 2018”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	ITEMS
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Habilidades Gerenciales	Habilidades Personales	P1, P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9
¿Cómo influyen las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018?	Determinar la influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.	Las habilidades gerenciales influyen de manera directa en la motivación laboral en los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.		Habilidades Interpersonales	P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17
				Habilidades Grupales	P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	ITEMS
– ¿Cuál es la influencia de habilidades personales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018?	– Determinar la influencia de las habilidades personales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.	– Las habilidades personales influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.	Motivación Laboral	Factores Motivacionales	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7

– ¿Cuál es la influencia de habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018?	– Determinar la influencia de las habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.	– Las habilidades interpersonales influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.		
– ¿Cuál es la influencia de habilidades grupales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018?	– Determinar la influencia de las habilidades grupales de las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.	– Las habilidades grupales influyen en las habilidades gerenciales de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018.		Factores Higiénicos P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16
Tipo de Investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	Estadísticos	
a) Tipo de investigación:	a) Población	a) Técnica:	Estadística descriptiva	
Investigación Básica	La población está conformada por 38 colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C.	La encuesta	Ejecución de tablas de frecuencias.	
b) Diseño de investigación:	b) Muestra	b) Instrumento:	Estadística inferencial	
Diseño no experimental de corte transversal, nivel explicativo causal.	La muestra está conformada por 38 colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C.	El Cuestionario	A través del programa estadístico SPSS Statistics se utilizarán herramientas estadísticas para la confiabilidad de los instrumentos, además para la comprobación de hipótesis mediante el modelo de regresión lineal simple.	

▪ **Operalización de variables**

VARIABLE	INDICADOR	DIMENSION	MEDIDA
Variable Independiente: Habilidades Gerenciales	Habilidades Personales	Desarrollo del Autoconocimiento	Aplicación del Método de encuesta basado en las bases teóricas
		Manejo del estrés personal	
		Solución analítica y creativa de problemas	
	Habilidades Interpersonales	Comunicación de apoyo	
		Motivación de los empleados	
		Ganar poder e influencia	
		Manejo de conflictos	
	Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación	
		Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	
		Liderar el cambio positivo	
Variable Dependiente: Motivación Laboral	Factores Motivacionales	Responsabilidad	Aplicación del Método de encuesta basado en las bases teóricas
		Crecimiento	
		Reconocimiento	
		Logro	
	Factores Higiénicos	Supervisión	
		Condiciones Laborales	
		Sueldo	
		Relaciones Laborales	
		Política y administración	

▪ **Matriz Operacional**

VARIABLE	INDICADOR	DIMENSION		ITEM
Variable Independiente: Habilidades Gerenciales	Habilidades Personales	Desarrollo del Autoconocimiento	1	Mi jefe superior directo proyecta un manejo adecuado de sus relaciones con los demás
			2	Mi jefe superior directo mantiene sus valores íntegros cuando toma decisiones
			3	Mi jefe superior directo recopila y procesa información de manera eficiente
			4	Mi jefe superior directo genera retroalimentación y actualización de las labores de los trabajadores en función de los cambios y tendencias organizacionales
		Manejo del estrés personal	5	Mi jefe superior directo realiza una administración eficaz del tiempo
			6	Mi jefe superior directo promueve la colaboración de trabajo entre mis compañeros
			7	Mi jefe superior promueve un rediseño de trabajo con el propósito de mejorar mi condición laboral
			8	Mi jefe superior directo establece metas reales para cortos periodos de tiempo
		Solución analítica y creativa de problemas	9	Mi jefe superior directo muestra creatividad en la resolución de problemas en la organización
	Habilidades Interpersonales	Comunicación de apoyo	10	Mi jefe superior directo mantiene una comunicación adecuada con los subordinados (Uso adecuado de informes, discursos, reuniones, memorandums, folletos)
			11	Mantengo una comunicación adecuada con mi jefe superior directo (Uso adecuado de solicitudes, quejas, asesoramiento, entrevista de salida)
			12	Mi jefe superior directo permite que la información relativa a las labores de la organización fluya de manera adecuada.
		Motivación de los empleados	13	Mi jefe superior directo reconoce mis habilidades en mi puesto de trabajo
			14	Mi jefe superior directo motiva mi crecimiento personal fomentando mi participación en cursos de formación y capacitación
			15	Mi jefe superior directo promueve un adecuado clima laboral y desempeño en el trabajo

		Ganar poder e influencia	16	Mi jefe superior directo genera una influencia positiva sobre los trabajadores de la organización		
		Manejo de conflictos	17	Mi jefe superior directo maneja de forma adecuada los conflictos que puedan presentarse en el desarrollo de las labores en la empresa		
	Habilidades Grupales	Facultamiento y delegación	18	Mi jefe superior directo confía en mis habilidades para el cumplimiento de objetivos organizacionales.		
			19	Mi jefe superior directo asigna actividades según el perfil de la persona con el puesto de trabajo.		
		Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo	20	Mi jefe superior directo promueve espacios para desarrollar relaciones de confianza con mis compañeros de trabajo.		
			21	Mi jefe superior directo promueve la cohesión y unidad en mi equipo de trabajo		
			22	Mi jefe superior directo reconoce los logros de mi equipo de trabajo.		
			23	Mi jefe superior directo apoya las iniciativas de innovación de mi equipo de trabajo.		
		Liderar el cambio positivo	24	Mi jefe superior fomenta espacios para liberar el potencial humano en mi equipo de trabajo.		
			25	Mi jefe superior directo compara la labor de mi equipo de trabajo con otros equipos		
			26	Mi jefe superior directo marca y comunica el inicio de nuevos inicios en la organización		
			27	Mi jefe superior directo fomenta la disposición hacia cambios positivos en la organización		
		Variable Dependiente: Motivación Laboral	Factores Motivacionales	Responsabilidad	1	Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad
				Crecimiento	2	El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante.
3	La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo.					
Reconocimiento	4			Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo.		
	5			Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización.		

		Logro	6	El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal.
			7	Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo.
		Factores Higiénicos	Supervisión	8
	Condiciones Laborales		9	Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas.
			10	Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento.
			11	Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas.
	Sueldo		12	El sueldo que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas.
	Relaciones Laborales		13	Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.
			14	Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.
	Política y administración		15	Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones.

▪ **Encuesta Habilidades gerenciales**



N°

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



**ENCUESTA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN PERUMOTOR H.G.
S.A.C., AREQUIPA**

ESTIMADO SEÑOR(A):

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar su percepción respecto a las habilidades gerenciales de su jefe inmediato superior.

Por favor, evalúe según su perspectiva de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda para cada pregunta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

SECCIÓN I: TEST DE HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**. Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Totalmente en desacuerdo (TD)	En desacuerdo (D)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND)	De acuerdo (A)	Totalmente de acuerdo (TA)
1	2	3	4	5

HABILIDADES PERSONALES					
AFIRMACIONES	(TD)	(D)	(NA/ND)	(A)	(TA)
1. Mi jefe superior directo proyecta un manejo adecuado de sus relaciones con los demás	1	2	3	4	5
2. Mi jefe superior directo mantiene sus valores íntegros cuando toma decisiones	1	2	3	4	5
3. Mi jefe superior directo recopila y procesa información de manera eficiente	1	2	3	4	5
4. Mi jefe superior directo genera retroalimentación y actualización de las labores de los trabajadores en función de los cambios y tendencias organizacionales	1	2	3	4	5

5.	Mi jefe superior directo realiza una administración eficaz del tiempo	1	2	3	4	5
6.	Mi jefe superior directo promueve la colaboración de trabajo entre mis compañeros	1	2	3	4	5
7.	Mi jefe superior promueve un rediseño de trabajo con el propósito de mejorar mi condición laboral	1	2	3	4	5
8.	Mi jefe superior directo establece metas reales para cortos periodos de tiempo	1	2	3	4	5
9.	Mi jefe superior directo muestra creatividad en la resolución de problemas en la organización	1	2	3	4	5

HABILIDADES INTERPERSONALES					
AFIRMACIONES	(TD)	(D)	(NA/ND)	(A)	(TA)
10. Mi jefe superior directo mantiene una comunicación adecuada con los subordinados (Uso adecuado de informes, discursos, reuniones, memorándums, folletos)	1	2	3	4	5
11. Mantengo una comunicación adecuada con mi jefe superior directo (Uso adecuado de solicitudes, quejas, asesoramiento, entrevista de salida)	1	2	3	4	5
12. Mi jefe superior directo permite que la información relativa a las labores de la organización fluya de manera adecuada.	1	2	3	4	5
13. Mi jefe superior directo reconoce mis habilidades en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
14. Mi jefe superior directo motiva mi crecimiento personal fomentando mi participación en cursos de formación y capacitación	1	2	3	4	5
15. Mi jefe superior directo promueve un adecuado clima laboral y desempeño en el trabajo	1	2	3	4	5
16. Mi jefe superior directo genera una influencia positiva sobre los trabajadores de la organización	1	2	3	4	5
17. Mi jefe superior directo maneja de forma adecuada los conflictos que puedan presentarse en el desarrollo de las labores en la empresa	1	2	3	4	5

HABILIDADES GRUPALES					
AFIRMACIONES	(TD)	(D)	(NA/ND)	(A)	(TA)
18. Mi jefe superior directo confía en mis habilidades para el cumplimiento de objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5
19. Mi jefe superior directo asigna actividades según el perfil de la persona con el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5

20.	Mi jefe superior directo promueve espacios para desarrollar relaciones de confianza con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
21.	Mi jefe superior directo promueve la cohesión y unidad en mi equipo de trabajo	1	2	3	4	5
22.	Mi jefe superior directo reconoce los logros de mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
23.	Mi jefe superior directo apoya las iniciativas de innovación de mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
24.	Mi jefe superior fomenta espacios para liberar el potencial humano en mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
25.	Mi jefe superior directo compara la labor de mi equipo de trabajo con otros equipos	1	2	3	4	5
26.	Mi jefe superior directo marca y comunica el inicio de nuevos inicios en la organización	1	2	3	4	5
27.	Mi jefe superior directo fomenta la disposición hacia cambios positivos en la organización	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

▪ **Encuesta Motivación laboral**



N°

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**



**ENCUESTA DE MOTIVACIÓN LABORAL EN PERUMOTOR H.G. S.A.C.
AREQUIPA**

ESTIMADO SEÑOR(A):

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar la motivación laboral que se percibe de su jefe inmediato superior.

Por favor, evalúe según su perspectiva de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda para cada pregunta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

SECCIÓN I: MOTIVACIÓN LABORAL

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**. Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

Totalmente en desacuerdo (TD)	En desacuerdo (D)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND)	De acuerdo (A)	Totalmente de acuerdo (TA)
1	2	3	4	5

FACTORES MOTIVACIONALES					
AFIRMACIONES	(TD)	(D)	(NA/ND)	(A)	(TA)
1. Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad	1	2	3	4	5
2. El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante.	1	2	3	4	5
3. La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo.	1	2	3	4	5
4. Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
5. Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización.	1	2	3	4	5
6. El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal.	1	2	3	4	5

7.	Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo.	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

FACTORES HIGIENICOS						
AFIRMACIONES		(TD)	(D)	(NA/ ND)	(A)	(TA)
8.	La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad.	1	2	3	4	5
9.	Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas.	1	2	3	4	5
10.	Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento.	1	2	3	4	5
11.	Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas.	1	2	3	4	5
12.	El sueldo que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas.	1	2	3	4	5
13.	Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
14.	Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.	1	2	3	4	5
15.	Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones.	1	2	3	4	5
16.	El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva asistir con ganas de trabajar.	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA COMERCIAL

REGISTRO DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROFESIONALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON FINES ACADÉMICOS POR PARTE DEL BACHILLER EN INGENIERIA COMERCIAL PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACION:



“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE PERUMOTOR H.G. S.A.C. SEDE AREQUIPA, PERIODO 2018”

Numero de expertos 03 ámbito profesional del colectivo investigado Gestión de Empresas

Nº	Apellido y Nombre	Cargo	Empresa/ Institución	Email	Firma
1	PERNO RIVEROS VALDERRAMA	Prof. PRINCIPAL	UPT	p.rivero.v@uol.com	
2	RODRIGUEZ HERRERA CASO	DIRECTOR ESC. PROF. DE INGENIERIA COMERCIAL	UPT	hda@peru.com	
3	FRANJÓN REGASILLIO	DOCENTE Tiempo completo	UPT	fronj@uol.com	



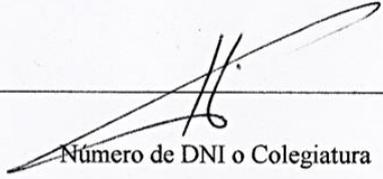
**“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE PERUMOTOR H.G. S.A.C. SEDE
AREQUIPA, PERIODO 2018”**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe PEDRO RIVERA VALEZUELA,
documento nacional de identidad N° 00479170 (o registro de
colegio)

, hago constar que evalúe mediante Juicio de Expertos, el instrumento de recolección de datos de información con fines académicos; considerándolo válido para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada “Las habilidades gerenciales y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018”

Constancia que expide en Tacna, en el mes de agosto del 2019.


Número de DNI o Colegiatura
00479170



**“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE PERUMOTOR H.G. S.A.C. SEDE
AREQUIPA, PERIODO 2018”**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Ruben Jaime Huincaza Corra,
documento nacional de identidad N° 00443454 (o registro de
colegio)

, hago constar que evalúe mediante Juicio de Expertos, el instrumento de recolección de datos de información con fines académicos; considerándolo válido para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada “Las habilidades gerenciales y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018”

Constancia que expide en Tacna, en el mes de agosto del 2019.

Número de DNI o Colegiatura
00443454



**“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE PERUMOTOR H.G. S.A.C. SEDE
AREQUIPA, PERIODO 2018”**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, MGR. FRANZINA REYES CILLIO,
documento nacional de identidad N° 00405476 (o registro de
colegio)

, hago constar que evalúe mediante Juicio de Expertos, el instrumento de recolección de datos de información con fines académicos; considerándolo válido para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada “Las habilidades gerenciales y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018”

Constancia que expide en Tacna, en el mes de agosto del 2019.

00405476

Número de DNI o Colegiatura