

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN**  
**LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA ZOFRATACNA, 2022**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**BACH. RUTH DANIELA VARGAS CONDE**

**ASESOR:**

**DR. DAVID ACOSTA HINOJOSA**

**Para optar el título profesional de:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

**TACNA – PERÚ**

**2022**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mis padres, Agustina Conde y Juan Vargas, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente. Gracias a sus consejos y su confianza pude culminar esta tesis, por ello son lo más importante para mí.

A mis hermanos Diana, Juan Carlos, Nelly, Katy y Aracely, quienes con sus palabras de aliento me motivaron para seguir adelante y perseverar siempre en el logro de mis metas.

A mis amigas de la infancia, María, Fiorella S., Fiorella Y., que desde hace diez años están a mi lado, me apoyan y me traen momentos inolvidables. Una verdadera amistad que espero nunca termine.

A mis amigas Mylene, Marycruz y Perugina, quienes compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas conmigo. Gracias por estar cuando las necesito, por ayudarme a ser mejor persona, por motivarme a mejorar cada día y comprenderme en todo este proceso. Con ustedes el tiempo no tiene límites.

## AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por cuidarme siempre, guiarme por buen camino, darme buena salud y fuerzas para culminar satisfactoriamente mis estudios.

Mamá te agradezco por la confianza que depositaste en mí, por apoyarme cuando más te necesito y por estar conmigo en todo momento. Te quiero mucho, eres lo más importante en mi vida.

Papá, gracias por todo el esfuerzo que realizaste para darme una educación, por creer en mí y estar presente en mi vida. Quiero que sepas que eres el mejor.

A mi hermana Aracely, que gracias a su constante apoyo logré concluir mi proceso de titulación. Te respeto y te agradezco de corazón por tu ayuda, quiero que sepas que puedes contar conmigo cuando lo necesites. Nunca imagine titularme junto a ti. ¡Lo logramos!

A mis hermanos que en el día a día con su respaldo, cariño, consejos y recomendaciones me impulsan para salir adelante.

Finalmente, agradezco a mis amigas María, Mylene, Marycruz, Perugina, Fiorella Y., Fiorella S., Andrea y Renza por apoyarme y comprenderme en estos últimos meses.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	3
<b>1.1. Identificación, determinación del problema</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Formulación del problema</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.1. Problema general</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.2. Problemas específicos</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Objetivos: generales y específicos</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3.1. Objetivo general</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4. Justificación, importancia y alcances de la investigación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4.1. Justificación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4.2. Importancia</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4.3. Alcance</b> .....	<b>6</b>
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
<b>2.1. Antecedentes del estudio</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1.1. Antecedentes internacionales</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1.2. Antecedentes nacionales</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.3. Antecedentes locales</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. Bases teóricas-científicas</b> .....	<b>13</b>

<b>2.2.1. Habilidades Directivas.</b> .....	13
<b>2.2.2. Motivación Laboral.</b> .....	28
<b>2.2.3. Normativa relativa a Recursos Humanos (SERVIR).</b> .....	37
<b>2.3. Definición de términos básicos</b> .....	38
<b>2.4. Sistema de hipótesis</b> .....	39
<b>2.4.1. Hipótesis general</b> .....	39
<b>2.4.2. Hipótesis específicas</b> .....	39
<b>2.5. Operacionalización de variables</b> .....	40
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	41
<b>3.1. Tipo de investigación</b> .....	41
<b>3.2. Nivel de investigación</b> .....	41
<b>3.3. Diseño de investigación</b> .....	42
<b>3.4. Población y muestra</b> .....	42
<b>3.4.1. Población</b> .....	42
<b>3.4.2. Muestra</b> .....	42
<b>3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	42
<b>3.5.1. Técnicas</b> .....	42
<b>3.5.2. Instrumentos</b> .....	42
<b>3.6. Técnicas de procesamientos de datos</b> .....	42
<b>3.7. Selección, validación de instrumentos para la investigación</b> .....	43
<b>3.7.1. Confiabilidad de instrumentos Habilidades Directivas</b> .....	43
<b>3.7.2. Confiabilidad de instrumentos Motivación Laboral</b> .....	44
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	44
<b>4.1. Tratamiento estadístico, interpretación de cuadros</b> .....	44
<b>4.1.1. Prueba de normalidad</b> .....	44

<b>4.2. Presentación de resultados</b> .....	46
<b>4.2.1. Frecuencia de la variable Habilidades Directivas.</b> .....	46
<b>4.2.1.1. Frecuencia de la dimensión Habilidades Personales.</b> .....	46
<b>4.2.1.2. Frecuencia de la dimensión Habilidades Interpersonales.</b> .....	47
<b>4.2.1.3. Frecuencia de la dimensión Habilidades Grupales.</b> .....	47
<b>4.2.2. Frecuencia de la variable Motivación Laboral.</b> .....	48
<b>4.2.2.1. Frecuencia de la dimensión Intrínseca.</b> .....	48
<b>4.2.2.2. Frecuencia de la dimensión Extrínseca.</b> .....	49
<b>4.3. Contraste de hipótesis</b> .....	49
<b>4.3.1. Comprobación de la Hipótesis General</b> .....	49
<b>4.3.2. Comprobación de la Hipótesis Específica 1.</b> .....	50
<b>4.3.3. Comprobación de la Hipótesis Específica 2.</b> .....	51
<b>4.3.4. Comprobación de la Hipótesis Específica 3.</b> .....	52
<b>CONCLUSIONES</b> .....	54
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	55
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	56
<b>APÉNDICE</b> .....	67
<b>Matriz de Consistencia</b> .....	67
<b>Instrumentos de Investigación</b> .....	69
<b>Validez y confiabilidad del Instrumento de Investigación</b> .....	73
<b>Otros</b> .....	79

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Variable Independiente: Habilidades Directivas.....	40
Tabla 2 Variable Dependiente: Motivación Laboral.....	41
Tabla 3 Escala del coeficiente alfa de Cronbach .....	42
Tabla 4 Estadística de confiabilidad de la variable Habilidades Directivas .....	43
Tabla 5 Estadística de confiabilidad de la variable Motivación Laboral.....	44
Tabla 6 Prueba de normalidad de la variable Habilidades Directivas. ....	44
Tabla 7 Prueba de normalidad de la variable Motivación Laboral. ....	45
Tabla 8 Frecuencia de la variable Habilidades Directivas. ....	46
Tabla 9 Frecuencia de la dimensión Habilidades Personales.....	46
Tabla 10 Frecuencia de la dimensión Habilidades Interpersonales. ....	47
Tabla 11 Frecuencia de la dimensión Habilidades Grupales. ....	47
Tabla 12 Frecuencia de la variable Motivación Laboral.....	48
Tabla 13 Frecuencia de la dimensión Intrínseca .....	48
Tabla 14 Frecuencia de la dimensión Extrínseca.....	49
Tabla 15 Rho de Spearman de las variables Habilidades Directivas y Motivación Laboral.....	50
Tabla 16 Rho de Spearman de la dimensión Habilidades Personales y Motivación Laboral. ....	51
Tabla 17 Rho de Spearman de la dimensión Habilidades Interpersonales y Motivación Laboral.....	52
Tabla 18 Rho de Spearman de la dimensión Habilidades Grupales y Motivación Laboral. ....	53

## RESUMEN

**Objetivo:** Determinar qué relación existe entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

**Metodología:** No se consideró una muestra ya que se utilizó como sujeto de estudio a todos los colaboradores de la ZOFRATACNA que en su total fueron 96 personas. Para recabar información se utilizó la escala de Likert, que consta de 10 proposiciones en la primera variable; así mismo para la segunda variable también se utilizó la escala de Likert con un total de 7 proposiciones basada en las bases teóricas. Para la presente investigación se utilizó el tipo de investigación básica, correlacional, con un diseño no experimental y transversal.

**Resultados:** el análisis realizado nos permite comprobar que la relación entre las habilidades directivas con la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA si es significativa. Además la variable habilidades directivas y la variable motivación laboral presenta un nivel correlación positiva muy fuerte.

**Conclusión:** Se determinó que existe relación entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022. Según el resultado en la tabla 15, puesto que las dos variables tuvieron un coeficiente de correlación positiva muy fuerte de 0,837 y un nivel de significancia bilateral de 0,000 siendo menor al 0,05.

**Palabras clave:** Habilidades Directivas, Motivación Laboral.

## ABSTRACT

**Objective:** To determine the relationship between Management Skills and Work Motivation in the collaborators of ZOFRATACNA, 2022.

**Methodology:** A sample was not considered since all the collaborators of ZOFRATACNA were used as study subjects, which in total were 96 people. To collect information, the Likert scale was used, which consists of 10 propositions in the first variable; likewise, for the second variable, the Likert scale was also used with a total of 7 propositions based on the theoretical bases. For the present investigation, the type of basic, correlational research was used, with a non-experimental and cross-sectional design.

**Results:** the analysis carried out allows us to verify that the relationship between managerial skills and work motivation in ZOFRATACNA employees is significant. In addition, the managerial skills variable and the work motivation variable present a very strong positive correlation level.

**Conclusion:** It was determined that there is a relationship between Management Skills and Work Motivation in the employees of ZOFRATACNA, 2022. According to the result in table 15, since the two variables had a very strong positive correlation coefficient of 0.837 and a level bilateral significance of 0.000 being less than 0.05.

**Keywords:** Management Skills, Work Motivation.

## INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “Habilidades Directivas y su relación con la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022” tiene por objetivo determinar la relación que existe entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

Existen varias habilidades directivas que siguen un enfoque de aplicación práctica enfocado a como un individuo se desenvuelve de forma social y personal, por tal motivo las habilidades directivas siguen 3 dimensiones.

En la organización, la motivación laboral es uno de los principales temas de interés, y se han desarrollado diversos métodos de evaluación para mejorar este factor productivo, donde se consideran 2 dimensiones: intrínseca y extrínseca. La estructura de la presente tesis se ha segmentado en 4 capítulos.

Capítulo I: Planteamiento del problema, se encuentra la base principal que es la identificación del problema, donde se describe el problema caracterizando ambas variables en relación a la investigación, dando a conocer el origen de la problemática, así como los objetivos, importancia y justificación que motivaron al desarrollo de la investigación.

El capítulo II: Marco teórico, se presentan los antecedentes del estudio, conformado por antecedentes internacionales, nacionales y locales, además de las bases teóricas que conceptualizan y explican ambas variables (habilidades directivas y motivación laboral), según Whetten & Cameron, (2004) el desarrollo de las habilidades directivas se agrupa en tres dimensiones que son habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. Según Márquez Pérez, (2002) la motivación laboral se agrupa en dos dimensiones que son intrínseca y extrínseca.

Por otro lado, en el capítulo III se puede apreciar primeramente: la metodología, que comienza determinando el tipo de investigación, el diseño y el grado de la misma; adicional se señala una población y una muestra de estudio, a quienes se les aplicaran las técnicas e instrumentos de recolección de datos para el desarrollo de la investigación, dando lugar al ámbito de la investigación a las técnicas de recolección y el procesamiento de los datos obtenidos mediante el programa SPSS.

El capítulo IV: Resultados, aquí se presentan los datos recolectados, para posteriormente analizar y construir la presentación que permita la descripción del trabajo de campo, en base a lo encontrado se pudo obtener los resultados e interpretación que justifica la comprobación de la hipótesis. Finalmente, la información obtenida en el anterior capítulo será la base de las conclusiones y recomendaciones que se ubican al final del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

### **1.1. Identificación, determinación del problema**

Se observa que los colaboradores desconocen el tema que hace referencia a las habilidades directivas, de tal modo que no están siendo aplicadas en su mayoría, por ello existen complicaciones al momento de desarrollarlas adecuadamente.

Se observa que, las habilidades personales de los colaboradores de la ZOFRATACNA están afectadas, ya que el distanciamiento social ha provocado un impacto social y económico, generando estrés, inseguridad e inestabilidad laboral en los colaboradores.

Se observa que, hay limitaciones de habilidades interpersonales respecto a las habilidades directivas de algunos gerentes, ya que evitan el tema de reconocimiento e incentivos en los colaboradores. Además de la amenaza que provoca el COVID-19 y sus variantes arriesgando la salud pública, el trastorno económico y social influye en los medios de vida y el bienestar a largo plazo. Esto ha afectado la motivación de los empleados en diferentes áreas administrativas.

Aunque la ZOFRATACNA cuente con técnicas y procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, esto no garantiza la calidad del trabajo si no se cuenta con colaboradores motivados. Los gerentes piensan, muchas veces, que, para motivar al personal, la principal solución es incrementar el sueldo. Esto demuestra que existen puntos negativos en las habilidades grupales.

Se observa cierto malestar en los colaboradores, ya que las condiciones de trabajo se limita a la seguridad de los colaboradores, además el entorno social del colaborador está siendo afectado por el estrés que provocan las nuevas variantes

Se observa que los colaboradores tienen limitaciones en ciertas áreas, esto desmotiva al colaborador, causa desinterés en aprender y genera barreras para crecer como profesional.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. *Problema general***

¿Qué relación existe entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022?

### **1.2.2. *Problemas específicos***

- a) ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022?
- b) ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022?
- c) ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022?

## **1.3. Objetivos: generales y específicos**

### **1.3.1. *Objetivo general***

Determinar qué relación existe entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

### **1.3.2. *Objetivos específicos***

- a) Identificar la relación que existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.
- b) Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.
- c) Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

## **1.4. Justificación, importancia y alcances de la investigación**

### **1.4.1. Justificación**

Esta investigación muestra los siguientes aspectos:

**1.4.1.1. Justificación Teórica.** Desde el punto de vista teórico, la presente investigación ha sido conveniente porque permitirá conocer el vínculo de ambas variables. Esto ayuda a ampliar la información para apoyar el desarrollo de los lineamientos conceptuales y teóricos utilizados por los colaboradores de ZOFRATACNA, y también permitirá un desarrollo óptimo y una mayor participación humana.

**1.4.1.2. Justificación Práctica.** Los resultados de la investigación permiten explicar la relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral, la cual es importante identificar si ambas variables tienen una relación negativa o una relación positiva en los colaboradores de la ZOFRATACNA.

### **1.4.2. Importancia**

Los resultados permitieron explicar la relación entre ambas variables mencionadas anteriormente, lo cual fue importante para determinar si estas dos variables se correlacionaron negativa o positivamente entre los colaboradores de ZOFRATACNA.

Por ello, la investigación informara a los colaboradores de la ZOFRATACNA sobre el conocimiento que tienen sobre las habilidades directivas y la motivación laboral para posteriormente se pueda analizar y obtener los resultados, con el fin de mejorar el desempeño de ellos mismos, de este modo se agilizará el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la ZOFRATACNA.

### **1.4.3. Alcance**

La investigación está dirigida a los colaboradores de la ZOFRATACNA. El alcance del estudio está definido en los objetivos y se refiere a la determinación de la relación que existe entre las competencias gerenciales de los asociados de ZOFRATACNA y la motivación laboral requerida para obtener información de lo anterior.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Según Lagos Cortes, (2015) en su tesis titulada La Motivación Laboral y su incidencia en el Desempeño Organizacional en empresas COPELEC. El trabajo antes señalado, fue realizado con el objetivo de analizar los factores motivacionales en empresas Copelec según la teoría de motivación e higiene de Herzberg. En cuanto a la población estaba conformada por todas las personas que laboraron en el área administrativa de empresas Copelec, siendo el total de 75 personas (pp. 12, 41).

La tesis concluye indicando lo siguiente; como último objetivo del trabajo, proponer un conjunto de herramientas político – gerenciales para mejorar la motivación organizacional en los colaboradores del área administrativa de empresas COPELEC. Primero, organización como Herramienta Gerencial; segundo, Integración del Personal como Herramienta Gerencial y tercero, Creación de un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo. Se puede decir que las herramientas gerenciales son instrumentos que facilitan al directivo o gerente, la planeación, administración, dirección, control y evaluación de una organización y sus procesos, e impulsan la optimización de recursos y el desarrollo de una gestión eficiente, que permitan alcanzar los logros establecidos en búsqueda

continua del más alto desempeño posible. Se espera que el directorio de la Empresa considere aplicar a sus trabajadores para mejorar la motivación y por ende la productividad en la misma, y así conseguir que los empleados satisfagan los factores motivadores e higiénicos que plantea Herzberg en su Teoría de la Motivación (pp. 64-65).

Según Tancara Quiroga, (2022) en su tesis titulada “Habilidades Gerenciales y Clima organizacional en centros fitness gimnasios: estudio comparativo de un gimnasio de La Paz Bolivia y São Paulo Brasil”. El estudio fue realizado con el objetivo de determinar de qué manera influyen las habilidades gerenciales en el clima organizacional en gimnasios (p. 8).

En cuanto al método de investigación, se basa en una investigación cuantitativa, correlacional y transversal. Esto significa que estas dos variables se han probado para ver si existe una relación entre ellas en algún momento. Este estudio tiene un diseño experimental. El estudio involucró a veintiún participantes, once empleados de un gimnasio en São Paulo, Brasil, y diez empleados de un gimnasio en La Paz, Bolivia, el personal de todas las partes del gimnasio hace ejercicio. Se utilizaron como herramientas el test de Habilidades Gerenciales de Whetten y Cameron y el test de Clima Organizacional de Litwin y stringer (pp. 42, 48).

Esta investigación concluye, dichos resultados muestran que diferentes aspectos de las habilidades directivas están correlacionados con diferentes tipos de entornos organizacionales, diferentes en los 2 países encuestados. En Bolivia, Rho tiene un total de 0,693 identifica la correlación entre las habilidades de gestión personal y el clima organizacional, mientras que en Brasil, Rho tiene un total de 0,659 indica que las habilidades de gestión interpersonal están relacionadas con aspectos relacionados con el logro de metas y objetivos climáticos. Problemas

organizativos como la cooperación y el conflicto. Finalmente, estas correlaciones sugieren que las habilidades gerenciales y el clima organizacional están relacionados en los países estudiados, pero de diferentes maneras, lo que significa que los funcionarios de estos países finalmente se adaptarán y adaptarán a los requisitos profesionales del mercado al que pertenecen. (p. 71).

Según Bedodo Espinoza & Giglio Gallardo, (2006) en la tesis designada por nombre “Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica”. Esta investigación fue realizada con el objetivo de conocer y comunicar la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones. En cuanto a la metodología, el presente estudio corresponde a una investigación de orientación teórica realizada a través de una indagación bibliográfica que se fundamentó en diferentes conceptos y construcciones teóricas extraídos de textos, ensayos, documentos, monografías e investigaciones académico – profesiones que conformaron el material bibliográfico, que permitió realizar el análisis del problema y la elaboración de una reflexión acerca de los alcances de la relación entre la motivación en el trabajo y las compensaciones (p. 55).

Esta investigación concluye, que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral (p. 79).

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Según Godoy Domínguez, (2017) en su tesis denominada “Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla-Callao, 2017”. La tesis se desarrolló con el siguiente objetivo general determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017 (p. 57).

De acuerdo con la metodología, esta información es un estudio hipotético deductivo. Tipo metodológicamente básico, grado de correlación, con diseño transversal no empírico. De las cuales se utilizaron 2 encuestas para recolectar datos. Se utilizaron treinta y uno ítems en la primera sección y veinticuatro ítems en la segunda con 3 opciones de respuesta. La población fue conformada por 137 y se seleccionó una muestra de 110 empleados. Los resultados se analizaron de forma lógica y descriptiva mediante la prueba Ro de Spearman para determinar el grado de correlación. (pp. 63, 67).

El autor llega a la conclusión que la relación de ambas variables: “habilidades directivas” y “motivación laboral” es de 0,764; por lo que se puede encontrar la correlación positiva promedio. Esto se debe al hecho de que los gerentes utilizan diferentes habilidades directivas en la práctica para mejorar un ambiente de trabajo favorable y aumentar el nivel de motivación de los empleados (p. 101).

Según Cornelio Picho, (2020) en su tesis titulada “habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020”. La tesis tiene como objetivo determinar cómo se relacionan las habilidades directivas con la gestión administrativa en la educación superior, 2020, de los profesores. La presente investigación responde a la necesidad de conocer en profundidad los niveles de competencias directivas y ejecutivas en la universidad. En términos de metodología,

el estudio es cuantitativo, de tipo fundamental, a nivel de correlación descriptiva, con una estructura transversal, no empírica. La muestra del estudio incluyó a 100 profesores de secundaria de la ciudad de Lima capital. El método de recogida de datos es la investigación, utilizando una herramienta que consta de 2 cuestionarios para recoger información sobre competencias directivas y gestión administrativa. Se revisaron las herramientas de recolección de datos y se evaluó su utilidad y confiabilidad mediante el alfa de cronbach, para habilidades gerenciales se obtuvo un resultado de 0,933 y para gestión administrativa se obtuvo un resultado de 0.872. (p. 52).

La investigación concluye, que según indica el objetivo general, se determina que hay una relación moderada entre ambas variables de acuerdo al Rhode spearman 0.599 y un nivel de significancia de 0.000, inferior al nivel Sig (0.05). Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Así, se puede concluir que las habilidades gerenciales están relacionadas con la gestión administrativa en los colegios, 2020. (p. 40).

Según Linares Marín, (2017) en su tesis titulada Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017. La tesis fue desarrollada con el objetivo de determinar la relación que existe entre la motivación laboral y el desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017 (p. 45).

En cuanto a la metodología, este trabajo de tipo de investigación es descriptiva y correlacionada. El enfoque presentado es cuantitativo. El diseño del estudio fue no empírico y transversal. La muestra estuvo conformada por 48 empleados del Centro Médico La Huayrona. Para medir se utilizaron 2 herramientas, la primera herramienta se utilizó para determinar la motivación laboral, denominada prueba de motivación laboral y la segunda herramienta que evalúa el desempeño

laboral, denominada eficiencia laboral. Las herramientas similares han sido probadas previamente por 3 expertos dentro del campo. Después de la fase de recopilación de datos, se aplicó un análisis estadístico correspondiente, para evaluar ambas variables se aplicó la relación Rho de Spearman en donde se obtuvo un total de 0,806. Este nivel de relación indico que la correlación entre ambas variables es proporcional y positiva, es decir, cuando aumenta el valor de una, aumenta la otra y viceversa. (pp. 51, 58).

La tesis concluye indicando lo siguiente, teniendo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral en el Centro médico la Huayrona 2017. Se afirma que el sig. corresponde a 0.000, esto quiere decir que el valor es menor al nivel de significancia con un total de 0.05, esto significa que la hipótesis nula se rechaza; Es así que con un 95% de confianza se puede concluir que hay una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017. Adicional a eso, el coeficiente de correlación de spearman tiene un total de 0.806, lo que significa que la correlación es muy significativa. (p. 79).

### **2.1.3. Antecedentes locales**

Según Vanegas Quispe, (2017) denominada su tesis como “Las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016. Esta investigación fue realizada con el objetivo de determinar el grado de influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna (p. 6).

En cuanto a su metodología, el estudio incluyo una investigación con un diseño transversal, tipo pura o básica, con un nivel correlacional. Esta investigación

cuenta con una población conformada por 35 funcionarios administrativos, en donde se decidió aplicar el estudio a todos los funcionarios (p. 48).

La investigación concluye, que es posible comprobar la relación que existe en las Habilidades directivas y su incidencia en la Motivación laboral. Con un p-valor de 0,0020, pero con un R-cuadrado de 26,16. Este resultado muestra que si bien existe una influencia de la variable independiente “habilidades directivas” sobre la variable dependiente “motivación laboral”, esta relación es relativamente pequeña, demostrada por el coeficiente de correlación de 0,51. (p. 172).

Según Medina Supo, (2019) en su tesis nombrada “las habilidades gerenciales y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de Perumotor H.G. S.A.C. sede Arequipa, periodo 2018”. El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de 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 (p. 20).

Esta investigación tiene como sujetos de investigación a los directivos y empleados de la mencionada empresa; formar una población de investigación de treinta y ocho personas, en donde se usó la escala de Likert para recopilar información que incluyó veintisiete variables basadas en la base teórica de la principal variable; lo mismo se aplicó para la segunda variable, que incluyó un total de dieciséis elementos. El presente estudio utilizó un tipo de estudio básico, con un nivel correlacional y diseño no experimental con corte transversal (pp. 65, 67).

La tesis concluye, que el estudio permite determinar el impacto de las habilidades directivas en la motivación laboral de los empleados de Perumotor H.G. S.A.C., recibió un p - valor de 0.01, esto indica una relación significativa entre las variables. De ello se puede concluir que las Habilidades directivas que demuestran

los Directivos de las empresas inciden directamente en la motivación laboral (p. 145).

Según Terreros Mogollón, (2020) en su tesis titulada relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la municipalidad provincial de Tacna. La tesis fue desarrollada con el objetivo de determinar la relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna (p. 8).

De acuerdo con la metodología, la investigación es aplicada y correlacionada. Además, tiene un diseño no experimental y horizontal. La muestra incluye 100 trabajadores del municipio de la provincia de Tacna. La herramienta es un cuestionario. (pp. 46, 51).

La tesis concluye indicando lo siguiente; los resultados determinaron que existe una correlación positiva baja (valor Rho = 0,386 y valor p = 0,000) entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna; Por lo tanto, se concluye que la mejora de las habilidades directivas puede conducir a un aumento del nivel de satisfacción de los empleados responsables. (p. 94).

## **2.2. Bases teóricas-científicas**

### **2.2.1. *Habilidades Directivas.***

Para Adolfo de Jesús Hernández, (2018) las habilidades directivas son “la capacidad de una persona para manejarse socialmente dentro de su entorno y con las personas que lo rodean” (1° párr.). En ese sentido, las Habilidades Directivas son un grupo de habilidades que se consideran necesarias para el desempeño apropiado de un puesto directivo. Esto aplica en gerentes de una o varias organizaciones, directores de instituciones, personal administrativo, etc.

Según Whetten & Cameron, (2004) afirma que:

Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales (p. 8).

Entendemos con lo anterior que las habilidades gerenciales son un conjunto de habilidades y conocimientos que adquiere o con el tiempo desarrolla un empresario para poder dirigir y administrar las operaciones de un alto cargo dentro de la organización.

Según Lorenzana, (2020), menciona que: “Las habilidades gerenciales son vitales para que cualquier organización tenga éxito y logre sus metas y objetivos” (1° párr.). En ese sentido un buen líder empresarial debe tener empatía, resiliencia, capacidad de trabajo, comunicación y saber motivar para conseguir el éxito

Para Ortiz, (2020), “Las habilidades directivas comprenden las competencias clave para liderar y gestionar con éxito una empresa. Desarrollar las habilidades correctas te permitirá potenciar tu perfil profesional” (1° párr.). Este concepto se relaciona ampliamente con las habilidades directivas ya que en efecto, estas son adquiridas y aprendidas para obtener resultados previstos con la máxima veracidad; y con un propósito de generar efectos benéficos para la organización.

Según Tovar, (2012):

Las claves para enfrentarse a un mundo en constante cambio y con alta capacidad de innovación, residen en adquirir estrategias, modelos y conocimientos críticos que permitan el desarrollo de competencias que conduzcan al éxito a las organizaciones y las personas que la forman. Se habla entonces, de ambientes personales y laborales, cambiantes y exigentes donde se hace cada vez más evidente la necesidad de desarrollar personas con conocimientos, habilidades y actitudes acordes a la demanda del mercado, requiriendo que tengan, desarrollen o en el mejor de los casos potencien unos perfiles competitivos, flexibles y emocionalmente estables, haciendo organizaciones igualmente competitivas y socialmente responsables. El reto que plantea Habilidades gerenciales, es el permitir al lector sobresalir, a pesar de las circunstancias y asumir responsabilidades con alto grado de madurez, donde el cambio y la adaptación son la única garantía de éxito personal y profesional (p. 286).

En relación al anterior autor, podemos mencionar que las habilidades directivas es un grupo de destreza y habilidades que una persona debe desarrollar o adquirir para desempeñar sus tareas de administración, negociación, liderazgo, resolución de conflictos, comunicación efectiva, etc.

De igual forma, “Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades que determinan la manera en la cual interactuamos con otras personas, y eso las hace fundamentales” según la plataforma de Gamelearn Team, (2014, 1° párr.). En ese sentido el concepto de habilidad desde la parte técnica, es la capacidad de una persona que obtiene un aprendizaje y es capaz de producir resultados previstos si se desarrollan con el tiempo.

Para Merlyn, (2015), es importante:

El Desarrollo de las habilidades gerenciales porque nos permite incrementar la capacidad de interrelación con los diferentes actores del entorno tanto personal como laboral y profesional, para así desarrollar inteligencias múltiples y emocionales, lo cual nos ayudará para el direccionamiento de personas y proyectos para su efectiva conducción en concordancia con los objetivos de la organización o del proceso del cual participa (2° párr.).

Sobre lo mencionado en la actualidad las Habilidades Directivas está siendo un tema importante en las organizaciones; cada vez el proceso de selección se enfoca hacia candidatos con habilidades interpersonales y habilidades grupales, porque estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas, ya sea como líder o como miembro del grupo.

**2.2.1.1.Habilidades Personales.** Como definición objetiva podemos considerar a Fernández Balmón, (2022), en el cual nos dice que: “La habilidad personal es el conjunto de competencias necesarias para actuar de forma eficiente. Ej. Respeto, sinceridad, calma, elegancia...” (p. 3). Entendemos que las habilidades se enfocan en cosas que no están relacionadas con los demás, sino con la autogestión.

Según Durán, (2021), “Las habilidades personales indican la capacidad de una persona para trabajar con otros y crecer dentro de una empresa. Esto es particularmente importante porque muchos empleadores están priorizando las habilidades blandas durante la contratación” (2° párr.). En ese sentido las habilidades personales son desarrolladas desde que una persona tiene uso de razón y estas se deben ir mejorando, para crecer como persona y a su vez destacar como un profesional.

Para Pereda Pérez, (2016)

Las personas son el activo más importante de las organizaciones. Las administraciones públicas como organización, fundamenta, de manera aún mayor, su actuación en el buen hacer de su capital humano. Un capital humano que ha de contar con un equipo directivo con habilidades de dirección de personas para que pueda desarrollar una gestión eficiente de las estrategias organizativas, desplegando todo su potencial y su talento a través de las habilidades personales y directivas (pp. 429; 430).

Sobre lo mencionado las habilidades directivas que estén desarrolladas adecuadamente, podrán guiar al colaborador a tener un mejor desempeño en sus labores, además esto ayudará a perfeccionar sus habilidades personales.

Según Garcia, (2019), afirma que “Las personas emocionalmente inteligentes no sólo son más hábiles para percibir, comprender y manejar sus propias emociones, sino también son más capaces de extrapolar sus habilidades de percepción, comprensión y manejo a las emociones de los demás” (3º párr.). Entonces podemos mencionar que el desarrollo de habilidades personales implica controlar las emociones propias, para luego ser capaces de comprender las emociones de los demás, en otras palabras ser empáticos.

Para Castillo, (2020):

Las habilidades personales también son conocidas como habilidades blandas o soft skills. A diferencia de las habilidades técnicas, o hard skills, estas no son competencias que se aprendan de forma teórica y práctica, sino que están relacionadas con la personalidad y el carácter del candidato (5º párr.).

Concordando con Castillo, las habilidades personales se basan en el desarrollo del autoconocimiento, es decir el conocimiento que uno mismo llega a reconocer como persona individual con cualidades propias.

Además, según González, (2022) señala que,

Este tipo de capacidades demuestran mucho acerca de ti; porque no solo es importante tu lado profesional, también nuestro lado humano, cuya importancia ha ganado peso. Actualmente las empresas no solo buscan candidatos con amplias capacidades para el puesto, las habilidades personales que ayuden a complementar tu rol en la empresa (8° párr.).

En lo mencionado por el autor podemos decir que las habilidades personales van más allá del conocimiento técnico que se adquiere en el desarrollo profesional, estas habilidades son importantes ya que complementa el perfil de una persona y puede ser el punto diferencial hacia los demás.

Según Swati D. Banerjee, (2016), afirma que,

La felicidad realmente se encuentra en el interior de uno mismo, pero requiere mucho esfuerzo encontrarla. Desarrollar habilidades personales para el éxito en los negocios involucra a cada persona al 100 %. Uno no puede esperar que los otros lo lleven de la mano hacia el éxito. Por eso, para encontrar la felicidad, hay que aprender a establecer objetivos y entender la importancia de las habilidades personales en el éxito de un negocio. Esto requiere aprender sobre gestión del tiempo, gestión del estrés y desarrollo de habilidades de pensamiento crítico; y la toma de buenas decisiones, ya que ésta es fundamental en los negocios (2° párr.).

Entonces según el autor, las habilidades personales son importantes para tener éxito en los negocios, una de las herramientas para controlar la solución de problemas es la gestión del tiempo ya que se plantean objetivos y se controlan señalando el tiempo que tomara para cumplirlo, también es importante controlar el estrés ya que involucra lidiar con los aspectos tanto físicos como psicológicos y por

último tomar buenas decisiones ayuda a crecer como persona y desarrollarse profesionalmente.

**A) Desarrollo del autoconocimiento.** Según Fuentes, (2019) menciona que, El autoconocimiento está en el corazón de la inteligencia emocional y es la habilidad para reconocer nuestras emociones, pensamientos, valores personales y sus efectos en nuestra manera de vivir. Conocernos a nosotros mismos es clave para tener una vida plena, exitosa y feliz (4° párr.).

En ese sentido tener un desarrollo del autoconocimiento involucra no solo la mente y el cuerpo para determinar la armonía y sintonía perfecta que necesitamos, las cuales son variadas dependiendo de la situación que estamos viviendo.

**B) Manejo del estrés personal.** Según Manuel de la Peña, M.D., Ph.D., (2019) afirma que “La clave para afrontar el estrés es adquirir aquellas habilidades, aptitudes y actitudes que nos permitan manejar con eficacia las técnicas mencionadas con el fin de vivir más plácidamente y, sobre todo, de evitar innumerables enfermedades crónicas” (28° párr.). Concordando con el autor, el manejo del estrés personal se puede afrontar cuando eres capaz de adaptarte a múltiples situaciones sin alterar de forma negativa la vida personal y el desempeño laboral.

**C) Solución analítica y creativa de problemas.** Según Cruz Martínez, (2012) afirma que,

La solución de problemas es una habilidad que se refiere para cada persona casi todos los aspectos de su vida. El trabajo del directivo, en particular, es inseparablemente uno de solución de problemas. Si no hubiera problemas en las organizaciones. No había necesidades de directivos. Por lo tanto, es difícil concebir un directivo exitoso sin poseer la capacidad de tomar decisiones orientadas a la solución de problemas (5° párr.).

Sobre lo mencionado se resalta que la solución analítica se enfoca en deshacerse de los problemas, mientras que la solución creativa se enfoca en generar algo nuevo respecto a la solución de problemas.

**2.2.1.2.Habilidades Interpersonales.** Según Baque Villanueva, Izquierdo Morán & Viteri Intriago, (2022) afirman que,

Las habilidades interpersonales ayudan a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere comunicar. Estas habilidades forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación (10° párr.).

Sobre lo mencionado las habilidades interpersonales se definen como la forma en que una persona interactúa con los demás, por lo que es fundamental poder llevarse bien con los compañeros de trabajo, gerentes, clientes y proveedores. Por ellos las empresas al momento de seleccionar su personal, consideran esta habilidad como un criterio importante.

Para Equipo editorial de Indeed, (2021),

Las habilidades interpersonales son un conjunto de características y comportamientos que nos permiten relacionarnos o interactuar con otros seres humanos. En su mayoría, están destinadas a mejorar la comunicación entre dos o más sujetos, de modo que se alcancen los objetivos deseados en dicho proceso y, además, se establezca una relación más cercana e intensa entre ellos (2° párr.).

Con relación al autor, las habilidades interpersonales es una interacción entre dos o más individuos que por lo general es una característica básica de las personas,

por lo que es importante desarrollarlas ya que no todos tienen el mismo nivel de habilidad.

De acuerdo a Berta Madrigal, (2009) citada por García Ramírez & Berrecil Falcon, (2014),

El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo (9° párr.).

Con relación a lo mencionado existe una superposición entre las habilidades directivas; es decir, cuanto más se avance con las habilidades personales, interpersonales y grupales, se tendrán competencias esenciales desarrolladas en el área asignada, esto será de ayuda para afianzar un desempeño exitoso en la empresa.

Para De Vita, (2020) afirma que, “Un empleado necesita saber cómo interactuar, escuchar, inspirar a participar y mitigar los conflictos” (5° párr.).

Concordando con el autor, las habilidades interpersonales no solo es socializar con los compañeros de trabajo, adicionalmente se debe escuchar, participar y mitigar los conflictos que lleguen a presentarse.

Según explica J. Fernández (2003) citado por Mesa, (2020) en su libro Relaciones Interpersonales, “Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en su desempeño y bienestar emocional” (2° párr.). En ese sentido se debe tener desarrollada la parte interpersonal y de liderazgo o se pueden ir adquiriendo a través de la experiencia laboral, en conjunto permiten mejorar el desempeño en una empresa.

Según Nuñez, (2021), “La escucha activa, la comunicación verbal y no verbal, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la crítica constructiva, la negociación y el liderazgo son las habilidades interpersonales que debe tener un profesional muy valorado” (4° párr.). En ese sentido se entiende que Una persona interesada en mejorar sus habilidades de comunicación puede leer libros, ver videos o asistir a varios seminarios para aprender buenos consejos y técnicas de comunicación. Sin embargo, tarde o temprano, la persona necesitará practicar lo que ha aprendido para que la habilidad se desarrolle.

De igual forma, “La comunicación, el trabajo en equipo, disposición para aportar soluciones, la adaptabilidad, el liderazgo, la facilidad de palabra, la flexibilidad, confianza en sí mismo, el pensamiento creativo y gestión del tiempo son habilidades interpersonales para lograr el éxito profesional” Marketing Students, (2018, 4° párr.). Sobre lo mencionado, es importante resaltar que un profesional necesita dichas habilidades interpersonales para destacar en el área que se le asigne, de otro modo no llegará lejos profesionalmente.

***A) Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.***

Según OMoncada, (2018), afirma que “La comunicación de apoyo es una herramienta que se usa en manejo de recursos humanos para la resolución de conflictos sin que estos se hagan personales y se deterioren las relaciones interpersonales entre los colaboradores”. Esto último cuando se habla de pericia, es mejor resolver el problema, no a la persona, esto quiere decir que en lugar de criticar a la persona, criticar la situación o actitud; es mejor tener una resolución del problema, no la percepción personal.

***B) Ganar poder e influencia.*** Según Reyes, (2009) menciona que “Para poder tener influencia sobre las personas de forma más sencilla, se deben tomar en

cuenta las siguientes estrategias: retribución (obligar a otros a hacer lo que decimos); reciprocidad (ayudar a los demás a hacer lo que nosotros decimos); y razón (mostrar que nosotros tenemos la razón)” (3° párr.). Entonces podemos mencionar que el poder que se percibe es el poder que las personas cercanas piensan que uno posee, para esto primero se debe construir el poder y la influencia personal para luego vendérselo a los demás.

*C) Motivación de los demás.* Según Herrera, (2020) define como “La capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a su trabajo y a la consecución de los objetivos deseados y establecidos por aquellas” (1° párr.). En este sentido, motivar a los demás es muy importante para crear un entorno en el que puedan invertir su energía y esfuerzo en el logro de sus objetivos, por lo que los líderes deben comprender esto para lograr sus objetivos, poder evaluarlo de alguna manera y actuar en una dirección positiva..

*D) Manejo de conflictos.* Según Douglas da Silva, (2021) lo define como “Un proceso en el que se gestiona un desacuerdo entre varias partes con el propósito de minimizar el impacto negativo del problema, aliviar la tensión entre los involucrados y alcanzar un acuerdo satisfactorio” (8° párr.). Sobre lo mencionado por el autor, el manejo de conflictos es un proceso para mejorar los desacuerdos entre dos o más partes, con el objetivo de minimizar los factores negativos que influyen en el conflicto; y llegar a un acuerdo para obtener beneficios mutuos.

**2.2.1.3.Habilidades Grupales.** Para Galvis, (s. f.), es “el conjunto de habilidades y conocimientos que posee una persona para liderar y gestionar el rol de líder organizacional” (10° párr.).

El mismo autor indica que,

El trabajo en equipo, estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas, influye en los trabajadores de forma positiva, permite que haya compañerismo, el trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado, el trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñara a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda (11° párr.).

Otra característica que define el mismo autor, “El liderazgo, es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes” (14° párr.).

De igual forma el mismo autor menciona que,

La delegación, es un mecanismo usado, por medio del cual una persona delega en otra una determinada funcionalidad. Debe destacarse que la responsabilidad por las decisiones administrativas que se adopten o por las actuaciones que se ejecuten recaerá en el delegado. El delegante conserva su deber de control jerárquico sobre el delegado, quien será en consecuencia responsable por las faltas a él. En cambio, en la denominada delegación de firma, la responsabilidad permanece en la autoridad delegante (13° párr.).

Por último el mismo autor señala que, “La Capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencial o institucional” (15° párr.).

Entendemos sobre lo antes mencionado por el autor, que es importante tener conocimiento sobre las diferentes clases de habilidades, ya que estas deben estar

presentes para una correcta dirección y motivación laboral hacia el personal de una organización.

Según Capdet, (2019) señala que las habilidades grupales, “favorece la unidad contando con la diversidad. Lleva al equipo más allá de los límites individuales y favorece las sinergias. Los equipos que aprenden desde su propia experiencia de éxito y error logran mejores resultados” (9° párr.). Se está de acuerdo, que las habilidades grupales son favorables siempre y cuando la formación de equipos sea efectiva, teniendo un líder que realice el cambio positivo y pueda delegar tareas que lleven al grupo por buen camino.

Para Cattaneo, (2019)

La organización reúne una variedad de aspectos que los líderes necesitan para llevar a sus organizaciones por el buen camino. Parte de esto es la capacidad de priorizar para que las tareas más importantes se lleven a cabo primero. Sin esta habilidad directiva, cumplir con los plazos es complicado. Un buen líder se asegura de que todos sepan qué trabajo hacer y les da los recursos necesarios para hacerlo (10° párr.).

Con relación a lo mencionado, un líder encamina a su grupo de trabajo, asignando correctamente tareas según como corresponde, adicionalmente facilita los recursos para los colaboradores cumplan con lo encomendado.

Según Arias, Rodriguez & Borja, (2014) afirman que,

Las habilidades de trabajo en equipo no solo aseguran la mejor calidad de trabajo, sino también el constante aprendizaje y desarrollo de las personas a través de la interacción con los demás. Permitir que las fortalezas y talentos particulares del individuo se transfieran y se traduzcan efectivamente en las fortalezas e intereses del grupo al que pertenece. (p. 5).

En ese sentido, las habilidades grupales benefician a todos los integrantes del equipo siempre y cuando haya una constante comunicación entre ellos.

De igual forma, “La gestión de grupos es una habilidad que se puede desarrollar y que es básica para aquellos profesionales que tengan que trabajar con grupos como los educadores, docentes, monitores...” según el blog de divulgación dinámica, (2017, 1º párr.). Sobre lo mencionado, una dinámica de grupo puede ofrecer posibilidades para detectar dificultades o debilidades que puedan existir en el grupo, por lo tanto es necesario comunicarse con los demás, para así resolver problemas y tomar buenas decisiones.

Para Molina, (2021), “La unión de un grupo de personas que pongan al servicio común sus capacidades, inteligencias y destrezas requiere de una serie de habilidades necesarias para conseguir resultados óptimos que permitan fluir todo este proceso” (5º párr.). En ese sentido es importante señalar que dichas habilidades necesarias en un grupo son aquellas que implican capacidad organizativa, liderazgo, responsabilidad, empatía, liderazgo, entre otros.

Según webmaster, (2020) afirma que:

Cada empleado ha sido aceptado por contar con los conocimientos y la capacidad de realizar las tareas correspondientes a una función. Pero el éxito de la organización solo se alcanza cuando este talento se combina con el resto de los colaboradores (4º párr.).

Entendemos sobre lo antes mencionado que trabajar en equipo es tarea de todos los que integran en él, ya que tienen un objetivo en común que es tener éxito y crecer como profesionales. Además el triunfo de un equipo se alcanza cuando las habilidades se combinan con el resto de los trabajadores.

**A) *Facultamiento y delegación.*** Según Dayam Guerrero, (2014) afirma que “Facultar o delegar conlleva a la cooperación y trabajo en equipo mientras que el poder lleva a la competencia entre las personas” (1° párr.). Esto quiere decir que el facultamiento se refiere a un conjunto de suposiciones que van en contra de lo que los gerentes suelen hacer, significa que los empleados son libres de tener éxito en hacer lo que quieran, siempre que se desempeñen mejor en el trabajo.

**B) *Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.*** Según Jill Pérez Mordán, (2013) señala que,

Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas que comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco (1° párr.).

En ese sentido, un equipo es fuerte cuando sus miembros trabajan bien en conjunto, por lo que construir equipos efectivos es esencial para la gerencia dentro de cualquier organización.

**C) *Liderar el cambio positivo.*** Según Whetten, D. (2004) citado por Marulanda, (2019) define que,

Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que busca develar el potencial humano positivo. El cambio positivo permite que los individuos experimenten apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en crear abundancia y bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo toca tanto al corazón como a la mente (1° párr.).

En ese sentido, se podría decir que el liderazgo positivo plasmado en aquellas prácticas positivas en las empresas conduce a los cambios deseados en el desempeño organizacional, requiriendo personas altamente competitivas y activas en todos los aspectos.

### **2.2.2. Motivación Laboral.**

Según Márquez Pérez, (2002) define la motivación laboral como, “La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (6° párr.). Entonces podemos decir que, La motivación es una herramienta que se utiliza para aumentar el desempeño de los colaboradores en una organización

Así mismo Robbins, (1998) citado por Márquez Pérez, (2002) señala que:

El compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización (5° párr.).

En ese sentido, se podría decir que la motivación es algo externo cuando viene desde afuera de la persona, o algo interno cuando el sujeto se motiva a sí mismo. Por otra parte, el compromiso puede demostrar el nivel de motivación que tiene una persona, ya que refleja su desempeño en lo que hace.

Para Nirian, (2019) “La motivación laboral es la reacción de los colaboradores de una empresa a estímulos atractivos, permanentes y que generan buen desempeño” (1° párr.). Esto se refiere a que generalmente la motivación es producto de incentivos o compensaciones, que se otorgan al personal con el objetivo de motivarlos esto se puede definir como un estado de satisfacción.

Según Pursell, (s. f.), afirma que:

La motivación es fundamental en cualquier entorno profesional. El problema es mantener motivado a tu equipo de trabajo de forma constante. No importa la industria en la que te encuentres: tu empresa está destinada a tener momentos increíbles y momentos complicados (1° párr.).

Entendemos sobre lo antes mencionado que, la motivación laboral puede ser algo normal, pero lo recomendable es que no se convierta en un hábito cotidiano. Por ello, se debe considerar medir el nivel de motivación que tienen los colaboradores. Esto ayudara a prevenir problemas de productividad en el futuro.

Según William P. Sexton, (2013) citado por Abolafio, (2020) en su libro Teorías de la Organización, se refiere a la motivación como “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” (p. 484).

Por su parte, Anita Woolfolk, (2011) citada por Abolafio, (2020) autora de Psicología educativa, la entiende como “un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta” (p. 648).

La definición de Woolfolk estaría muy en la línea con la propuesta por James A. F. Stoner, (1997) citado por Abolafio, (2020), en el que se refiere a la motivación como a “lo que hace que las personas funcionen” (p. 692). A lo mencionado por los autores ya citados podemos decir que, La motivación laboral es un factor importante a la hora de aumentar la productividad de los empleados y aumentar su compromiso con la empresa.

Para Martín, (s. f.) La motivación es importante porque es el motor que impulsa a realizar un mejor trabajo, además afirma que un trabajador motivado rendirá más porque sentirá cómodo realizando sus tareas, esto a su vez aumentara la sensación de pertenencia en el lugar donde este laborando, existirá mayor

competitividad y por último los trabajadores permanecerán más tiempo en la empresa ya que se sentirán identificados en esta misma (4° párr.).

Según Ramírez Mordan, (2013) afirma que, “Una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el MOTIVO que necesita para pasar a la ACCION y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa” (9° párr.). Entendemos que la empresa necesita personas motivadas, para ello toda la organización debe tener una comunicación adecuada, que ayude de alguna manera a generar entusiasmo y compromiso, de esta forma el colaborador tendrá el motivo que necesita para realizar la acción en la empresa, teniendo como resultado el éxito.

Según el libro Comportamiento Organizacional de Stephen Robbins y Timothy Judge, (2004) citados por Lorenzo, (2019), define “la motivación laboral como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales. Este esfuerzo está condicionado por la satisfacción de alguna necesidad individual” (2° párr.). Entendemos que una persona cumple las metas que la empresa propone debido a que este último otorga premios por cada objetivo cumplido, esto se considera una motivación porque cumple con una necesidad de satisfacción personal.

**2.2.2.1. Intrínseca.** Según Santander Universidades, (2021) define la motivación intrínseca como “Aquella que nace del interior de cada uno y es independiente a cualquier tipo de estímulo externo. Las recompensas que conseguirás alimentando este tipo de motivación son puramente íntimas: amor propio, satisfacción personal, independencia, fuerza interior, confianza, etc.” (7° párr.). Entonces podemos decir que, la motivación intrínseca es lo que se obtiene en sí del trabajo considerando como un lugar para extender capacidades propias. Además se destacan valores positivos del trabajo en sí, en estos casos la productividad tiende a ser más alta.

Para Peiró, (2021) “La motivación intrínseca es aquella que surge desde el interior del propio individuo cuando realiza acciones por el mero hecho de disfrutarlos y de la pasión que tiene por las cosas que ejercita” (1° párr.). En ese sentido es aquella que impulsa o anima a alguien a hacer las cosas que le gustan. El propósito que se busca es la autorrealización, es decir, disfrutar de lo que uno mismo ha logrado.

Según Uliaque Moll, (2017) “La motivación intrínseca tiene su origen dentro del individuo, y está dirigida por las necesidades de exploración, experimentación, curiosidad y manipulación, las cuales se consideran conductas motivadoras en sí mismas” (7° párr.). En relación, uno de los factores es la realización de la actividad con el fin de sentirse bien con sí mismo, además es fundamental tener una autoestima sana y desarrollada.

Para Sáez, (s. f.)

La motivación intrínseca es la que nos impulsa a hacer cosas por el simple gusto de hacerlas. La propia ejecución de la tarea es la recompensa. A diferencia de la motivación extrínseca, basada en recibir dinero, recompensas

y castigos, o presiones externas, la motivación intrínseca nace en el propio individuo (1° párr.).

En ese sentido, hay algunas empresas que utilizan incentivos para la felicidad y/o satisfacción laboral de sus empleados y aumentar su productividad, ya que muchas empresas lo consideran un gasto más que una inversión en su propio desarrollo. Las empresas mantienen a sus empleados durante mucho tiempo.

Según Team Asana, (2021) “La motivación intrínseca se refiere al comportamiento impulsado por recompensas internas. Al emplear una combinación de motivadores intrínsecos y extrínsecos en el lugar de trabajo, puedes influir positivamente en tu equipo y potenciar una fuerza laboral saludable” (1° párr.). En ese sentido, el personal contratado ha sido el activo más importante de una organización, por ello es indispensable enfocarse en estrategias que incluyan la motivación laboral para lograr un desarrollo eficiente.

Según la Psic. Rocío, (s. f.) Señala que las diferentes situaciones que vivimos desde temprana edad son parte del desarrollo que forma nuestros valores, esto es influenciado por nuestro entorno y familia, ya que desde pequeños se aprende a superar metas y obstáculos que a gran medida nos ayuda a construir nuestro perfil personal y profesional, que a su vez nos impulsan a seguir adelante. Según la autora esto se convierte en motivación intrínseca (1° párr.).

Para geobolivia, (2016) la motivación intrínseca “se refiere a la realización de acciones por la mera satisfacción de hacerlas sin necesidad de ningún incentivo externo” (12° párr.). Entendemos que esta motivación se relaciona a la autodeterminación o autonomía que causa un mayor rendimiento y satisfacción laboral por parte de la persona, esto se logra sin tener una recompensa externa.

**A) *Desánimo.*** Según Rubén Camacho, (2021) lo define como “Una de las sensaciones más incapacitantes de nuestra vida. No es un estado de ánimo intenso, sino sutil, que va conquistando tus acciones, pensamientos y rutinas” (5° párr.). Se puede decir que el desánimo se manifiesta con algunas consecuencias directas sobre el desempeño vital, como tener cansancio, pérdida de rumbo y pensamientos negativos que de alguna forma pueden llegar a afectar la vida diaria y desempeño laboral.

**B) *Desinterés.*** Según la Dra. Yerika Godoy, (2016) afirma que,

Es el sentimiento de indiferencia y desapego hacia el trabajo y la empresa; lo que el trabajador hace durante todo el día es irrelevante para él, no tiene ningún significado. Sus auténticas tareas, los productos o el ramo en que trabaja, no le interesan y no le parecen importantes (1° párr.).

Se entiende que el desinterés es la falta de compromiso y en ocasiones la frustración por parte de un trabajador hacia su cargo o hacia la empresa, esto último puede afectar al clima laboral de toda la organización.

**C) *Barreras para lograr su objetivo.*** Según Jessica Triana Castillo, (2019) afirma que,

La productividad de los equipos de trabajo tiene tanto retos de carácter externo como interno. Factores como la compensación, las herramientas de trabajo, el cronograma o la ubicación geográfica de sus miembros afectan la sinergia del trabajo, pero mucho más la forma cómo se relacionan cada uno de sus integrantes (1° párr.).

Se está de acuerdo que el mundo enfrenta penurias y dificultades en algún momento. Sin embargo, para las personas con discapacidades, las barreras pueden ser más frecuentes y tener un mayor impacto. A menudo existen diversas barreras

para lograr objetivos, esto dificulta extremadamente el desempeño de las personas en especial las que tienen alguna discapacidad.

**2.2.2.2.Extrínseca.** Según Aduara Arrufat, (2020) “La motivación extrínseca es aquella que proviene de los incentivos y consecuencias que nos proporciona el ambiente, como alimento, dinero, privilegios, becas, trofeos, puntos, premios, reconocimiento público, etc.” (5° párr.). Se entiende que la motivación extrínseca es aquella que viene del exterior, ajena al usuario y basada en recompensas negativas o positivas, pero independiente de la persona que realiza este tipo de acción.

Según Uriarte, (2020) afirma que:

Este tipo de motivación refiere a lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. Lo que sucede con este tipo de motivación es que el trabajo parece algo ajeno a la historia personal del trabajador, por lo que, en lugar de aumentar la productividad, podría incluso perjudicarla (14° párr.).

Entonces podemos decir que, la motivación extrínseca puede ser de gran influencia en la persona, ya que depende de muchas cosas como por ejemplo, el clima laboral, las condiciones de trabajo, entre otros.

Para Pérez, (2020) la motivación extrínseca es aquella que de manera externa se obtiene recompensas y premios después de realizar correctamente las tareas asignadas. Esto se utiliza con el fin de motivar al empleado, pero que no resulta beneficiosa a largo plazo ya que produce baja rendimiento en aquellas personas que depende de ello (2° párr.).

Para Rovira Salvador, (2017)

La motivación extrínseca hace referencia al tipo de motivación en la cual los motivos que llevan a una persona a realizar determinado trabajo o actividad

están situados fuera de la misma; o lo que es lo mismo, están sujetos a contingencias o factores externos (3° párr.).

Se entiende que la motivación extrínseca está sujeto a factores externos, esto implica incentivos o refuerzos ya sean positivos o negativos que se encuentren fuera del control de la persona. Por lo tanto, todo lo referido a premios o recompensas se considera una motivación extrínseca.

Según Jojoa, (2021) afirma que la motivación extrínseca en el desempeño laboral no siempre debe ser recompensada de forma económica o material, pues está comprobado que la motivación continua basado en esos estímulos antes mencionado, no mejora la productividad ya que los colaboradores no perciben esa motivación como un medio de realización personal que refleje un logro en sus vidas (7° párr.).

Para Alemán González, (2013) la motivación extrínseca es todo tipo de recompensa que se entrega cada vez que un trabajador logra realizar una tarea correctamente. El sueldo o los regalos son los incentivos más comunes, por otro lado el reconocimiento es una motivación popular que se aplica en las empresas u organizaciones (2° párr.).

Según Mitjana, (2020) la motivación extrínseca se presenta por factores externo a la propia actividad. En otras palabras, la persona realiza una acción con la finalidad de tener algo externo, esta última palabra no se refiere exclusivamente a recibir dinero o un objeto material, a lo contrario puede ser la obtención de un logro personal o la paz interior (3° párr.).

**A) *Relación con la familia, trabajo y su entorno social.*** Según el Portal de negocios Conexión Esan, (2018) afirma que,

El trabajo constituye un elemento esencial para el desarrollo de cualquier sociedad, la misma importancia tiene la familia, pues en dicho espacio se

fomentan los primeros principios, valores y normas de vida que prepararán a un grupo de individuos para la convivencia en comunidad (1° párr.).

Se entiende que la relación con la familia, trabajo y su entorno social son relevantes para la vida de una persona, por lo tanto se debe tener un equilibrio en dichos aspectos, ya que en es una medida necesaria para las organizaciones.

**B) Mal liderazgo.** Según Mou D. Khamlichi, (2021) señala que,

Existen características de un mal líder que no se pueden ocultar del grupo de trabajo. Las personas que tienen la responsabilidad de ser líderes no siempre lo hacen de manera voluntaria. En ocasiones es la circunstancia la que los lleva a tomar ese rol, y al no estar bien preparados se convierten en un mal líder (1° párr.).

Entendemos que los malos líderes no escuchan las opiniones e ideas que puedan tener sus colaboradores, adicional a eso también existen personas no preparadas que son obligadas a ser líderes por la circunstancia que se presente,

**C) Clima laboral.** Según Gómez, (2022) señala que “Un buen clima laboral hace que los empleados tengan deseos de trabajar y asistir a las oficinas, aun cuando el trabajo híbrido sea una opción en sus empresas” (1° párr.). Se entiende que el clima laboral influye en los sentimientos de los empleados, por lo tanto es importante para los colaboradores tener un ambiente positivo.

**D) Condiciones de trabajo.** Según Pérez Porto, J., Merino, M., (2010) señala, La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador (2° párr.).

Se entiende por condiciones de trabajo cualquier problema en el lugar de trabajo que pueda tener un impacto negativo en la salud y el bienestar de los trabajadores.

### **2.2.3. Normativa relativa a Recursos Humanos (SERVIR).**

Según *Servicio Civil*, (s. f.), afirma que,

Los servidores son uno de los activos más importantes de nuestras instituciones públicas, y la gestión de personas se vuelve aún más importante cuando enfrentamos el desafío de encontrar nuevas formas de trabajar y conectarnos a nivel personal y profesional. Se enfrentan a enormes retos ya que deben gestionar el cambio y adaptar los procesos actuales de la empresa a la nueva realidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la gestión del cambio requiere de la participación activa de la dirección de toda la unidad estructural, y para gestionar de manera efectiva la seguridad y salud en el trabajo es necesario involucrar a todas las áreas y de todos los funcionarios (párr. 2)

Además de la implantación del teletrabajo, que se ha convertido en una necesidad a lo largo de la crisis sanitaria, existen otras muchas medidas y pautas que las entidades pueden seguir para responder de forma eficaz a la situación actual y actuar como principal agente de cambio en la oficina de RRHH.

En este contexto, desde SERVIR, como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, y como parte de nuestro compromiso en apoyar a los gestores de recursos humanos, directivos, servidores y servidoras en general, en su labor de coadyuvar en la adaptación y en el proceso de cambio por el cual deben pasar las entidades públicas, se elaboró la primera versión de este documento con el objetivo de que sirviese como guía para las oficinas de

recursos humanos de las entidades públicas, de los tres niveles de gobierno, en el proceso retorno a labores y adaptación para su funcionamiento en el marco de la Emergencia Sanitaria producida por el COVID-19. Las dos versiones previas fueron aprobadas, por delegación, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000030-2020-SERVIR-PE y Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 000077-2020-SERVIR-PE, dichas resoluciones fueron publicadas en el Diario Oficial “El Peruano” el día 06 de mayo y 25 de setiembre del año 2020, respectivamente.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Extrínseca:**

Para Llanga Vargas, Silva Ocaña & Vistin Remache (2019) “La motivación extrínseca es aquella que proviene del medio externo y funciona como un motor para poder realizar algo. Las recompensas son el resultado de este tipo de motivación” (9° párr.)

#### **Habilidades Directivas:**

Según Torres, (2002) señala que “Las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza” (p. 20).

#### **Habilidades Grupales:**

Según Jiménez, (2011) afirma que, “Las habilidades para el trabajo en grupo no sólo garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás” (20° párr.).

#### **Habilidades Impersonales:**

Según Doyle, (2020), “Las habilidades interpersonales a veces se llaman habilidades de empleabilidad. La palabra «empleabilidad» es un indicio sobre la

importancia de las habilidades interpersonales: Son tan cruciales que los gerentes de contratación basan muchas contrataciones en el manejo de las mismas” (3° párr.).

### **Habilidades Personales:**

Para Ricardo, (2020) “Son habilidades con las que nacemos o que desarrollamos a través de la experiencia y la práctica deliberada” (10° párr.).

### **Intrínseca:**

Según Castelan, (2022) “La motivación intrínseca es lo que te impulsa a hacer cosas por el simple gusto de hacerlas, que nace de tu interior, sin necesidad de un estímulo externo” (3° párr.).

### **Motivación Laboral:**

Para Raga, (2021) “La motivación laboral es la fuerza que nos empuja a efectuar nuestros cambios, nos anima a actuar, trabajar y conseguir todos los objetivos que nos planteamos” (1° párr.).

## **2.4. Sistema de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

1. Existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.
2. Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.
3. Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

## 2.5. Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Variable Independiente: Habilidades Directivas*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
<b>V. I.</b> <b>Habilidades Directivas</b>	Según Whetten & Cameron, (2004) se refiere a que las habilidades directivas son un conjunto de habilidades y conocimientos que un empresario debe poseer o desarrollar para poder desempeñar actividades de gestión y liderazgo como empresario, gerente o director de una organización. (p. 8).	Habilidades Personales	1. Desarrollo del autoconocimiento	Ordinal
			2. Manejo del estrés personal	
			3. Solución analítica y creativa de problemas.	
Habilidades Interpersonales	Habilidades Interpersonales	1. Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo	Ordinal	
		2. Ganar poder e influencia		
		3. Motivación de los demás		
Habilidades Grupales	Habilidades Grupales	4. Manejo de conflictos	Ordinal	
		1. Facultamiento delegación		
		2. Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo		
Habilidades Grupales	Habilidades Grupales	3. Liderar el cambio positivo	Ordinal	

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 2***Variable Dependiente: Motivación Laboral*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
<b>V. D.</b>	Según Márquez Pérez, (2002) define la motivación laboral como, “La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (6° párr.).	Intrínseca	1. Desanimo. 2. Desinterés. 3. Barreras para lograr su objetivo.	Ordinal
<b>Motivación Laboral</b>		Extrínseca	1. Relación con la familia, trabajo y su entorno social. 2. Mal liderazgo. 3. Clima laboral. 4. Condiciones de trabajo.	

*Nota:* Elaboración propia

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

Este tipo de estudio se considera como básica o pura, considerando que no se pretende utilizar métodos que requieran probar o examinar modificaciones a las teorías prevalecientes. Este trabajo busca el conocimiento de manera sistémica y metódica, con el único objetivo de enriquecer la utilización del conocimiento adquirido en función del marco teórico establecido.

### **3.2. Nivel de investigación**

El nivel de investigación es correlacional, para determinar si existe o no una relación de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

### **3.3. Diseño de investigación**

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Este diseño está orientado a la determinación del grado de relación existente entre las dos variables de estudio en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados.

### **3.4. Población y muestra**

#### **3.4.1. Población**

La población es de 96 colaboradores, que se dedican a distintas responsabilidades según su cargo en ZOFRATACNA.

#### **3.4.2. Muestra**

No hay muestra, se consideró a toda la población de la ZOFRATACNA.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1. Técnicas**

Para el presente trabajo de investigación, la técnica que se utilizó fue la encuesta, mediante la aplicación de esta técnica se recopiló datos de información primaria proveniente de los colaboradores de la ZOFRATACNA.

#### **3.5.2. Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para la presente investigación fue, un cuestionario que se aplicó a los colaboradores de la ZOFRATACNA, con el propósito de analizar la información.

### **3.6. Técnicas de procesamientos de datos**

En el estudio, para procesar la información se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas tipo Likert, que permitió establecer el grado de las habilidades Directivas y el nivel de motivación laboral que perciben los colaboradores de la ZOFRATACNA.

Para el procesamiento de los datos se utilizan las siguientes estadísticas: descriptiva y lógica para determinar la correlación entre las variables examinadas.

El programa Excel para la estadística descriptiva; en donde se obtuvo, cuadros de distribución de frecuencias.

Para el presente estudio se aplicó el programa estadístico SPSS versión 22 para obtener la comprobación de la hipótesis. Para inferencia estadística se usó la comprobación de hipótesis, primero la prueba de normalidad y luego se utilizó Rho de Spearman ya que no es paramétrico. De esta forma se demostró la relación entre las dos variables. Así también se realizó sus respectivos análisis e interpretaciones, que mostraron los resultados de la información obtenida.

### 3.7. Selección, validación de instrumentos para la investigación

Para demostrar la confiabilidad de los instrumentos y obtener la estadística del coeficiente alfa de cronbach, se realizó una prueba piloto en donde se utilizó el 30% de la población equivalente a 29 encuestas.

**Tabla 3**

*Escala del coeficiente alfa de Cronbach*

<b>Grado</b>	<b>Descripción</b>
-1 a 0	No confiable
0.01 – 0.49	Baja confiabilidad
0.50 – 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 – 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 – 1.00	Alta confiabilidad

*Nota:* La tabla muestra el grado del coeficiente alfa de cronbach.

#### 3.7.1. Confiabilidad de instrumentos Habilidades Directivas

**Tabla 4**

*Estadística de confiabilidad de la variable habilidades directivas*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	29

*Nota.* Datos procesados en el programa SPSS versión 22.

El cuestionario sobre Habilidades Directivas tiene un alfa de Cronbach de 0.927, que se puede ver en la tabla 4 y se califica como altamente confiable como se muestra en la Tabla 3.

### 3.7.2. Confiabilidad de instrumentos Motivación Laboral

**Tabla 5**

*Estadística de confiabilidad de la variable Motivación Laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	29

*Nota.* Datos procesados en el programa SPSS versión 22.

El cuestionario de Motivación Laboral tiene un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,893, que se puede observar en la tabla 5 y se considera de fuerte confiabilidad, como se puede mostrar en la tabla 3.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Tratamiento estadístico, interpretación de cuadros

#### 4.1.1. Prueba de normalidad

H0: Sig. > 0.05: los datos siguen una distribución normal.

H1: Sig. < 0.05: los datos no siguen una distribución normal.

Regla de decisión:

Si el p-valor es mayor a 0.05 se acepta H0 y se rechaza H1.

Si el p-valor es menor a 0.05 se rechaza H0 y se acepta H1.

**Tabla 6**

*Prueba de normalidad de la variable Habilidades Directivas.*

	Kolmogorov - Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl.	Sig.	Estadístico	gl.	Sig.
Habilidades Directivas	,184	96	,000	,884	96	,000

*Nota.* Datos procesados en el programa SPSS

Para determinar la normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov porque tiene un tamaño de muestra máximo de 50 datos. Como se ve en la tabla 6, la variable “Habilidades Directivas” no sigue una distribución normal porque representan un Sig. de 0.000 siendo este menor a 0.05, por otro lado se observa que el p-valor es 0.184 siendo este mayor a 0.05, esto significa que se acepta H0 y se rechaza H1. Debido a este hecho, se aplicó un test no paramétrico y se consideró pertinente usar el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

#### **Tabla 7**

*Prueba de normalidad de la variable Motivación Laboral.*

	Kolmogorov - Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl.	Sig.	Estadístico	gl.	Sig.
Motivación Laboral	,120	96	,002	,909	96	,000

*Nota.* Datos procesados en el programa SPSS

Para establecer la normalidad se utilizó la prueba de Kolmogorov - Smirnov porque tiene un tamaño de muestra máximo de 50 datos. Como se ve en la tabla 7, la variable “Motivación Laboral” no sigue una distribución normal porque tiene un Sig. de 0.002 siendo este menor a 0.05, por otro lado se observa que el p-valor es 0.120 siendo este mayor a 0.05, esto significa que se acepta H0 y se rechaza H1. Debido a este hecho, se aplicó un test no paramétrico y se consideró pertinente usar el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

## 4.2. Presentación de resultados

### 4.2.1. Frecuencia de la variable Habilidades Directivas.

**Tabla 8**

*Frecuencia de la variable Habilidades Directivas.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18	18,8	18,8	18,8
Válidos Totalmente de acuerdo	78	81,2	81,2	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Nota.** Datos procesados en el programa SPSS

Según se observa en la tabla 8, el 18.8% de los colaboradores de la ZOFRATACNA están de acuerdo con la variable habilidades directivas, así mismo el 81.2% de colaboradores está totalmente de acuerdo con la variable habilidades directivas.

#### 4.2.1.1. Frecuencia de la dimensión Habilidades Personales.

**Tabla 9**

*Frecuencia de la dimensión Habilidades Personales.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni acuerdo ni en desacuerdo	3	3,1	3,1	3,1
Válidos De acuerdo	36	37,5	37,5	40,6
Totalmente de acuerdo	57	59,4	59,4	100,0
Total	96	100,0	100,0	

**Nota.** Datos procesados en el programa SPSS

Según se observa en la tabla 9, el 3.1% de los colaboradores de la ZOFRATACNA no están ni acuerdo ni en desacuerdo con la dimensión habilidades personales, por otro lado el 37.5% está de acuerdo con las dimensión habilidades

personales, así mismo el 59.4% de colaboradores está totalmente de acuerdo con la dimensión de habilidades personales.

#### 4.2.1.2. Frecuencia de la dimensión Habilidades Interpersonales.

**Tabla 10**

*Frecuencia de la dimensión Habilidades Interpersonales.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	31	32,3	32,3	32,3
Válidos Totalmente de acuerdo	65	67,7	67,7	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota.* Datos procesados en el programa SPSS

Según se observa en la tabla 10, el 32.3% de los colaboradores de la ZOFRATACNA están de acuerdo con la dimensión habilidades interpersonales, así mismo el 67.7% de colaboradores está totalmente de acuerdo con la dimensión habilidades interpersonales.

#### 4.2.1.3. Frecuencia de la dimensión Habilidades Grupales.

**Tabla 11**

*Frecuencia de la dimensión Habilidades Grupales.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	40	41,7	41,7	41,7
Válidos Totalmente de acuerdo	56	58,3	58,3	100,0
Total	96	100,0	100,0	

*Nota.* Datos procesados en el programa SPSS

Según se observa en la tabla 11, el 41.7% de los colaboradores de la ZOFRATACNA están de acuerdo con la dimensión habilidades grupales, así mismo el 58.3% de colaboradores está totalmente de acuerdo con la dimensión habilidades grupales.

#### 4.2.2. Frecuencia de la variable Motivación Laboral.

**Tabla 12**

*Frecuencia de la variable Motivación Laboral.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	3	3,1	3,1	3,1
Válidos	De acuerdo	20	20,8	20,8	24,0
	Totalmente de acuerdo	73	76,1	76,1	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota.* Datos procesados en el programa SPSS

Según se observa en la tabla 12, el 3.1% de los colaboradores de la ZOFRATACNA no están ni acuerdo ni en desacuerdo con la variable motivación laboral, por otro lado el 20.8% está de acuerdo con la variable motivación laboral, así mismo el 76.1% de colaboradores está totalmente de acuerdo con la variable Motivación Laboral.

#### 4.2.2.1. Frecuencia de la dimensión Intrínseca.

**Tabla 13**

*Frecuencia de la dimensión Intrínseca.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	3	3,1	3,1	3,1
Válidos	De acuerdo	26	27,1	27,1	30,2
	Totalmente de acuerdo	67	69,8	69,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

*Nota.* Datos procesados en el programa SPSS

Según se observa en la tabla 13, el 3.1% de los colaboradores de la ZOFRATACNA no están ni acuerdo ni en desacuerdo con la dimensión intrínseca,

por otro lado el 27.1% está de acuerdo con la variable dimensión intrínseca, así mismo el 69.8% de colaboradores está totalmente de acuerdo con la dimensión intrínseca.

#### 4.2.2.2. Frecuencia de la dimensión Extrínseca.

**Tabla 14**

*Frecuencia de la dimensión Extrínseca.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	3	3,1	3,1
Válidos	De acuerdo	25	26,0	29,2
	Totalmente de acuerdo	68	70,9	100,0
	Total	96	100,0	100,0

*Nota.* Datos procesados en el programa SPSS

Según se observa en la tabla 14, el 3.1% de los colaboradores de la ZOFRATACNA no están ni acuerdo ni en desacuerdo con la dimensión extrínseca, por otro lado el 26.0% está de acuerdo con la variable dimensión extrínseca, así mismo el 70.9% de colaboradores está totalmente de acuerdo con la dimensión extrínseca.

### 4.3. Contraste de hipótesis

#### 4.3.1. Comprobación de la Hipótesis General

Ho: No Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

**Tabla 15**

*Rho de Spearman de las variables Habilidades Directivas y Motivación Laboral.*

		Habilidades _Directivas	Motivación_ Laboral
HABILIDADES_DIRECTIVAS	Coefficiente de correlación	1,000	,837**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	96	96
MOTIVACIÓN_LABORAL	Coefficiente de correlación	,837**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	96	96

**Nota.** Datos procesados en el programa SPSS

Se aprecia que el indicador p - valor corresponde a 0,000 estando muy por debajo del nivel de significancia de 0.05. Siendo así se puede afirmar que se debe rechazar la “hipótesis nula” y se acepta la “hipótesis general”, de tal forma se confirma que las habilidades directivas se relaciona con la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022. Asimismo, se observa que el grado de relación corresponde al 83.7%

#### **4.3.2. Comprobación de la Hipótesis Especifica 1**

Ho: No Existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

**Tabla 16**

*Rho de Spearman de la dimensión habilidades personales y motivación laboral.*

		Motivación_ Laboral	Habilidades _Personales
Motivación_Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,750**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	96	96
Habilidades_Personales	Coefficiente de correlación	,750**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	96	96

**Nota.** Datos procesados en el programa SPSS

Se puede apreciar que el indicador p-valor corresponde a 0,000 estando muy por debajo del nivel de significancia de 0.05. Siendo así se puede afirmar que se debe rechazar la H0 y se acepta la H1, de tal forma se confirma que las habilidades personales se relaciona con la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022. Asimismo, se observa que el grado de relación corresponde al 75.0%

#### **4.3.3. Comprobación de la Hipótesis Específica 2**

Ho: No Existe relación significativa entre las Habilidades interpersonales y la Motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

H1: Existe relación significativa entre las Habilidades interpersonales y la Motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

**Tabla 17**

*Rho de Spearman de la dimensión habilidades interpersonales y motivación laboral.*

		Motivación_ Laboral	Habilidades_ Interpersonales
Motivación_ Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,860**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	96	96
Habilidades_ Interpersonales	Coefficiente de correlación	,860**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	96	96

**Nota.** Datos procesados en el programa SPSS

Se puede apreciar que el indicador p-valor corresponde a 0,000 estando muy por debajo del nivel de significancia de 0.05. Siendo así se puede afirmar que se debe rechazar la H0 y se acepta la H1, de tal forma se confirma que las habilidades interpersonales se relaciona con la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022. Asimismo, se observa que el grado de relación corresponde al 86.0%

#### 4.3.4. Comprobación de la Hipótesis Específica 3

Ho: No Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.

**Tabla 18**

*Rho de Spearman de la dimensión habilidades Grupales y Motivación Laboral.*

		Motivación_ Laboral	Habilidades _Grupales
Motivación_Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,703**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	96	96
Habilidades_Grupales	Coefficiente de correlación	,703**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	96	96

**Nota.** Datos procesados en el programa SPSS

Se puede apreciar que el indicador p-valor corresponde a 0,000 estando muy por debajo del nivel de significancia de 0.05. Siendo así se puede afirmar que se debe rechazar la H0 y se acepta la H1, de tal forma se confirma que las habilidades grupales se relaciona con la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022. Asimismo, se observa que el grado de relación corresponde al 70.3%

## CONCLUSIONES

Primero: se determinó que existe relación entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022. Según el resultado en la tabla 15, puesto que las dos variables tuvieron un grado de correlación positiva muy fuerte de 83.7% y un nivel de significancia bilateral de 0,000 siendo este menor que 0.05.

Segunda: con el resultado se identificó que hay relación entre las Habilidades personales y Motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022. Según el resultado en la tabla 16, puesto que las Habilidades personales y Motivación laboral tuvieron un grado de correlación positiva fuerte de 75% y un nivel de significancia bilateral de 0,000 siendo este menor que 0.05.

Tercera: con el resultado se estableció que hay una relación entre las Habilidades interpersonales y Motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022 Según el resultado en la tabla 17, puesto que las Habilidades interpersonales y Motivación laboral tuvieron un grado de correlación positiva muy fuerte de 86% y un nivel de significancia bilateral de 0,000 siendo este menor que 0.05.

Cuarta: Con el resultado se determinó hay una relación entre las Habilidades grupales y Motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022. Según el resultado en la tabla 18, puesto que las Habilidades grupales y Motivación laboral tuvieron un grado de correlación positiva fuerte de 70.3% y un nivel de significancia bilateral de 0,000 siendo este menor que 0.05.

## RECOMENDACIONES

Primera: el área de recursos humanos debería adaptar la organización del trabajo e implementar estrategias que permitan mejorar las habilidades directivas, porque en caso de que se mejoren, existirá un excelente nivel de motivación laboral, debido a que ambas tienen una alta relación.

Segunda: Con respecto a las habilidades personales, se sugiere que el área de recursos humanos incremente actividades que permitan al colaborador conocer sus fortalezas y debilidades de sí mismos para su desarrollo del autoconocimiento ya que es importante tener un manejo del estrés personal y un equilibrio separando la vida personal con el trabajo.

Tercera: Se sugiere al área de recursos humanos redefinir estrategias de bienestar social y considerar en sus planes de trabajo el incremento de la motivación laboral en todas las áreas existentes, teniendo una supervisión constante y un mayor control para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Cuarta: Considerando los resultados obtenidos de la investigación se sugiere al área de recursos humanos gestionar desde la innovación hasta tener en su plan de trabajo el desarrollo de habilidades directivas en distintas áreas, en especial aumentar el desarrollo en la habilidad grupal, debido a que comprende el nivel creativo y la toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abolafio, M. (2020, abril 29). Motivación laboral: Definición, tipos y pautas para su impulso. *El blog de Edenred*. <https://blog.edenred.es/motivacion-laboral-definicion-tipos-y-pautas-para-su-impulso/>
- Adolfo de Jesús Hernández. (2018, mayo 11). *El Desarrollo de Habilidades Directivas en las Empresas de Hoy*. Emprendices. <https://www.emprendices.co/el-desarrollo-de-habilidades-directivas-en-las-empresas-de-hoy/>
- Adsuara Arrufat, G. (2020, enero 17). *La Motivación Extrínseca en Psicología: Definición, Características y Ejemplos*. psicologia-online.com. <https://www.psicologia-online.com/la-motivacion-extrinseca-en-psicologia-definicion-caracteristicas-y-ejemplos-4879.html>
- Alemán González, J. (2013, julio 1). *¿Qué es la motivación extrínseca?* PsicoSalud®. <https://psicosaludtenerife.com/2013/07/01/que-es-la-motivacion-extrinseca/>
- Arias, C. J., Rodríguez, A. C., & Borja, S. (2014, marzo 28). HABILIDADES GERENCIALES: HABILIDAD GRUPAL. *HABILIDADES GERENCIALES*. <http://habgerencialescun2014.blogspot.com/2014/03/habilidad-grupal.html>
- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., & Izquierdo Morán, A. M. (2022). Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2308-01322022000100018&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322022000100018&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*.  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>
- Capdet, G. (2019, julio 8). Habilidades Directivas Más Importantes | Montaner&A.  
*Montaner*. <https://www.montaner.com/blog/habilidades-directivas/>
- Castelan, J. (2022, julio 6). Motivación intrínseca: ¿qué es y cómo potenciarla?  
<https://www.crehana.com>.  
<https://www.crehana.com/blog/empleabilidad/motivacion-intrinseca/>
- Castillo, D. (2020, junio 24). *Las 30 Habilidades Personales Esenciales para tu Currículum*. zety. <https://zety.es/blog/habilidades-personales-curriculum>
- Cattaneo, G. (2019, junio 3). 7 habilidades directivas imprescindibles para ser un gran líder. *Guido Cattaneo*. <https://guidocattaneo.com/habilidades-directivas-imprescindibles/>
- Conexión Esan. (2018, febrero 6). *Equilibrio laboral y familiar: Estrategias para una convivencia exitosa | Conexión ESAN*.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/equilibrio-laboral-y-familiar-estrategias-para-una-convivencia-exitosa>
- Cornelio Picho, M. (2020). Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020. *Repositorio Institucional - UCV*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49899>
- Cruz Martínez, E. (2012, noviembre 8). Habilidades directivas I. *Solución analítica y creativa de problemas*. <http://habilidadesdirectivass1.blogspot.com/>
- Dayam Guerrero. (2014, marzo 5). *UNIDAD 3. FACULTAMIENTO Y DELEGACION - HABILIDADES DIRECTIVAS 2*.

<https://sites.google.com/site/techabilidadesdirectivas2/unidad-3-facultamiento-y-delegacion>

De Vita, A. (2020, mayo 7). 21 competencias interpersonales que los reclutadores deben tomar en cuenta. *Altamira HR Software*.

<https://www.altamirahrm.com/es/blog/21-competencias-interpersonales>

divulgación dinámica. (2017, octubre 6). 10 Habilidades para la gestión de grupos | divulgación dinámica. *Divulgación Dinámica | Cursos Online y Formación a distancia*. <https://www.divulgaciondinamica.es/habilidades-gestion-grupos/>

Douglas da Silva. (2021, febrero 17). *Manejo de conflictos: 5 estilos + 5 herramientas prácticas*. Zendesk MX.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/manejo-de-conflictos-estrategias-practicas-de-resolucion/>

Doyle, A. (2020, marzo 30). Habilidades interpersonales importantes que los empleadores valoran. *Gerens*. <https://gerens.pe/blog/habilidades-interpersonales-importantes-empleadores-valoran/>

Dra. Yerika Godoy. (2016, enero 25). *Desinterés laboral—Salud Ocupacional*. <https://es.slideshare.net/hopeheal/desinteres-laboral-salud-ocupacional>

Durán, L. (2021, septiembre 6). *La importancia de las habilidades personales*. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/luis-duran/la-importancia-de-las-habilidades-personales>

Equipo editorial de Indeed. (2021, agosto 17). *La importancia de las habilidades interpersonales en el lugar de trabajo*. Guía profesional de Indeed.

<https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/habilidades-interpersonales-trabajo>

Fernández Balmón, M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Editorial Paraninfo.

Fuentes, N. (2019, septiembre 7). Técnicas para desarrollar el autoconocimiento.

*Instituto de Bienestar Integral*.

<https://www.institutodebienestarintegral.com/tecnicas-para-desarrollar-el-autoconocimiento/>

Galvis, F. (s. f.). Herramientas y Habilidades Gerenciales. *Federicogalvis's Blog*.

Recuperado 16 de julio de 2022, de

<https://federicogalvis.wordpress.com/herramientas-y-habilidades-gerenciales/>

García, P. (2019, enero 21). La importancia de desarrollar las habilidades personales y sociales. *Escuela IDEO | Colegio Privado en Madrid*.

<https://www.escuelaideo.edu.es/la-importancia-de-desarrollar-las-habilidades-personales-y-sociales/>

García Ramírez, O., & Berrecil Falcon, M. (2014, octubre 14). *Importancia de las Habilidades Gerenciales y de su estudio, para el buen desarrollo*

*organizacional*. Grupo Milenio. <https://www.milenio.com/opinion/vari- autores/ciencia-tecnologia/importancia-habilidades-gerenciales-estudio- desarrollo-organizacional>

geobolivia. (2016, octubre 28). La importancia de la motivación intrínseca. *Grupo Empresarial del Oriente*.

<https://empleadorgeo.wordpress.com/2016/10/28/la-importancia-de-la-motivacion-intrinseca/>

Godoy Domínguez, A. R. (2017). Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callao, 2017. *Universidad*

*César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/12898>

- Gómez, D. (2022, junio 13). *Clima laboral: Definición, importancia, factores y tipos*. <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>
- González, V. (2022, mayo 7). Habilidades personales que debes colocar en tu CV, ¡los reclutadores las aman! *Blog OCCMundial*.  
<https://www.occ.com.mx/blog/que-son-habilidades-personales-cv/>
- Herrera, C. V. (2020, abril 7). *Qué es la motivación, su importancia y sus principales teorías*. *gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Jessica Triana Castillo. (2019, agosto 15). *10 Barreras para Trabajar en Equipo en las Organizaciones*. <https://es.linkedin.com/pulse/10-barreras-para-trabajar-en-equipo-las-jessica-triana>
- Jill Pérez Mordán. (2013, mayo 21). Formación de equipos. *Escuela de organización industrial*. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/formacion-de-equipos/>
- Jiménez, F. G. (2011, agosto 19). HABILIDADES DIRECTIVAS I: UNIDAD 1.  
*HABILIDADES DIRECTIVAS I*.  
<http://fco0503.blogspot.com/2011/08/xxxx.html>
- Jojoa, C. (2021, octubre 11). Motivación extrínseca: Qué es, características y efectos.  
<https://www.crehana.com>.  
<https://www.crehana.com/blog/empleabilidad/motivacion-extrinseca/>
- Lagos Cortes, V.- vlagoscortes@gmail com. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas Copelec*.  
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/1533>

- Linares Marín, J. S. (2017). Motivación laboral y desempeño laboral en el centro de salud la Huayrona 2017. *Universidad César Vallejo*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9005>
- Llanga Vargas, E. F., Silva Ocaña, M. A., & Vistin Remache, J. J. (2019). Motivación extrínseca e intrínseca en el estudiante. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, septiembre.  
<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/motivacion-extrinseca-intrinseca.html>
- Lorenzana, D. (2020, febrero 2). Las 6 habilidades gerenciales que debe poseer un buen líder empresarial. *Emprende Pyme*. <https://www.emprendepyme.net/las-habilidades-gerenciales.html>
- Lorenzo, R. (2019, diciembre 28). *Motivación laboral | ¿Qué es y por qué es importante?* Coworkingfy. <https://coworkingfy.com/motivacion-laboral/>
- Manuel de la Peña, M.D., Ph.D. (2019, abril 26). 20 Técnicas para afrontar el estrés | El poder de curar. *Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social*.  
<https://institutoeuropeo.es/articulos/blog/tecnicas-para-afrontar-el-estres/>
- Márquez Pérez, M. (2002, enero 31). *Satisfacción laboral*. gestiopolis.  
<https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Martín, E. (s. f.). *La importancia de la motivación de los trabajadores en una empresa*. Recuperado 21 de julio de 2022, de  
<https://www.grupocibernos.com/blog/la-importancia-de-la-motivacion-de-los-trabajadores-en-una-empresa>
- Marulanda, C. (2019, noviembre 9). GENERACIÓN DEL CAMBIO POSITIVO. *Immersive Education*.

<https://immersiveducation.wordpress.com/2019/11/09/generacion-del-cambio-positivo/>

Medina Supo, G. M. (2019). Las Habilidades Gerenciales y su Influencia en la Motivación Laboral de los Colaboradores Perumotor H.G S.A.C. Sede Arequipa, Periodo 2018. *Universidad Privada de Tacna*.

<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1210>

Merlyn. (2015, octubre 9). Habilidades Gerenciales. *Importancia de Desarrollar Habilidades Gerenciales*. <http://merlyny.blogspot.com/>

Mesa, J. (2020, julio 28). Habilidades interpersonales: ¿qué son y cómo detectarlas? *Grupo P&A*. <https://grupo-pya.com/habilidades-interpersonales-candidatos-evaluarlas/>

Mitjana, L. R. (2020, septiembre 23). *Motivación extrínseca: Características y ejemplos*. La Mente es Maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/motivacion-extrinseca-caracteristicas-y-ejemplos/>

Molina, D. (2021). Trabajo en equipo: Definición, ventajas y roles. *Thinking for Innovation*. <https://www.iebschool.com/blog/habilidades-de-trabajo-en-equipo-cuales-son-y-como-potenciarlas-agile-scrum/>

Mou D. Khamlichi. (2021, mayo 27). *¿Qué es lo que define un mal líder?* <https://www.cientifiko.com/mal-lider/>

Nirian, P. O. (2019, diciembre 29). *Motivación laboral*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.html>

Nuñez, E. (2021, diciembre 2). 7 ejemplos de habilidades interpersonales. <https://www.crehana.com>.

<https://www.crehana.com/blog/empleabilidad/ejemplos-habilidades-interpersonales/>

OMoncada. (2018, agosto 24). Comunicación de apoyo, Coaching y Consultoría.

*businessworld365.*

<https://businessworld365.wordpress.com/2018/08/24/comunicacion-de-apoyo-coaching-y-consultoria/>

Ortiz, P. (2020, febrero 20). *Habilidades directivas fundamentales para la gestión de empresas*. EDEM Escuela de Empresarios. <https://edem.eu/las-habilidades-directivas-fundamentales-para-la-gestion-de-empresas/>

Peiró, R. (2021, enero 24). *Motivación intrínseca*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/motivacion-intrinseca.html>

Pereda Pérez, F. J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*.

<http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>

Pérez, A. (2020, de febrero). Motivación extrínseca, concepto y fases de desarrollo.

*OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/motivacion-extrinseca-concepto-y-fases-de-desarrollo>

Pérez Porto, J., Merino, M. (2010, noviembre 23). *Definición de condición de trabajo—Definicion.de*. Definición.de. <https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>

Psic. Rocío. (s. f.). La importancia de la motivación intrínseca [Tusclases].

*Motivación*. Recuperado 23 de julio de 2022, de

<https://www.tusclases.pe/blog/importancia-motivacion>

- Pursell, S. (s. f.). *Motivación laboral: Definición, estrategias y ejemplos*.  
Recuperado 18 de julio de 2022, de <https://blog.hubspot.es/marketing/7-trucos-para-estimular-tu-motivacion>
- Raga, C. (2021, diciembre 9). Importancia de contar con unos objetivos de motivación laboral. *Sesame HR*. <https://www.sesamehr.co/blog/importancia-de-contar-con-unos-objetivos-de-motivacion-laboral/>
- Ramírez Mordan, D. M. (2013, marzo 11). Importancia de la Motivación Laboral. *EOI / Escuela de organización industrial*.  
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>
- Reyes, C. (2009, septiembre 9). Habilidades directivas: Ganar poder e influencia. *Habilidades directivas*.  
<http://habilidadesdirectivas.blogspot.com/2009/09/ganar-poder-e-influencia.html>
- Ricardo, R. (2020, noviembre 15). ¿Qué son las habilidades personales? - Definición, desarrollo y ejemplos. *Estudyando*. <https://estudyando.com/que-son-las-habilidades-personales-definicion-desarrollo-y-ejemplos/>
- Rovira Salvador, I. (2017, noviembre 7). *Motivación extrínseca: Definición, características y efectos*.  
<https://psicologiyamente.com/psicologia/motivacion-extrinseca>
- Rubén Camacho. (2021, septiembre 13). *Las 3 principales causas del desánimo profundo*. <https://psicologiyamente.com/psicologia/causas-desanimoprofundo>
- Sáez, F. (s. f.). Motivación intrínseca. *Facilethings.Com*. Recuperado 19 de julio de 2022, de <https://facilethings.com/blog/es/intrinsic-motivation>

- Santander Universidades. (2021, abril 14). *Motivación intrínseca y extrínseca: Qué son y por qué las necesitas*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html>
- Servicio Civil*. (s. f.). Recuperado 21 de diciembre de 2022, de <https://www.gob.pe/7466-autoridad-nacional-del-servicio-civil-servicio-civil>
- Students, M. (2018, enero 11). *10 habilidades interpersonales para lograr el éxito profesional en 2018*. Blog de Wix | Diseño Web, Fotografía y Tips de Negocios. <https://es.wix.com/blog/2018/01/10-habilidades-interpersonales-con-las-que-triunfaras-en-2018/>
- Swati D. Banerjee. (2016, septiembre 16). Habilidades personales para éxito de negocio: Importancia. *Gerens*. <https://gerens.pe/blog/importancia-habilidades-personales-exito-negocio/>
- Tancara Quiroga, E. R. (2022). *Habilidades gerenciales y clima organizacional en centros Fitness “gimnasios”: Estudio comparativo de un gimnasio de La Paz Bolivia y São Paulo Brasil* [Thesis]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/28796>
- Team Asana. (2021, agosto 23). *¿Qué es la motivación intrínseca y cómo funciona?*  
• *Asana*. Asana. <https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation>
- Team, G. (2014, junio 20). Las habilidades directivas y su creciente importancia en las empresas|Las habilidades directivas y su creciente importancia en las empresas. *Gamelearn: Game-based learning courses for soft skills training*. <https://www.game-learn.com/es/recursos/blog/habilidades-directivas-creciente-importancia-empresas/>
- Terreros Mogollón, C. N. (2020). Relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción laboral del personal de la Municipalidad

Provincial de Tacna. *Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*.

<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/4179>

Torres, B. E. M. (2002). *Habilidades directivas* (Segunda edición). McGraw-Hill Spanish.

[https://books.google.com.pe/books/about/Habilidades\\_directivas.html?id=GuwsPQAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Habilidades_directivas.html?id=GuwsPQAACAAJ&redir_esc=y)

Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. ECOE EDICIONES.

Uliaque Moll, J. (2017, noviembre 8). *Motivación intrínseca: ¿qué es y cómo promoverla?* <https://psicologiaymente.com/psicologia/motivacion-intrinseca>

Uriarte, J. M. (2020, marzo 10). *Motivación Laboral: Teorías, clasificación y características*. Características. <https://www.caracteristicas.co/motivacion-laboral/>

Vanegas Quispe, I. G. (2017). *Las Habilidades Gerenciales y la Motivación Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, Periodo 2016*. *Universidad Privada de Tacna*. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/272>

webmaster. (2020, julio 16). *Relación entre las habilidades laborales individuales y grupales*. *Amitai*. <https://www.amitai.com/es/relacion-entre-habilidades-laborales-individuales-grupales/>

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

## APÉNDICE

### Matriz de Consistencia

HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA ZOFRATACNA, 2022.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones e Indicadores
<p style="text-align: center;"><b>Problema general</b></p> <p>¿Qué relación existe entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022?</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar qué relación existe entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hipótesis General</b></p> <p><b>H1:</b> Existe relación significativa entre las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Variable Independiente</b></p> <p>1.Habilidades Directivas.</p>	<p>1.Habilidades Personales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del autoconocimiento.</li> <li>- Manejo del estrés personal.</li> <li>- Solución analítica y creativa de problemas.</li> </ul> <p>2.Habilidades Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.</li> <li>- Ganar poder e influencia.</li> <li>- Motivación de los demás.</li> <li>- Manejo de conflictos.</li> </ul> <p>3.Habilidades Grupales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facultamiento y delegación.</li> <li>- Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.</li> <li>- Liderar el cambio positivo.</li> </ul>

Problemas específicos	Objetivos específico	Hipótesis específicas	Variable Dependiente		
<p>1. ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022?</p>	<p>1. Identificar la relación que existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.</p> <p>2. Establecer la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.</p> <p>3. Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.</p>	<p>H1: Existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.</p> <p>H1: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.</p> <p>H1: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022.</p>	<p>2.Motivación Laboral.</p>	<p>1. Intrínseca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desanimo</li> <li>- Desinterés</li> <li>- Barreras para lograr su objetivo</li> </ul> <p>2. Extrínseca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación con la familia, trabajo y su entorno social</li> <li>- Mal liderazgo</li> <li>- Clima laboral</li> <li>- Condiciones de trabajo</li> </ul>	
Método y Diseño		Nivel de Escala	Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos
<p><b>Tipo de investigación:</b> Investigación básica o pura</p> <p><b>Nivel de investigación:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> No experimental, Transversal</p>		<p>Ordinal</p> <p>Escala de Likert</p>	<p><b>Población:</b> La población es de 96 colaboradores, que se dedican a distintas responsabilidades según su cargo en ZOFRATACNA.</p> <p><b>Muestra:</b> No hay muestra, se consideró a toda la población de la ZOFRATACNA</p>		<p><b>Método:</b> Descriptiva - Relacional.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario</p> <p><b>Tratamiento estadístico:</b> Comprobación de hipótesis</p>

## Instrumentos de Investigación



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Escuela Profesional de Administración de Negocios**  
**Internacionales**

ESTIMADO ENCUESTADO:

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la “Habilidades Directivas y su relación con la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022”; es por ello que hemos elaborado los siguientes enunciados con la finalidad de conocer su percepción. En ese sentido le presentamos una serie de proposiciones que deberá leer y marcar la que más se aproxime a la realidad.

Por favor, evalúe el grado de satisfacción 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 afirmación.

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 OPINIÓN

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

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>						
<b>I. DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES</b>						
<b>Indicador: Desarrollo del autoconocimiento</b>						
<b>1</b>	Es importante conocer muy bien las fortalezas y debilidades de uno mismo para el desarrollo del autoconocimiento.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Manejo del estrés personal</b>						
<b>2</b>	Es importante mantener el manejo del estrés personal en equilibrio separando la vida personal con el trabajo.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Solución analítica y creativa de problemas.</b>						
<b>3</b>	Se debe tener habilidades para reunir información relevante de los conflictos que se presenten, con la finalidad de tener soluciones analíticas y creativas de problemas.	1	2	3	4	5
<b>II. DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES</b>						
<b>Indicador: Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo</b>						
<b>4</b>	Me esfuerzo por tener una buena comunicación con mis compañeros de trabajo en el momento adecuado.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Ganar poder e influencia</b>						
<b>5</b>	Realizó mi trabajo de forma óptima y eficiente para ganar poder propio e influencia positiva en los demás.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Motivación de los demás.</b>						
<b>6</b>	Es importante que la ZOFRATACNA ayude a los colaboradores a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada para que exista motivación de los demás.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Manejo de conflictos.</b>						

7	Es importante tener un manejo de conflictos para evitar hacer acusaciones personales y atribuirlo a motivos egoístas hacia la otra persona.	1	2	3	4	5
<b>III. DIMENSIÓN: HABILIDADES GRUPALES</b>						
<b>Indicador: Facultamiento y delegación</b>						
8	Considero que tengo la facultad de orientar a otros que tienen menos poder o menos información que yo, a su vez delegar cuando sea necesario según corresponda mi cargo.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.</b>						
9	Cuando trabajo en equipo, me aseguro que la formación del equipo sea efectiva obteniendo resultados favorables.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Liderar el cambio positivo.</b>						
10	Se debe fomentar y liderar el cambio positivo, utilizando un lenguaje asertivo que genere buenas acciones en los colaboradores.	1	2	3	4	5

## MOTIVACIÓN LABORAL

<b>I. DIMENSIÓN: INTRÍNSECA</b>						
<b>Indicador: Desanimo.</b>						
11	Me siento animado cuando tengo que hacer un esfuerzo adicional al momento de desempeñar las funciones del puesto que tengo.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Desinterés.</b>						
12	Transmito interés genuino por el punto de vista de otras personas cuando no estoy de acuerdo con ellas.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Barreras para lograr su objetivo.</b>						

13	Tengo la motivación adecuada para desempeñar las actividades de mi trabajo sin tener barreras para lograr mi objetivo.	1	2	3	4	5
<b>II. DIMENSIÓN: EXTRÍNSECA</b>						
<b>Indicador: Relación con la familia, trabajo y su entorno social.</b>						
14	Es recomendable mantener una buena relación con la familia, trabajo y entorno social para tener un mejor desenvolvimiento en el trabajo.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Mal liderazgo.</b>						
15	Es importante que la supervisión sea ejercida por un profesional capacitado para evitar un mal liderazgo.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Clima laboral.</b>						
16	El clima laboral es favorable porque puedo contar con la ayuda de mi jefe y mis compañeros de trabajo cuando la necesito.	1	2	3	4	5
<b>Indicador: Condiciones de trabajo.</b>						
17	Considero que las condiciones de trabajo son adecuadas para laborar.	1	2	3	4	5

## Validez y confiabilidad del Instrumento de Investigación

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del informante: Rejas Giglio Franler
- 1.2 Grado académico: Magister
- 1.3 Profesión: Lic. en Administración de Empresas
- 1.4 Institución donde labora: UPT - FACEM
- 1.5 Cargo que desempeña: Docente
- 1.6 Denominación del instrumento: Cuestionario
- 1.7 Autor del instrumento: Ruth Daniela Vargas Conde
- 1.8 Carrera Profesional: Administración de Negocios Internacionales

#### II. VALIDACION

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los Ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regul	Buen	Muy buen
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					16	10
SUMATORIA TOTAL		26				

**III. RESULTADO DE LA VALIDACION**

3.1 Valoración total cuantitativa: \_\_\_\_\_ 26 \_\_\_\_\_

3.2 Opinión FAVORABLE: \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_

DEBE MEJORAR: \_\_\_\_\_

NO FAVORABLE: \_\_\_\_\_

## 3.3 3.3 Observaciones

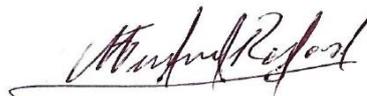
---

---

---

---

Firma

Nombre: Rejas Giglio FranlerTeléfono: 952529726

Tacna, 23 de setiembre de 2022

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del informante: Velasquez Yupanqui, Wilfredo Bernardo
- 1.2 Grado académico: Magister
- 1.3 Profesión: Licenciado en Administración y Educación
- 1.4 Institución donde labora: UPT
- 1.5 Cargo que desempeña: Docente
- 1.6 Denominación del instrumento: Cuestionario
- 1.7 Autor del instrumento: Ruth Daniela Vargas Conde
- 1.8 Carrera Profesional: Administración de Negocios Internacionales

**II. VALIDACION**

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los Ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regul	Buen	Muy buen
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL		24				

**III. RESULTADO DE LA VALIDACION**3.1 Valoración total cuantitativa:   24  3.2 Opinión      FAVORABLE:   X  DEBE MEJORAR:                   NO FAVORABLE:                   

3.3 3.3 Observaciones

---

---

---

---

Firma:

Nombre: Wilfredo Bernardo Velasquez Yupanqui  
Teléfono: 952886522

Tacna, 30 de setiembre de 2022

**INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACION**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Huancapaza Cora, Ruben Jaime
- 1.2. Grado Académico. Magister
- 1.3 Profesión: Ingeniero Comercial
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna
- 1.5. Cargo que desempeña Docente Escuela Profesional de Ingeniería Comercial.
- 1.6. Denominación del instrumento: Cuestionario.
- 1.7. Autor del instrumento: Ruth Daniela Vargas Conde
- 1.8. Carrera Profesional: Administración de Negocios Internacionales

**II. VALIDACION**

INDICADORES DE EVALUACION DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los Ítems del instrumento	Muy malo	Malo	regul	Buen	Muy buen
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				x	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				x	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				x	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				x	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				x	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y la calidad de ítems presentados en el instrumento				x	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					24	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						

**III. RESULTADO DE LA VALIDACION**

3.1 Valoración total cuantitativa: \_\_\_\_\_ 24 \_\_\_\_\_

3.2 Opinión FAVORABLE: \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_

DEBE MEJORAR: \_\_\_\_\_

NO FAVORABLE: \_\_\_\_\_

3.3 3.3 Observaciones

---

---

---

---

---



Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre: Rubén Huancapaza Cora  
DNI N°: 00443454  
Teléfono: 915148896

Tacna, 23 de setiembre de 2022

## Otros

### Captura de pantalla de consulta de expediente por MPV de la ZOFRATACNA






---

**Datos Generales**

<p><b>Fecha del Documento</b> 14/10/2022 08:54:55 a.m.</p> <p><b>Tipo de Documento</b> CARTA</p> <p><b>Número del Documento</b> 001-2022-RVARGAS</p> <p><b>Asunto/Sumilla</b> CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR UNA ENCUESTA</p> <p><b>Estado</b> En Proceso</p>	<p><b>Fecha de Registro</b> 14/10/2022 08:54:55 a.m.</p> <p><b>Número de Folios</b> 5</p>
--	---

---

Tipo de Documento	Número de Documento	Fecha de Derivación	Observación	Oficina Origen	Oficina Destino	Fecha de Recepción	Estado
** SIN DOCUMENTO **	001-2022-RVARGAS	17/10/2022 10:25:04 a.m.	TOMAR CONTACTO CON INTERNO, RENDIR FACILIDADES	Oficina de Administración y Finanzas	Recursos Humanos		En Proceso
PROVEIDO	001-2022-RVARGAS	14/10/2022 04:28:23 p.m.	Coordinar con la interesada. Autorizado.	Gerencia General	Oficina de Administración y Finanzas	17/10/2022 10:19:55 a.m.	Derivado
CARTA	001-2022-RVARGAS	14/10/2022 08:54:55 a.m.		Sección de Trámite Documentario	Gerencia General	14/10/2022 04:27:46 p.m.	Derivado



**CONTÁCTENOS**  
Oficina de Administración y Finanzas

### Correo de confirmación de la Oficina de Administración y Finanzas



**Rocio Menendez Tellez**

para mí

mié, 19 oct, 16:37 (hace 3 días)

☆ ↶ ⋮

Buenas Tardes, Estimada Srta. Ruth Vargas:

De acuerdo a lo coordinado con usted, comunicarle que el día de hoy se ha procedido a enviar la encuesta virtual a todo el personal de ZOFRATACNA, dándole un plazo de respuesta hasta la fecha del 28.10.2022.

Se adjunta el correo de comunicación, como evidencia de la recolección de datos en nuestra entidad.

Saludos,

**Recomendaciones para su Salud:**

- Lávate correctamente las manos con agua y jabón.
- Lávate las manos antes de tocarte los ojos, nariz y boca.
- Evite el contacto directo con personas con síntomas de infecciones respiratorias.
- Cúbrete la nariz y boca.



Av. Panamericana Sur Km. 1308, Tacna  
Teléfono (51-52) 317090 Anexo 2113  
www.zofratacna.com.pe

 / zofratacna
  / @Zofratacnaperu
  / zofratacna

**CPC. Rocio Abigail Menendez Tellez**  
**Oficina de Administración y Finanzas**  
 Jefe del Área de Recursos Humanos  
 rmenendez@zofratacna.com.pe

La ZONA FRANCA del Perú

Saludos,

Encuesta Virtual..... Recibidos x**Rocio Menendez Tellez**

mié, 19 oct, 10:59 (hace 3 días)



para Gerencia, Gerencia, Gerencia, Oficina, Oficina, Oficina, Oficina ▼

Buenos Días, Estimados Compañeros de Trabajo:

Por medio del presente, solicitamos su gentil apoyo para el llenado de la encuesta virtual que servirá para medir variables de estudio de la Tesis "**Habilidades Directivas y su relación con la Motivación Laboral en los colaboradores de la ZOFRATACNA, 2022**" presentada por el Bachiller Ruth Daniela Vargas Conde, quien se encuentra optando su Título Profesional como Licenciada en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Privada de Tacna, para lo cual agradeceremos ingresar al siguiente link:

<https://forms.gle/ZbCWrqVup148bsR3A>

Por lo que agradeceremos registrar sus respuestas hasta el viernes 28 de octubre del 2022.

**Recomendaciones para su Salud:**

- Lávate correctamente las manos con agua y jabón.
- Lávate las manos antes de tocarte los ojos, nariz y boca.
- Evite el contacto directo con personas con síntomas de infecciones respiratorias.
- Cúbrete la nariz y boca.

**Aviso ZOFRATACNA:**

Este mensaje es privado y confidencial y está dirigido para la persona o personas del destinatario. Cualquier opinión en este mensaje pertenece al autor remitente y no representa necesariamente la opinión de la ZOFRATACNA. Si por error Ud. recibe este mensaje no siendo el destinatario, no debe revelarlo, copiarlo, distribuirlo o usarlo en forma alguna. En dicho caso le solicitamos lo comunique al remitente y elimine el mensaje de su bandeja de entrada o del sistema.

...

[Mensaje acortado] [Ver mensaje completo](#)

← Responder

↶ Responder a todos

→ Reenviar