

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU
INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN
LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE SAYÁN, 2017.**

PRESENTADO POR:

RENÉ ORIOL HENOSTROZA LÁZARO

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA**

ASESOR:

Dr. CARLOS MÁXIMO GONZÁLES AÑORGA

HUACHO - 2020

BORRADOR DE TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE
INTERNET

2%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

7%

2

Submitted to Universidad Nacional Jose
Faustino Sanchez Carrion

Trabajo del estudiante

4%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

3%

4

repositorio.usanpedro.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

6

repositorio.unac.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

7

Submitted to Universidad Jaime Bausate y
Meza

Trabajo del estudiante

<1%

8

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1%

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU INFLUENCIA EN LA
MOTIVACIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAYÁN, 2017.**

RENÉ ORIOL HENOSTROZA LÁZARO

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Dr. CARLOS MÁXIMO GONZÁLES AÑORGA

UNIVERSIDAD NACIONAL

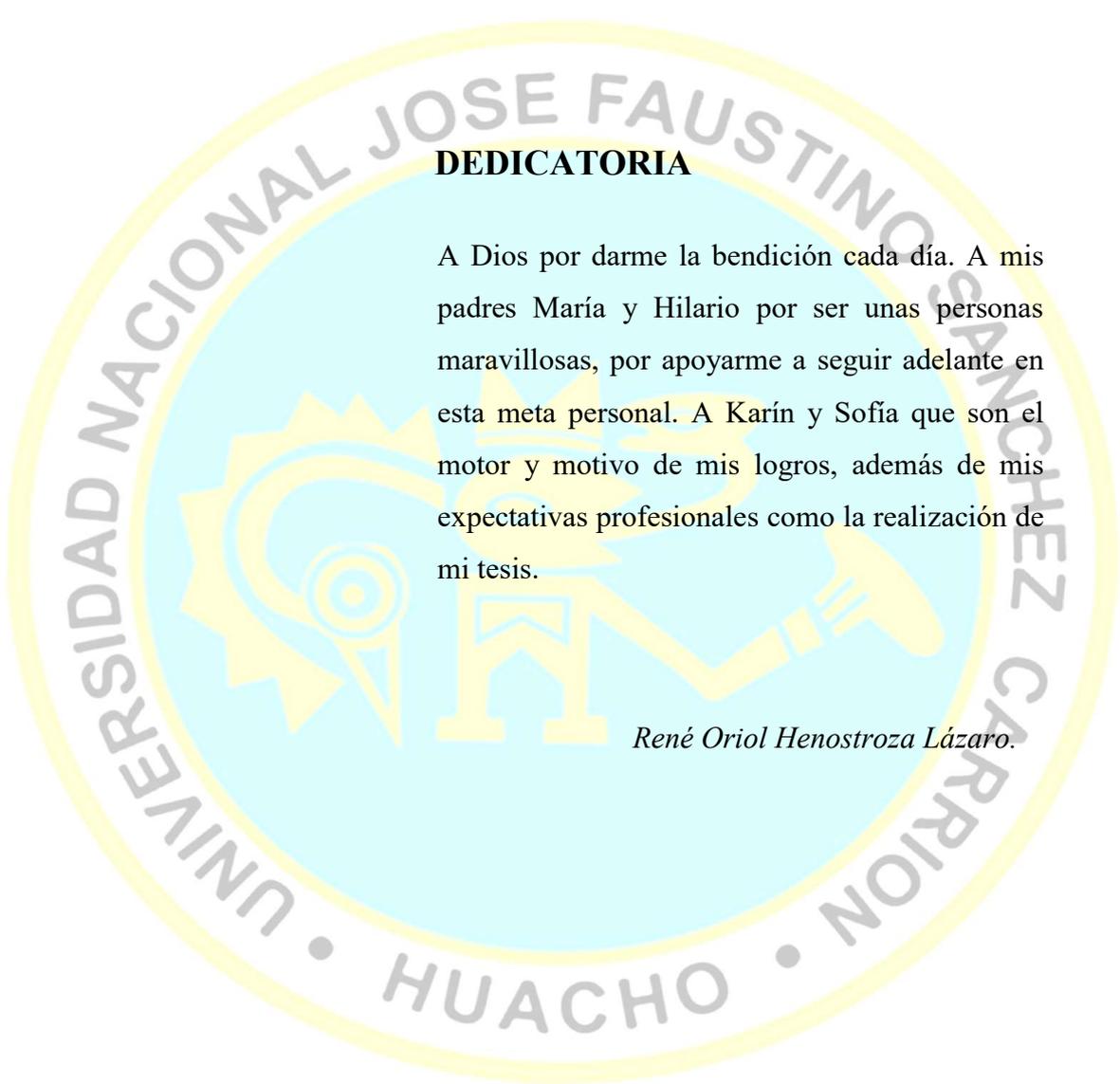
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

HUACHO

2020

The logo of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion Huacho is a circular emblem. It features a central sun with rays, a gear, and a stylized figure. The text "UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRION" is written around the top inner edge, and "HUACHO" is at the bottom. The logo is semi-transparent and serves as a background for the text.

DEDICATORIA

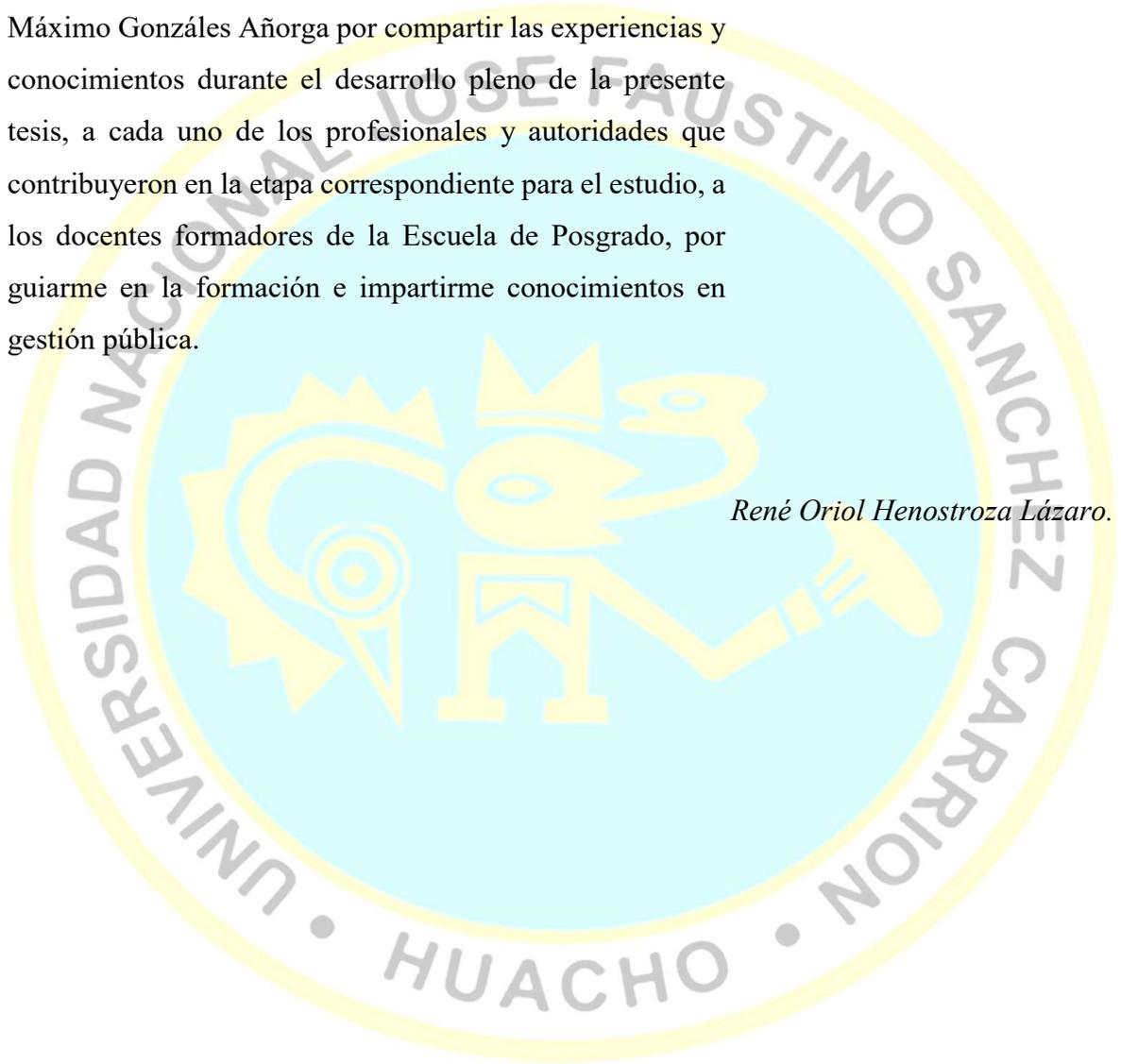
A Dios por darme la bendición cada día. A mis padres María y Hilario por ser unas personas maravillosas, por apoyarme a seguir adelante en esta meta personal. A Karín y Sofía que son el motor y motivo de mis logros, además de mis expectativas profesionales como la realización de mi tesis.

René Oriol Henostroza Lázaro.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento rotundo, a las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, por darme la oportunidad de formar mis conocimientos y experiencia profesional. Al Dr. Carlos Máximo Gonzáles Añorga por compartir las experiencias y conocimientos durante el desarrollo pleno de la presente tesis, a cada uno de los profesionales y autoridades que contribuyeron en la etapa correspondiente para el estudio, a los docentes formadores de la Escuela de Posgrado, por guiarme en la formación e impartirme conocimientos en gestión pública.

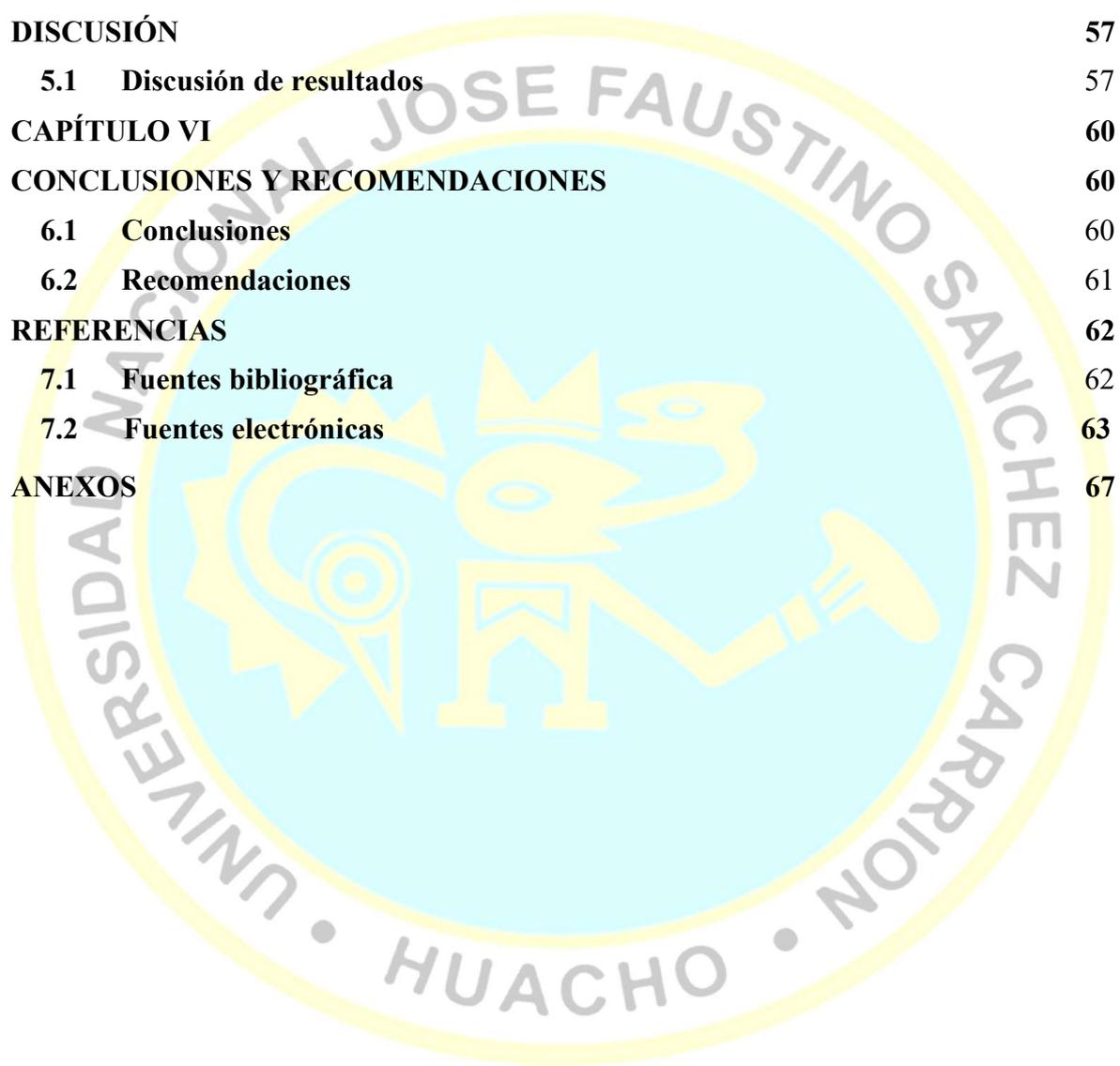
René Oriol Henostroza Lázaro.



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	6
1.6 Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	9
2.2 Bases teóricas	11
2.3 Definición de términos básicos	33
2.4 Hipótesis de investigación	35
2.4.1 Hipótesis general	35
2.4.2 Hipótesis específicas	35
2.5 Operacionalización de las variables	36
CAPÍTULO III	37
METODOLOGÍA	37
3.1 Diseño metodológico	37
3.2 Población y muestra	37
3.2.1 Población	37
3.2.2 Muestra	37

3.3	Técnicas de recolección de datos	38
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	39
CAPÍTULO IV		40
RESULTADOS		40
4.1	Análisis de resultados	40
4.2	Contrastación de hipótesis	52
CAPÍTULO V		57
DISCUSIÓN		57
5.1	Discusión de resultados	57
CAPÍTULO VI		60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		60
6.1	Conclusiones	60
6.2	Recomendaciones	61
REFERENCIAS		62
7.1	Fuentes bibliográfica	62
7.2	Fuentes electrónicas	63
ANEXOS		67

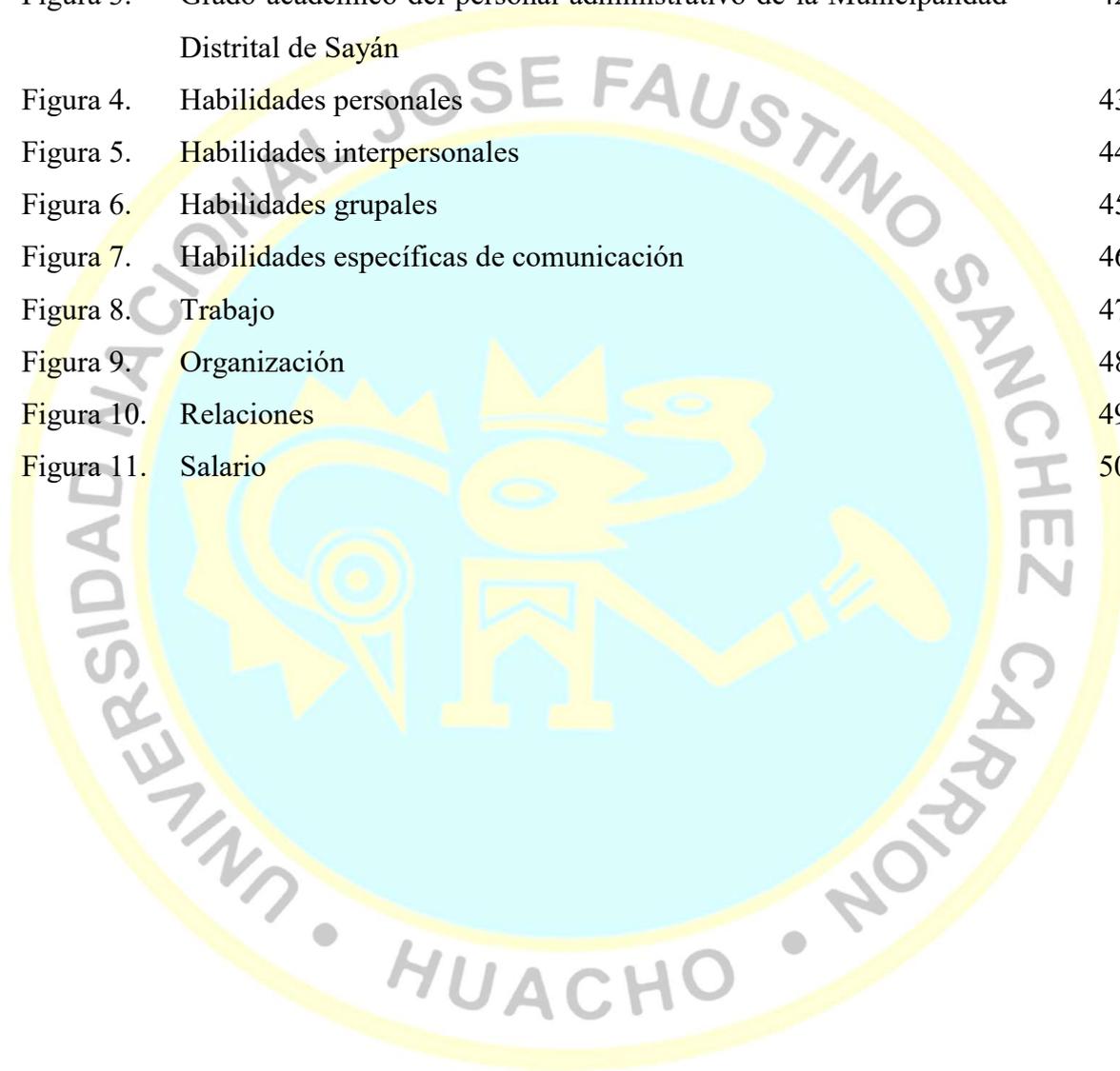


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán	40
Tabla 2.	Edad del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán	41
Tabla 3.	Grado académico del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán	42
Tabla 4.	Habilidades personales	43
Tabla 5.	Habilidades interpersonales	44
Tabla 6.	Habilidades grupales	45
Tabla 7.	Habilidades específicas de comunicación	46
Tabla 8.	Trabajo	47
Tabla 9.	Organización	48
Tabla 10.	Relaciones	49
Tabla 11.	Salario	50
Tabla 12.	Pruebas de normalidad	51
Tabla 13.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y la motivación laboral	52
Tabla 14.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades personales y la motivación laboral	53
Tabla 15.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral	54
Tabla 16.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades grupales y la motivación laboral	55
Tabla 17.	Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades específicas de comunicación y la motivación laboral	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán	40
Figura 2.	Edad del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán	41
Figura 3.	Grado académico del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán	42
Figura 4.	Habilidades personales	43
Figura 5.	Habilidades interpersonales	44
Figura 6.	Habilidades grupales	45
Figura 7.	Habilidades específicas de comunicación	46
Figura 8.	Trabajo	47
Figura 9.	Organización	48
Figura 10.	Relaciones	49
Figura 11.	Salario	50



RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar de que manera las habilidades directivas influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. La investigación es de diseño no experimental, de tipo aplicada, nivel explicativo, diseño no experimental. La población fue 86 trabajadores. Se utilizó la técnica de la encuesta y de instrumento el cuestionario. La validación del cuestionario se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett obteniéndose un valor de 0,747. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach alcanzando un valor de 0,922. Respecto a la variable habilidades directivas los resultados señalan que el 67,5% del personal administrativo mencionaron que el jefe no demuestra manejar el estrés laboral, el 41,8% mencionaron que el jefe no tiene la habilidad de motivar a los demás, el 37,2% manifestaron que el jefe no delega autoridad, el 36,1% mencionaron que el jefe no domina las entrevistas. Respecto a la variable motivación laboral, el 48,9% mencionaron que no existe algún tipo de peligro en su trabajo, el 61,7% mencionó que no sienten que los horarios dentro de la municipalidad estén mal repartidos, el 58,2% mencionó que no existe rivalidades interpersonales dentro la municipalidad, el 36,1% mencionó que su salario no está en relación a las funciones que realizan en la municipalidad. Con el estudio se concluye que existe una relación positiva moderada (Rho de Spearman: 0,594) y una significancia $p = 0,000 < 0,05$, aceptándose la hipótesis de investigación. Es decir que las habilidades directivas influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Palabras clave: habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, habilidades específicas de comunicación.

ABSTRACT

The research had as a general objective to determine in what way the managerial skills influence the labor motivation of the administrative staff in the District Municipality of Sayán, 2017. The research is of non-experimental design, of applied type, explanatory level, non-experimental design. The population was 86 workers. The survey technique was used and the questionnaire was used as an instrument. The validation of the questionnaire was carried out with the Kaiser-Meyer-Olkin statistical test and the Bartlett sphericity test, obtaining a value of 0,747. Reliability was carried out through Cronbach's Alpha reaching a value of 0,922. Regarding the managerial skills variable, the results indicate that 67,5% of the administrative staff mentioned that the boss does not demonstrate managing work stress, 41, 8% mentioned that the boss does not have the ability to motivate others, 37,2% said that the boss does not delegate authority, 36,1% mentioned that the boss does not dominate the interviews. Regarding the labor motivation variable, 48,9% mentioned that there is no danger in their work, 61,7% mentioned that they do not feel that the schedules within the municipality are poorly distributed, 58,2% mentioned that there are no interpersonal rivalries within the municipality, 36,1% mentioned that their salary is not in relation to the functions they perform in the municipality. The study concludes that there is a moderate positive relationship (Spearman's Rho: 0,594) and a significance $p = 0,000 < 0,05$, accepting the research hypothesis. In other words, management skills significantly influence the work motivation of administrative staff in the District Municipality of Sayán, 2017.

Keywords: personal skills, interpersonal skills, group skills, specific communication skills.

INTRODUCCIÓN

La administración del potencial humano desempeña un rol esencial que posibilita optimizar los márgenes competitivos y supremacía de las organizaciones. En toda organización la administración de recursos humanos y su adecuado funcionamiento son muy relevantes para alcanzar lo propuesto, asimismo para la motivación de los trabajadores ya que la administración de recursos humanos trabaja con cada factor que rodea a los trabajadores. En la actualidad se hace indispensable con la finalidad de tomar decisiones corporativas, evaluar cuan desarrollados están sus habilidades, que dispongan de medios que sean aplicables para su personal, con el objetivo de darles motivación tanto personal como profesional en la ejecución de sus funciones y, por lo tanto, llevar a cabo lo propuesto por el equipo de trabajo. El vínculo de un gerente con los trabajadores, es esencial ya que implica la forma de un trato cortés y digno, tener coherencia en realizar y hablar y ser empático. Estas habilidades se obtienen con una instrucción firme y una buena actitud, además de estar en una organización con un clima que maximice el desempeño de los trabajadores que laboran dentro de ella. En la actualidad se reconoce que el rendimiento es el fruto de la capacidad de progresar hacia la motivación. La capacidad es el fruto de la conducta progresada por la entretención y los medios, y la motivación es el fruto procedente del anhelo y la responsabilidad. Un trabajador con un rendimiento elevado en cualquier función que desarrolle se alcanza si el trabajador posee cada base necesaria que los motiven a hacer las cosas de la mejor manera dentro de la organización.

Es así que se realizó el presente estudio con la finalidad de determinar de que manera las habilidades directivas influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Este estudio ha sido desarrollado en capítulos. En el capítulo I, se tiene la descripción de la realidad problemática, los problemas y objetivos de investigación y la justificación de la investigación. El capítulo II contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, hipótesis de investigación y operacionalización de variables. El capítulo III contiene la metodología de la investigación, diseño metodológico, técnica e instrumento, población y muestra, y la técnica de procesamiento de análisis de datos. El capítulo IV contiene el análisis de resultados y contrastación de hipótesis. El capítulo V contiene la discusión. Finalmente, el capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad Distrital de Sayán, es un órgano de Gobierno Local cuya procedencia es de la voluntad popular. Posee personería jurídica de derecho público, con independencia económica y administrativa en los temas de su dominio, empleando cada ley y capacidades generales y de aprobación a la Constitución Política del Perú reglamentando las tareas y las funciones del Gobierno Local. Tiene como finalidad ofrecer servicios municipales potenciales por su calidad y su trascendencia, empleando políticas públicas, instrumentos de gestión, tecnologías novedosas y modelos sistemáticos, con personas con habilidades profesionales y capacidad de liderazgo ético. De tal forma la gobernabilidad, transparencia y eficacia con el empleo de los medios públicos y la inclusión social son preferentes. La Municipalidad Distrital de Sayán cuenta con 28 gerentes distribuidos entre las Gerencias, Sub Gerencias, Oficinas y Unidades. Es de atribución de la Municipalidad Distrital de Sayán las obligaciones indicadas bajo la ley Orgánica de Municipalidades tales como:

- De coordinar el área física y eso del suelo.
- Del aseo, higiene y sanidad.
- Circulación, viabilidad y transporte público.
- Enseñanza, cultura, ejercicios y entretenimiento.
- Provisión y venta de productos y servicios.
- Proyectos sociales, protección y difusión de derechos.
- Seguridad ciudadana.
- Difusión del desarrollo de la economía municipal.

En un contexto de mucha competencia y de exigencia lo que actualmente está sucediendo es esencial para un gerente realizar y repotenciar las habilidades. Dichas habilidades harán posible conducir a la organización a lograr el éxito y estar vigente en el desarrollo ante el permanente cambio. Sin embargo, los gerentes de la Municipalidad Distrital de Sayán no presentan las habilidades directivas necesarias para desempeñarse hábilmente en sus diferentes funciones; esto se da ya que los gerentes no se preocupan por el desarrollo de su autoconocimiento mediante diferentes capacitaciones; así mismo algunos de los gerentes no tienen la habilidad para manejar el estrés que genera el trabajo que realizan; los gerentes no suelen tener relaciones mediante una comunicación de apoyo generando que no se cumplan eficientemente algunos objetivos; algunos gerentes no cuentan con la habilidad para motivar a sus subordinados como tampoco saben manejar algunos conflictos que surgen en la municipalidad haciendo que no logren imponer una imagen de poder e influencia entre los demás trabajadores; se observó también que algunos de los gerentes no cuentan con ciertas habilidades grupales ya que no tienen la habilidad de formar equipos efectivos que trabajen eficientemente a favor de la municipalidad y con la finalidad de delegar autoridad a los subordinados; asimismo se observó que algunos gerentes no dominan las presentaciones orales que realizan, como tampoco las escritas, ocasionando a la vez que no puedan conducir de manera acertada las reuniones de trabajo.

Es importante reconocer que la motivación en todo individuo es diferente, a causa de la falta de carencias de cada trabajador varían y realizan varios modelos de conducta. La habilidad que muestra cada trabajador de la Municipalidad Distrital de Sayán con lo propuesto por la organización, ya que la motivación son todos los elementos que causan comportamientos de tipo biológico, psicológico, social y cultural. En la actualidad se hace necesario para cualquier municipalidad que desee alcanzar buenos frutos es prestar atención en la salud psicológica de los trabajadores, ya que de allí parte la motivación de cada uno de ellos. Sin embargo en la municipalidad tienen un poco descuidado el tema de la motivación hacia sus trabajadores, algunos problemas que se han podido detectar que están generando una baja motivación en los trabajadores es por ejemplo la fatiga física y mental, la monotonía dentro del trabajo, les afecta el ruido exagerado que existe en la municipalidad, además de las perturbaciones de la vida privada de cada trabajador,

asimismo los trabajadores no se están sintiendo cómodos con el tema de los horarios mal repartidos, además de sentir un clima de tensión dentro de la Municipalidad Distrital de Sayán, rivalidades interpersonales, entre otros problemas relacionados al salario que perciben su personal pues sienten que sus esfuerzos no son valorados notándose un bajo rendimiento en sus funciones.

Teniendo en cuenta los problemas antes expuestos que pueden estar afectando de forma negativa tanto en las habilidades directivas de los gerentes como la motivación laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán se hace importante darle solución lo antes posible ya que al persistir dichos problemas se reflejará en el rendimiento de algunos miembros del personal administrativo de la municipalidad al no ejecutar de manera adecuada sus funciones.

En base a lo expuesto la presente investigación buscará conocer las habilidades directivas que estarían incidiendo en la motivación laboral del personal administrativo.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera las habilidades directivas influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera las habilidades personales influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017?
- b. ¿En qué medida las habilidades interpersonales influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017?
- c. ¿De qué manera las habilidades grupales influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017?
- d. ¿En qué medida las habilidades específicas de comunicación influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera las habilidades directivas influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar de qué manera las habilidades personales influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- b. Establecer de qué manera las habilidades interpersonales influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- c. Determinar de qué manera las habilidades grupales influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- d. Establecer de qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

1.4 Justificación de la investigación

El acelerado ritmo laboral que existen en las entidades públicas, los modelos recientes de administración y los desafíos que confrontan las entidades, día a día, hay responsabilidades directivas que son desempeñadas por individuos con mucha instrucción y experiencia, con la capacidad de emplear su conocimiento y hagan posible asegurar buenos frutos en los procedimientos que tienen a cargo, con la finalidad de alcanzar un eficiente desempeño de las funciones de sus subordinados.

El desarrollo de las habilidades directivas, posibilita aumentar la destreza para el intercambio con las personas del trabajo, de esta manera estimular diversas inteligencias, que permitirá conducir a los individuos y planes para alinearlos con el propósito de la institución en la cual laboran. Así mismo las habilidades directivas es una señal diferenciadora en los gerentes que solo imponen órdenes a otros que realizan adecuadamente sus gestiones dando contribuciones al bienestar del público

en general y su personal, motivándolos constantemente con la finalidad de maximizar su rendimiento a favor de la municipalidad.

Para que la Municipalidad Distrital de Sayán cumpla con sus funciones como entidad pública con la máxima eficiencia, se hace de suma importancia que los gerentes conozcan la capacidad de incentivar la labor con el objetivo de alcanzar un buen desempeño en todo el personal. Los individuos son considerados un elemento importante para cualquier organización. De esta manera una institución contribuye a producir una buena calidad de vida al personal, en el cual sus trabajadores se encuentren incentivado a ejecutar sus actividades, a reducir los costos de ausentismo y las variaciones de fuerza de trabajo.

Es así que la presente investigación se justifica por su conveniencia ya que lo que se busca es evaluar las habilidades directivas de los gerentes de la Municipalidad Distrital de Sayán y como estas influyen en la motivación laboral de personal administrativo.

Asimismo, se justifica por su relevancia ya que se podrá apreciar los puntos débiles que poseen los gerentes de la Municipalidad Distrital de Sayán, de esta manera poder tratarlos y brindarles una solución con la finalidad de poder guiar de una manera más eficiente al personal a su cargo, y esto conllevará a que la Municipalidad Distrital de Sayán cumpla eficientemente sus funciones como entidad pública ofreciendo así una mejor calidad en los servicios que le brinda a sus usuarios.

El presente estudio colaborará con datos relacionados a la influencia que ejerce la variable independiente sobre la dependiente, datos que han de ser expresados en las recomendaciones, resultados y conclusiones; lo que contribuirá estudios posteriores que se realicen.

Su aplicación metodológica se encuentra en el planteamiento de una herramienta científica para la recopilación de información que posibilite fortalecer a otros diversos estudios en la evaluación de las habilidades directivas y de la misma manera hacer una evaluación sobre la motivación laboral, por lo que el fundamento teórico elegido se encuentra reforzada con discernimiento con el propósito de lograr los efectos esperados a través del estudio.

Por último, se justifica por su aporte científico ya que se está planteando un conjunto de medidas numéricas que ayudará a otras investigaciones a evaluar las habilidades directivas de los gerentes, el cual lo respalda una base teórica.

1.5 Delimitaciones del estudio

La presente investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Sayán.

La delimitación social comprende a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sayán.

La delimitación geográfica comprende al distrito de Sayán, provincia de Huaura, departamento de Lima.

La delimitación semántica comprende: habilidades directivas y motivación laboral.

Las habilidades directivas son habilidades centrales que necesitan los directores, gerentes, ejecutivos actuales y futuro, son primordiales ya que tiene como función y objetivo el ayudarse a desarrollar esas destrezas básicas para iniciar una carrera en la administración, dirección o desempeñarse con efectividad en su puesto actual (Griffin & Van Fleet, 2015).

La motivación laboral es aquella que causa, canaliza y respalda el comportamiento humano de una manera singular y comprometida con la labor que realiza en la organización para la eficaz ejecución de sus actividades (Daft & Marcic, 2010).

1.6 Viabilidad del estudio

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indican que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantizó la viabilidad y la ejecución de la presente investigación. Además, se contó con disponibilidad de tiempo y acceso a la institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Barceló (2018) elaboró la tesis denominada “Factores percibidos como determinantes de la motivación laboral por los mandos medios de las empresas manufactureras privadas del Gran La Plata según el enfoque de la Teoría ERC”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de La Plata. Colombia. Es una investigación descriptiva cuantitativa no experimental. El estudio tuvo como objetivo general el analizar cuáles son los factores percibidos como determinantes de la motivación laboral por los mandos medios en empresas manufactureras del GLP. La población fue 1702 individuos, así mismo la muestra fue 65 individuos. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Según los resultados obtenidos de la investigación el análisis realizado coloca dos variables percibidas como motivadoras en este grupo, por un lado, el cumplimiento regular de los objetivos que se proponen en el área de trabajo, y por otro el manejo independiente dentro del ámbito laboral.

Manjarres (2017) realizó la investigación titulada “Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender SENA Regional Sucre”, la cual fue aprobada por Universidad Tecnológica de Bolívar. Colombia. La investigación tuvo como objetivo el evaluar el grado de las habilidades gerenciales en la relación en las competencias gerenciales a jóvenes emprendedores. Es una investigación descriptivo exploratorio. La población fue 1200 jóvenes emprendedores, así mismo la muestra fue 112 jóvenes emprendedores. La investigación utilizó como instrumento la revisión bibliográfica. La investigación concluyó en que es importante revisar el entorno y determinar qué tanto incide el

líder en las personas que lo rodean, qué tanto lo siguen, qué tanto lo admiran y lo respetan.

Reyes (2016) llevó a cabo el estudio titulado “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional. Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango”, la cual fue aprobada por Universidad Rafael Landívar. Guatemala. El estudio tuvo como objetivo general el determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles. Es una investigación descriptiva. La población fue 20 directivos. La investigación utilizó como instrumento el cuestionario escala de Likert. La investigación concluyó en que existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional.

Calvache (2016) realizó la investigación titulada “La motivación laboral de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad del servicio en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Santiago de Quero, de la provincia de Tungurahua, en el año 2013”, la cual fue aprobada por Universidad Tecnológica Indoamérica. Ecuador. La investigación tuvo como objetivo el estudiar la motivación de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad de servicio. Es una investigación exploratoria, descriptiva, de campo. La población fue 17544 personas, así mismo la muestra fue 376 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluyó que de acuerdo con la investigación realizada se deduce que el personal del GAD Municipal de Quero está motivado en forma extrínseca, ya que, para buscar eficiencia en sus actividades, el Alcalde o sus Directores tienen que amenazar, sancionar o prometer recompensas.

Sum (2015) elaboró la tesis denominada “Motivación y desempeño laboral del personal administrativos de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Tuvo como objetivo general establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal. La investigación fue de tipo descriptivo – correlacional. El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal. La población fue 34 colaboradores. La técnica utilizada fue la encuesta. Según los resultados obtenidos de la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos.

Aburto (2011) realizó la tesis titulada “Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”, la cual fue aprobada por el Instituto Politécnico Nacional. La tesis se realizó con el objetivo general de determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio. La investigación determinó que se tiene un clima organizacional insatisfactorio, debido a que las variables que fueron consideradas en la presente investigación son las que se mencionan con mayor frecuencia en el marco teórico (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos). Y por último se obtuvo que las variables que determinan el clima organizacional son: el liderazgo, la comunicación, la motivación, el manejo del conflicto y la formación de equipos.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Atencio & Boyanovich (2018) realizaron la investigación titulada “El clima organizacional y motivación laboral en los servicios de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2018”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación laboral de los servidores de la municipalidad. Es una investigación no experimental, correlacional, transversal. La población fue 633 personas, así mismo la muestra fue 84 personas. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluyó que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la motivación laboral en los servidores de la municipalidad.

Gonzalez (2017) llevó a cabo el estudio titulado “Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017”, la cual fue aprobada por Universidad Andina del Cusco. Perú. El estudio tuvo como objetivo general el determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios. Es una investigación descriptivo no experimental. La población fue 597 trabajadores y 33 directivos, así mismo la muestra fue 33 gerentes y subgerentes y 33 usuarios. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. La investigación concluyó en

que existe correlación significativa entre las dimensiones de variables habilidades directivas y la satisfacción del usuario.

Jaramillo (2017) realizó la investigación titulada “Clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Los Olivos - 2016”, la cual fue aprobada por Universidad César Vallejo. Perú. La investigación tuvo como objetivo el determinar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral de los trabajadores. Es una investigación básica, no experimental transversal, correlacional. La población fue 125 trabajadores, así mismo la muestra fue 95 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluyó que con respecto a las dimensiones de estructura, responsabilidad, recompensa y conflicto de acuerdo a los resultados obtenidos de todos los trabajadores encuestados de la municipalidad. Los resultados señalan que los encuestados perciben que los estándares se encuentran en un nivel “intermedio” en dicha organización.

Salas (2016) elaboró la tesis denominada “El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma 2015”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional de San Agustín. Perú. La investigación tuvo como objetivo el establecer una estrategia de desarrollo de habilidades directivas. Es una investigación exploratorio- descriptivo. La población fue 180 trabajadores, así mismo la muestra fue 88 trabajadores. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la observación y la entrevista no estructurada. Se llegó a la conclusión que la municipalidad realizó modificaciones en la estructura orgánica municipal sin tomar en consideración el rol del recurso humano; estrategias de capacitación y desarrollo de habilidades en gerentes.

Aguilar & Guerrero (2014) realizaron la investigación titulada “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013”, aprobada por la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo general de la investigación fue identificar la relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional en los trabajadores del servicio. La investigación fue de tipo transversal correlacional. La muestra fue 96 trabajadores. La investigación llegó a la conclusión que, en la cohorte educativa, el director evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia, considerándose como moderado grado de

influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio. Otra conclusión es que en el estilo directivo modal fue autocrático, contaba con 15 años de experiencia, considerándose como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio.

Díaz & Delgado (2014) elaboraron la tesis denominada “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde el socio formación”, la cual fue aprobada por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. El estudio tuvo como objetivo general fue diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio-formativo para los directivos. Esta investigación es de tipo descriptiva - propositiva, así mismo es descriptiva. La población fue 262 personas entre directivos y profesores. Se utilizó para la recolección de datos la técnica de la encuesta a través de un cuestionario. Como principales conclusiones se obtuvo que las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio.

2.2 Bases teóricas

2.2.2. Variable independiente: Habilidades directivas

2.2.2.1 Definiciones

Griffin & Van Fleet (2015) señalan que son habilidades centrales los que requieren los directores, gerentes, ejecutivos actuales y futuro, y son primordiales ya que tiene como función y objetivo el ayudarse a desarrollar esas destrezas básicas para iniciar una carrera en la administración, dirección o desempeñarse con efectividad en su puesto actual.

Huerta & Rodríguez (2014) indican que son cuatro partes que hacen posible a los funcionarios a orientar una dirección adecuada, también de contribuir en saberes teóricos que deben ser fundamentales para realizar de forma constante funciones directivas y de liderazgo.

Whetten & Cameron (2011) mencionan que las habilidades directivas están relacionado a la conducta, que no son cualidades de identidad y tratan en un grupo de actividades que las personas realizan conduciéndolos a frutos. Cabe la posibilidad que sean observados por los demás.

2.2.2.2 Dimensiones de las habilidades directivas

Whetten & Cameron (2011) mencionan que en las habilidades directivas hay diferentes cualidades que establecen comparaciones diferenciales en otros tipos de cualidades y ejercicios administrativos.

En primer lugar, las habilidades directivas guardan relación con las conductas. Las habilidades directivas tratan en un grupo de acciones a reconocibles que las personas realizar y las orientan a lo propuesto. Además, las habilidades a diferencia de cualidades pueden ser observados por los demás. Aunque, mientras que las personas con diversos estilos y actitudes ejecutan de manera diferente sus habilidades, hay un conjunto central de cualidades observables en el rendimiento efectivo de habilidades generales por medio de una gran variedad de comparaciones diferentes en cada persona.

Segundo, las habilidades administrativas se pueden controlar. El rendimiento de estas conductas está en el control de cada persona. A comparación de las practicas organizaciones como “contratar de manera selectiva” o acciones cognitivas como “trascender el miedo”, las mismas personas tienen las posibilidades de manifestar, practicar, optimizar o reducir las habilidades. Es verdad que las habilidades requiere demás individuos como también de la labor cognoscitiva, aunque son conductas que las personas pueden controlar.

Tercero, las habilidades directivas son desarrolladas. Probablemente es optimizar el rendimiento. A distinción del conocimiento mental o algunas cualidades del carácter o de la personalidad, estos son continuos en la vida, las personas pueden optimizar su potencial en el rendimiento de habilidades a través de los ejercicios y el feedback.

Cuarto, las habilidades directivas se encuentran interactuadas, es de suma complejidad reflejar solamente una habilidad retirada de los otros. Las habilidades no son conductas sencillas y reiterativo, tan solo grupos compuestos de respuestas

difíciles. Los gerentes eficientes, especialmente, deben creer en mezclas de habilidades para lograr los frutos.

Quinto, las habilidades directivas en ciertos casos se contradicen e incongruente. Las habilidades esenciales no todas tienen una dirección agradable y humanística, como tampoco todas son incentivadoras y dan sentido a una dirección. No se encuentran guiadas de manera exclusiva a la labor o a los vínculos interpersonales, como tampoco al individualismo. Los directivos efectivos a menudo tienen una gama amplia de habilidades, y ciertas de ellas se hallan inconciliable.

Con respecto a lo anterior, los autores mencionan que existen cuatro dimensiones, las cuales son habilidades indispensables para que un gerente cumpla eficientemente con las habilidades directivas, estas con las siguientes:

a. Habilidades personales

Consisten en el manejo de la conciencia del yo, por eso de denominan habilidades personales. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Desarrollo del autoconocimiento.
- Manejo del estrés personal.
- Solución analítica y creativa de problemas.

b. Habilidades interpersonales

Estas habilidades están enfocadas fundamentalmente en temas que aparecen al interrelacionarse con los demás individuos. Ciertamente, hay alguna superposición en ellas, de esta manera, con la finalidad de rendir eficazmente en cualquier habilidad, una persona está sujeta a diversas áreas de habilidad. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.
- Ganar poder e influencia.
- Motivación de los demás.
- Manejo de conflictos.

c. Habilidades grupales

Este tipo de habilidades se concentran en temas esenciales que aparecen en el caso que una persona intervenga en grupo de individuos, ya sea como líder o como un integrante de un equipo. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Facultamiento y delegación.
- Formación de quipos efectivos y trabajo en equipo.
- Liderar el cambio positivo.

d. Habilidades específicas de comunicación

Los indicadores mencionados son complementos que incentivan el desarrollo de las habilidades requeridas para desarrollar labores que a menudo se incluyen en un curso de desarrollo de habilidades directivas. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Elaboración de presentaciones orales y escritas.
- Realización de entrevistas.
- Conducción de reuniones de trabajo.

2.2.2.3 Habilidades directivas centrales

Griffin & Van Fleet (2015) mencionan las habilidades centrales que requieren los directores, gerentes, ejecutivos actuales y futuro, con el objetivo de ayudarse a desarrollar esas destrezas básicas para iniciar una carrera en la administración, dirección o desempeñarse con efectividad en su puesto actual.

a. Habilidades para administrar el tiempo

Trata en la destreza que posee el director para poder organizar por preferencia las actividades, la gestión de procesos con eficacia y así delegar de modo adecuado las funciones, puesto que si se llenan de tareas puede delegar a otros. Ocasionalmente si esto ocurre puede desatender tareas muy prioritarias.

Por otra parte, las habilidades insuficientes para administrar el tiempo traerán falta de eficiencia y mucho estrés.

b. Habilidades interpersonales

Los gerentes o directores deben aplicar las habilidades interpersonales ya que hoy en día ellos están demasiado tiempo en interacción con individuos de adentro y afuera de la entidad; tienen que poseer la capacidad de comprensión y empatía, así como para motivarlos a que den su mejor desempeño laboral.

c. Habilidades conceptuales

Estas habilidades están sujetas de la destreza del director del sitio de pensamiento intangible. El pensamiento estratégico, la creatividad y el manejo de cambios son muy importantes en las habilidades conceptuales, puesto que el director del área debe tener conocimiento de actividad global de la institución y el contexto.

d. Habilidades para diagnosticar

Los directores o gerentes exitosos además tienen habilidades para diagnosticar, analiza un problema en la empresa, investiga los síntomas, posteriormente formula posibles resoluciones; para eso debe los vínculos de causa – efecto, gestionar y unir los comportamientos requeridas del personal.

e. Habilidades para la comunicación

Son capacidades para transmitir de forma eficaz, ideas y recibir los mismos datos que ellos nos otorgan. Dichas habilidades ayudan coordinar trabajos con los compañeros y colegas de tal forma que todos se mantengan informados y a los gestores de los niveles superiores acerca de lo que pasa.

f. Habilidades para tomar decisiones

Consiste en la destreza del gerente con la finalidad reconocer o establecer de forma adecuada deficiencias y posibles oportunidades, así como analizar una secuencia de acciones con el objetivo de resolverlos y catalizar esas oportunidades.

Cuando se toma decisión inadecuada, a menudo identificar lo reconocen enseguida y toman decisiones correctas para disminuir el daño ocasionado o el costo para la organización sean tan bajos como sea posible.

g. Habilidades técnicas

Son necesarias porque desempeñan tareas que requieren de conocimientos especializados. Las habilidades deben incluir conocimientos sobre tecnología, productos, finanzas, servicios, contabilidad, toma de decisiones y el mismo negocio.

Estas habilidades son de gran importancia para los gerentes o directores ya que ellos dedican la mayor parte del tiempo a capacitar a los subordinados y aclarar sus preguntas laborales.

2.2.2.4 Habilidades para la dirección

Huerta & Rodríguez (2014) señalan existen partes que serán de apoyo para el personal de administración a tener una adecuada dirección, también aportar en saberes teóricos que son útiles para realizar una gestión de dirección y liderazgo.

h. Planeación

La planeación consta de pensar con anticipación en las acciones y metas a desarrollar; y basarse en acciones en cualquier proyecto o fórmula. Los proyectos muestran los objetivos de la compañía y posteriormente determinan los procesos apropiados con el fin de concretarlos. Algunos conceptos fundamentales de la fase de planeación son:

- Misión:

La misión es un objetivo que se fundamenta en presuntos de los directivos en relación a los objetivos, el potencial y el sitio donde está la compañía en el ámbito. La misión debe articular sus propósitos y valores que favorecen en conservar unida a la compañía.

Realizar la misión de una compañía es igual a expresar su motivo esencial, comprende reconocer la labor que cumplen en la sociedad y, también, su personalidad y la doctrina básica.

- **Visión**

Se debe hacer un aspecto excelente del plan y ponerlo en papel.

Es el contexto ideal acerca del porvenir de una compañía, en otras palabras, el propósito que seduce a las personas con la finalidad que labore en un futuro promisorio.

- **Objetivos**

Son los propósitos que se propone lograr la empresa a través de su total experiencia y sus funciones. Estos especifican blancos o frutos que tengan coherencia con la misión corporativa trazada. Los blancos son los frutos que la organización desea conseguir, fijados cuantitativamente y establecidos con la finalidad de acabar un periodo dado.

- **Metas**

Las metas son fines a los cuales se quiere lograr, no solo son un recurso para alcanzar una cosa, como en el caso de demás factores de planeación. Las metas suelen diferenciarse de los objetivos por su cuantificación o, mejor dicho, las metas son los objetivos que se expresan en cantidad, ya sea en cifras, porcentajes o proporciones.

- **Estrategias**

La estrategia es uno de los medios para lograr blancos; es un proyecto total con la finalidad de establecer y lograr los blancos de una compañía. El término estrategia deriva del vocablo griego strategum, cuyo significado es arte o ciencia en total y proceder de esa manera.

- i. Organización*

Mediante la organización, se colocan en orden los empeños y se establece la disposición y la postura relativa a cada función que se desarrollarán. La compañía se define como la mejora de las actividades que se consideran adecuadas para alcanzar los objetivos, y es señal de poder y obligación conferidas a los individuos que poseen puestos para ejecutar las actividades correspondientes. Los procesos de la compañía son:

- Descripción de funciones

Todo organismo público o privado, independientemente de las características tiene establecidas atribuciones, funciones y/o actividades a partir de un reglamento de trabajo.

- División y especialización del trabajo

Se establece cuando en un organismo aumentan las actividades o varía las actividades entonces se requiere repartir éstas labores en los individuos indicados, delegando responsabilidades con mucha objetividad y claridad, y otorgándoles la autoridad correspondiente para su ejecución.

- Jerarquización

La jerarquización está relacionada con la cadena de mando, esta refiere a la actitud de todas las actividades dentro de una compañía respecto al nivel y prioridad.

- Departamentalización

Consiste en la clasificación y reunir las actividades en unidades particulares, con fundamento en su semejanza. Esta agrupación le permite a una organización desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

- Coordinación

Es un procedimiento que compone las metas y las funciones de las diferentes áreas, para lograr lo propuesto con eficiencia y eficacia. La coordinación demanda blancos corporativos e impone a manejar con eficiencia los costos y determinar tiempos.

- Técnicas de organización

Estructura que comprende un grupo de vínculos que unen entre sí cada uno de los integrantes de una compañía, son los medios requeridos para realizar una compañía sensata.

- Autoridad

Es todo aquel tipo de poder que está asociada con la estructura y la gestión, refiere a todos los derechos en cuanto a la posición administrativa que permite dar órdenes para que los subalternos las acaten.

j. Dirección

Es el procedimiento que lleva a cabo un individuo para poder incidir sobre los otros y, así, tratar de conseguir que un grupo pueda trabajar eficazmente. La dirección posee relación con factores como moral, liderazgo, comportamiento de los vínculos positivos en la labor entre los individuos.

- Importancia de la dirección

La dirección en todo momento debe mostrar su relevancia, ya que de las acciones que realicen directores dependen la imagen, el desarrollo y el crecimiento de la organización, a partir de las relaciones que se dan con el entorno, como hacia el interior, esto es, con las áreas gerenciales y funcionales.

- Funciones y principios

Las funciones del nivel directivo son:

- Ejercer poder, de manera que debe determinarse las clases, factores y bases.
- Delegar autoridad
- Establecer canales de comunicación por medio de ello se desempeña la autoridad y se da control de los frutos.
- Supervisar los ejercicios de la autoridad en paralelo a la ejecución de mandatos.
- Principio de la coordinación de intereses. Siempre tendrá más prioridad lograr los intereses de grupo de los individuales.
- Principio de la personalidad de mando. La autoridad es una organización tiene desempeñarse como resultado de una carencia de cualquier organización social.

- Principio de vía jerárquica. Al momento de ejercer órdenes, tienen que continuar los canales previos establecidos y nunca eludirlos sin algún motivo.
- Principio de la solución de conflictos. Se tiene que pretender que aquellos conflictos que surjan en la organización tengan una solución pronta, de modo que el disgusto sea menor para los involucrados.

- Autoridad

Es aquel poder que ejerce un individuo en el interior de una compañía, dar mandatos e impone que se lleven a cabo por sus subalternos. Considera que las órdenes son adecuadas para alcanzar los blancos de la institución. Los tipos de autoridad

- Autoridad formal: se delega un superior tiene que ejercerla a subalternos.
- Autoridad operativa: Se otorga el poder de tomar decisiones acerca de establecidas funciones, no necesariamente se ejerce de forma directa sobre las personas.
- Autoridad técnica: aquella que tiene fundamento y la destreza de un individuo en relación a sus conocimientos, sean teóricos o prácticos, acerca de un asunto en particular.
- Autoridad personal: es aquel que tiene un individuo en función a sus habilidades de tipo moral, social o psicológico, las cuales hacen que adquiera un poder total sobre los subalternos, sin necesidad de tener un poder formal.

- Mando

Es el ejercicio de la autoridad la autoridad de ordenar comprende tres funciones:

- Establecer las actividades a realizar (función directiva)
- Determinar la forma de realizar (función administrativa)
- Verificar que se cumplan lo que debe hacerse (función supervisora)

- Reingeniería de procesos

La reingeniería consiste en rediseñar en forma total las operaciones de una compañía, en cualquier empresa ya sea de manufactura o servicios. En otras palabras; se trata de rediseñar los procesos laborales.

- Motivación

La motivación basada principalmente en las necesidades del ser humano generando un comportamiento que busca y encuentra objetivos particulares que. La motivación es el fruto de los vínculos de las personas y el contexto. La motivación tiene teorías que se van a clasificar en: clásicas y contemporáneas.

- Teorías clásicas

Modelo tradicional (Frederick Taylor y la administración científica) Fue la teoría pionera de la motivación. En la cual los directivos establecían la manera de efectividad para realizar labores reiteradas y luego, incentivaban al personal por medio de un sistema de incentivos económicos de manera que cuando tenían mayor producción, tenían mayores ganancias.

Modelo de relaciones humanas (Elton Mayo) con el pasar del tiempo, se reconoció que la apatía y reiterada labor de diversas actividades reducen la motivación en tanto los vínculos sociales era de ayuda para crearla.

Se deduce que ello fue que los superiores tienen la posibilidad de incentivar a los subordinados dando reconocimiento a sus carencias sociales y de esta forma permitirle sentirse de gran utilidad e importantes.

Modelo de recursos humanos; dentro de este modelo se encuentran las teorías X, Y y Z.

La teoría X afirma que los individuos tienen un rechazo intrínseco a la labor. No obstante, las personas tienen en cuenta que el trabajo es una carencia, serán esquivos a él en cuanto puedan. Conforme a dicha afirmación, gran parte de los individuos se inclinan por ser mandados e impedir cargos.

La teoría Y afirma que la labor es una necesidad esencial, como por ejemplo el descanso.

Los individuos se desean laborar y puede tener una enorme satisfacción. Conforme a esta postura, los individuos poseen la destreza no solo aprobar cargos e inclusive lo piden sino también con la finalidad de emplearlos a su criterio, creatividad a las deficiencias que existe en una compañía.

La teoría Z es una nueva filosofía corporativa y administrativa desarrollada en Japón, a la que William Ouchi denominó de esta forma. En realidad, este nuevo enfoque gerencial tiene muy poca relación con la teoría de McGregor, no obstante, es importante su análisis aun cuando sea breve, puesto engloba una noción moderna sobre el rol que debe desempeñar un líder.

➤ Teorías contemporáneas

Se clasifican en dos grandes grupos: el enfoque de contenido y el enfoque de procesos. Estos dos patrones de contenidos tienen un enorme hincapié en la motivación del personal, en tanto que los patrones de proceso se enfocan en el de qué modo y por qué causa.

Teoría de Maslow sobre de la jerarquía de necesidades; la teoría enfoque de contenido más conocida dentro del enfoque de contenidos es la de las jerarquías de necesidades Maslow la cual tiene en cuenta que en el interior de toda persona hay cinco tipos de necesidades como:

Necesidades fisiológicas: son aquellas básicas de la persona y, como alimentación, agua y sexo, entre otras.

Necesidades de seguridad: consisten a la seguridad y defensa perjuicio físico y emocional.

Necesidades sociales: Se manifiesta en el comportamiento que tiende a crear o mantener vínculos positivos y cálidos con los demás, basada en amistad y sentimientos.

Necesidades de estima: consiste en el deseo de que las personas nos respeten, así como tener respeto propio.

Necesidades de autorrealización: consiste en observar, comportamientos que se inclinan a desarrollar un potencial en particular de la persona, obtener logros, alcanzar el potencial propio y disfrutar de la vida como cada uno desearía.

Teoría ERC hecha por Clayton Alderfer, esta sostiene que los individuos compiten por satisfacer una jerarquía de necesidades. En caso la persona no llega a obtenerla y desciende a un escalón. Alderfer concuerda que la teoría de Maslow, discrepa en dos factores:

Clasificó las necesidades solo en tres categorías: necesidades existenciales (que corresponden a las necesidades esenciales de Maslow), necesidades de relación (determina y conservar vínculos con las demás personas) y necesidades de crecimiento (creatividad en cada persona como también la necesidad de encontrar ocasiones para crecer personalmente).

En caso dichas necesidad se frustran, las necesidades bajas reincidirán, pese a que se encuentren ya satisfechas.

Teoría de dos factores (higiene-motivación) de Herzberg; consiste en el vínculo que tiene la persona con su labor esencial y su carácter con este son determinantes para el éxito o fracaso. Según, Herzberg, cuando los individuos se sienten bien o satisfechos, están implicados elementos interiores en la labor, a los que denominó motivadores. Sin embargo, en caso los individuos se sienten insatisfechos, está implicados en elementos externos, los determinó factores de higiene ya que están en el clima laboral.

k. Supervisión

En años anteriores, el termino supervisión ha dejado de emplearse en relación con un puesto específico de la organización, ya que la situación económica de las empresas ha obligado prácticamente a eliminar este nivel para disminuir sueldos y reducir la estructura personal. Esta función es

esencial en todos los niveles de mando para vigilar que las actividades asignadas se cumplan bien o, en su caso, para recomendar al colaborador que realice las correcciones pertinentes. Un supervisor ya sea por función o puesto, debe:

- Encargarse de forma directa en la actividad de supervisión. El supervisor es aquel que “ve que las actividades se realicen”, y de él se sujeta en última instancia la efectividad de los factores de administración anteriores.
- Ser la parte que vincula la estructura administrativa con el personal, ya que están en constante contacto con los demás.
- Ser la persona que solo transmite los mandatos, instrucciones, datos y motivaciones proveniente del nivel superior, además de desazones, deseos, el miedo, la certidumbre y los informes del personal de niveles inferiores.

En toda organización es muy frecuente escuchar el reclamo de que no se cuenta con supervisores encargados. En esto hay parte de razón, pero es cierto que en muchas ocasiones se resta importancia a la misión de los supervisores, al considerar que simplemente son capataces.

2.2.3. Variable dependiente: Motivación laboral

2.2.3.1 Definiciones

Daft & Marcic (2010) mencionan que la motivación laboral es aquella que causa, canaliza y respalda el comportamiento humano de una manera singular y comprometida con la labor que realiza en la organización para la eficaz ejecución de sus actividades.

Schermerhorn (2010) menciona que la motivación laboral son los patrones de carácter que ofrece la empresa a sus empleados influyendo de manera positiva su grado, dirección e insistencia del empeño destinado a la actividad laboral.

Cuesta (2010) define a la motivación laboral como las características positivas que posee una empresa para originar impulsos, ambiciones, exigencias,

anhelos y fortalezas a los subordinados de la empresa para la ejecución de su actividad.

Hellriegel, Jackson, Slocum, & Franklin (2009) señalan que la motivación laboral son aspectos del marco empresarial que provoca que los trabajadores generen emociones favorables. Ciertos elementos motivacionales son los resultados, los retos de las actividades laborales, el compromiso, la gratitud, el proceso y el desarrollo.

2.2.3.2 Dimensiones de la motivación laboral

Martínez (2013) menciona que algunos factores importantes que influyen en la motivación de cada trabajador de una organización son los siguientes:

a. Trabajo

En este caso son los diversos aspectos que tienen que ver con el trabajo que se realiza dentro de la organización que hacen que el trabajador se sienta sin motivación para trabajar. Sus indicadores son los siguientes:

- Fatiga física
- Fatiga mental
- Monotonía
- Ruido
- Peligros
- Perturbaciones de la vida privada
- Dificultades de ejecución del trabajo

b. Organización

En este caso son aspectos que influyen negativamente en la motivación del trabajador, aspectos que tienen que ver con la organización. Sus indicadores son los siguientes:

- Horarios mal repartidos
- Localización no conveniente

- Controles puntillosos
- Fastidios burocráticos

c. Relaciones

En este caso son las relaciones que se tiene con los compañeros de trabajo dentro de la organización y como estos influyen en la motivación de dicho trabajador. Sus indicadores son los siguientes:

- Clima de tensión
- Competición negativa
- Rivalidades interpersonales
- Jerarquía incompetente

d. Salario

En este caso es la recompensa que recibe el trabajar por su esfuerzo o por su trabajo que realiza dentro de una organización. Sus indicadores son los siguientes:

- Comparaciones en desventajas con lo que se obtendría obtener en otros lugares
- Sistema de salario sin relación con el mérito de los esfuerzos

2.2.3.3 Proceso de motivación

Chiavenato (2009) menciona que existe una enorme variedad de factores que motivan a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- Las exigencias e insuficiencias generan presión y desagrado en el individuo, lo que provoca un procedimiento que solicita minimizar y suprimir esa presión.

- El individuo elige una disciplina de actuación para cumplir cierta exigencia o insuficiencia y nace la conducta dirigida a ese propósito (estímulo).
- Si el individuo cubre las exigencias, el procedimiento motivacional será exitoso. El cumplimiento de dichas exigencias suprime o minimiza las insuficiencias. Sin embargo, si debido a cierta dificultad no cumple con estas, se origina el fracaso, disconformidad o tensión.
- Ese análisis del desempeño establece cierta clase de compensación (estímulo) o castigo para el individuo.
- Se produce un nuevo procedimiento motivacional y se origina otro periodo.

Si bien es cierto el cumplimiento de la exigencia provoca una situación de gratitud y el beneficio consecuente, una exigencia no cumplida puede provocar fracaso, disconformidad o tensión. El cumplimiento de algunas exigencias puede originarse de un esfuerzo inadecuado dado al sentimiento frustrante. Los individuos afrontan el fracaso y tensión de diversas formas (p. 238).

2.2.3.4 Impulsos Motivadores

Newstrom (2007) mencionan que las personas suelen florecer algunos estímulos de motivación como resultado del entorno tradicional en el que habita, que influyen en la manera en la que las personas toman en cuenta su trabajo y encamina su vida. Esta estructura clasificatoria subraya tres de los impulsos más predominantes e indicó su significancia para la motivación. Sus investigaciones manifestaron que dichos impulsos revelan los aspectos culturales en los que se ha desarrollado el individuo: consanguinidad, colegio, escritos e iglesia. En la mayoría de los países uno o dos de los tipos de motivación suelen estar bastante fijos entre los empleados debido a que se habían desarrollado con precedentes parecidos. Estos estudios se centraron en los impulsos de: logro, adhesión y potestad.

a. Motivación del logro

Es un impulso que incita a ciertos individuos a que sigan y logren sus propósitos. Un individuo con este impulso anhela alcanzar sus fines y

ascender hacia el éxito. Es considerado imprescindible generalmente por uno mismo, no sólo por las compensaciones que le añaden.

Diversas particularidades definen a los trabajadores enfocados a los logros. Laboran de forma más severa cuando perciben que recibirán prestigio propio debido a sus esfuerzos, cuando el riesgo de derrota es solamente moderado y cuando obtienen un feedback específico respecto a su esfuerzo previo. Las personas que poseen un nivel alto de este tipo de impulso, obtienen el compromiso temporal y disfrutan conformar un empeño personal o grupal para alcanzar a un propósito. Como gestores, suelen esperanzarse en que también sus trabajadores se enfoquen a dicho logro. Estas expectativas elevadas dificultan en ocasiones a los gestores enfocados al logro el encomendar eficientemente y el que los trabajadores “promedios” cumplan con los pedidos de sus superiores.

b. Motivación de afiliación

Es un impulso para relacionarse de manera social con los individuos. Las comparaciones de trabajadores motivados por el logro con aquellos que lo están por la afiliación ilustran la manera en que ambos estándares influyen en el comportamiento. Las personas orientadas al logro laboran más severamente cuando sus superiores les proporcionan una evaluación detallada de su comportamiento en el trabajo; así mismo eligen personas de apoyo que sean capaces de manera sistemática, con mínimo interés hacia sus emociones individuales. Por su parte, los individuos que tienden a la afiliación laboran de una mejor manera cuando se les elogia debido a sus posturas positivas y su aporte; así mismo suelen elegir amistades e individuos amables, porque sienten una complacencia individual cuando permanecen con amistades y anhelan independencia en el empleo para poder ejecutar ese tipo de conexiones.

Los gestores con necesidades firmes de afiliación pueden tener complejidades con su grado de eficacia. A pesar de que una amplia inquietud por las afinidades sociales favorables tiende a originar un entorno laboral de cooperación, la preocupación exagerada hacia este aspecto social puede interferir con el procedimiento vital del logro en determinadas cosas. Los gestores enfocados en la afiliación pueden tener dificultades para designar

actividades importantes, orientar las tareas y actividades y supervisar la eficacia de las ejecuciones laborales.

c. *Motivación de poder*

Es un impulso para influir en las personas, tomar el dominio y transformar sucesos. Los individuos motivados debido a la potestad anhelan generar un enorme resultado en sus empresas, y están dispuestas a encargarse de los peligros con dicho propósito. Luego de la obtención del poder, pueden darle uso con objetivos provechosos o perjudiciales.

Estas personas pueden ser muy buenos gestores, si apoyan sus impulsos a la obtención de un poder organizacional y no individual. El primero se refiere a influir en el comportamiento de los demás para beneficio de la empresa, en este caso las personas buscan poder de manera legítima y toman ascenso hacia cargos de liderazgo a través de un empeño victorioso, debido a lo que son tomados en consideración por los demás. Sin embargo, si estos impulsos en los trabajadores son enfocados al logro individual, suele generar la pérdida de confiabilidad y consideración de trabajadores y colegas, y se transforma en un líder organizacional frustrado (p. 102).

2.2.3.5 Efectos de la motivación

Bateman & Snell (2009) para que una la motivación se mantenga elevada, las probabilidades, materialidades y valor de todos los resultados también han de ser elevadas. Un individuo no se encuentra debidamente motivado cuando:

- Piensa que no puede realizar un esfuerzo lo bastante bueno para obtener las compensaciones que la organización les brinda a los trabajadores de un correcto desempeño (alto valor e instrumentalidad, pero expectativas mínimas).
- Tienen conocimiento e que puede realizar la actividad, se encuentra muy certero con respecto a la conclusión terminal (una difusión o entrega), sin embargo, no desea dichas consecuencias, o quizá considera que existirán también efectos desfavorables, que son más importantes que las otras (elevadas expectativas e instrumentalidad, pero valor mínimo)

- Tiene en cuenta que puede realizar la labor y desea uno o más efectos que podría vencerlo (un análisis beneficioso acerca de su esfuerzo, no logrará aquello que busca), elevadas expectativa y valor favorable, pero instrumentalidad mínima (p. 481).

2.2.3.6 Enfoques de la motivación laboral

Hellriegel, Jackson, Slocum, & Franklin (2009) puntualizan que mediante estos enfoques ayudarán a explicar de una mejor manera la motivación del empleado:

e. Enfoque gerencial

El enfoque gerencial se centra en la manera en que las conductas de los gerentes interfieren en la motivación y la satisfacción de sus trabajadores a través de la relación comunicativa individual, al plantear objetivos, propósitos sensatos y al ofrecer reconocimientos, cumplidos, y la recompensa monetaria a los empleados que consiguen esos objetivos planeados.

f. Enfoque de diseño del empleo

Un segundo enfoque para motivar a los trabajadores resalta el diseño de los empleos. Los gerentes en ciertas situaciones suelen diseñar los empleos de los individuos encargados, sin embargo, no perenemente. A menudo el diseño de empleo es determinado por elementos que no pueden cambiarse fácilmente sin modificar la tecnología o la organización de una unidad de trabajo completa.

g. Enfoque de la organización

El ámbito de la organización más amplio es igualmente fundamental. Las normas y métodos de administración de la persona usualmente son un factor esencial dentro del ámbito de la empresa. Los beneficios adquiridos como (las vacaciones pagadas, incapacidades permanente o parcial, seguros y asistencia a los adultos mayores o infantes), la estructura de recompensa (por ejemplo, bonos, ascensos) y las oportunidades de desarrollo (por ejemplo, enseñanza y formación) pueden captar a nuevos trabajadores a la empresa.

El hecho de que dichas normativas sean útiles para aumentar el empeño y deseo de mantenerse en la organización precisa en cierto modo a través de los trabajadores que perciben como imparciales e íntegros.

h. Enfoque de las diferencias individuales

Este cuarto enfoque nos menciona acerca de la motivación como características de las personas. Vienen a ser las culturas de valores, necesidades, personalidades, u otros aspectos únicos que trasladan los trabajadores a sus empleos. Estas prorrogan de un individuo al siguiente, por lo que es llama diferencias individuales.

Conforme este enfoque, la motivación y la actitud son elementos fijos de la estructura psicológica de un trabajador, y los gerentes poseen la capacidad limitada para modificarlos. ¿Cómo pueden motivar y satisfacer los gerentes a sus trabajadores si éstas son particularidades mantenidas? Este enfoque propone que los gerentes deben emplear su comprensión para fundar empresas que sean motivadoras y satisfactorias por individuos con una amplia clase de particularidades individuales. En vez de dar un tratamiento igual a todos, los gerentes deberían llegar a conocer a sus empleados personalmente y tratarlos como individuos únicos.

2.2.3.7 La participación de los empleados y la motivación

Griffin & Moorhead (2010) indican que la participación de los empleados en su trabajo también puede tener un rol muy fundamental en la motivación. La participación casi perennemente es suscitada a través de la administración participativa y empowerment. En numerosos temas los gerentes que emplean estas técnicas intentan mejorar la motivación de los empleados. La participación y el empowerment son las extensiones del diseño de puestos porque cada uno altera fundamentalmente la forma en que los empleados ocurren cuando los empleados tienen voz en las decisiones acerca de su trabajo. La participación acontece cuando los empleados tienen voz en las decisiones con correspondencia a su trabajo. El empowerment es el proceso de acceder a que los trabajadores constituyen sus propósitos, tomar decisiones y solucionar problemas dentro de sus esferas de responsabilidad y autoridad. Asimismo, el empowerment es una percepción de

algo más amplio que origina la participación en una diversidad de áreas incluido, pero no limitado, al trabajo propio, al contexto y al ambiente de trabajo.

2.2.3.8 Motivación de grupos singulares de trabajadores

Robbins & Coulter (2014) mencionan que los trabajadores pueden “aumentar” o “reducir” sus compromisos en el trabajo que se adecúen a sus propósitos propios y competentes. A las empresas llegan empleados con distintas características, destrezas, requerimientos, comportamientos, talentos e inclinaciones; dadas estas diferencias, una opción es comprender las pautas de motivación de dichas agrupaciones, aquellas que adoptan diversos trabajadores, profesionales, empleados temporales y poco calificados que obtienen un salario mínimo.

a. Motivar a una fuerza laboral diversa

Para alcanzar un alto nivel en esta motivación, los administradores deben pensar de manera flexible. Requieren tomar en consideración que aquello que motiva a un tipo de trabajador puede diferenciarse sustancialmente de los requerimientos de otro. Se requiere un amplio conjunto de compensaciones para lograr la motivación en trabajadores con requerimientos tan distintos.

b. Motivar a los profesionales

Es más probable que el trabajador normal actualmente sea profesional y no un operario. Los profesionales se diferencian con aquellos que no lo son debido a la responsabilidad estable y de largo plazo con respecto a su área de acción. Para permanecer actualizado con su especialidad, requiere renovar de manera regular sus nociones dado la responsabilidad que posee con su carrera profesional. Usualmente le dan bastante valor a los retos en el trabajo; suelen afrontar las circunstancias problemáticas y hallar respuestas. Su compensación más importante es el propio empleo.

c. Motivar a los empleados temporales

No existe una práctica respuesta para generar la motivación en este tipo de trabajadores. Por lo general, los empleados temporales en su mayoría no lo son por elección. Algo que motiva a este tipo de trabajadores es la posibilidad

de transformarse en trabajadores estables, así mismo el ofrecimiento de capacitación, ya que la probabilidad de que este tipo de trabajador halle un nuevo trabajo depende a gran medida de sus capacidades.

d. Motivar a los trabajadores poco calificados y que obtienen un salario mínimo

A pesar de que las riquezas son un motivador fundamental, no es la única compensación que las personas persiguen y que los directivos pueden usar. Para lograr la motivación en este tipo de trabajadores los directivos pueden acudir a espacios de consideración de los trabajadores. Así mismo muchos directivos toman en cuenta la importancia de los cumplidos, sin embargo, estas deben ser verdaderas y darse por adecuados motivos (p. 522).

2.3 Definición de términos básicos

Habilidades directivas

Son las habilidades centrales que requieren los pertenecientes a las áreas directivas, gerenciales, dirigente vigente y futuro, y son primordiales ya que tiene como función y objetivo el ayudarse a desarrollar esas destrezas básicas para iniciar una carrera en la administración, dirección o desempeñarse con efectividad en su puesto actual (Griffin & Van Fleet, 2015).

Habilidades personales

Desenvolvimiento de autoconocimiento, gestión del estrés propio, y respuesta razonable e innovadora de circunstancias problemáticas. Estas destrezas se enfocan en temas que tal vez no involucren a otros individuos, sino que se asocian con la manipulación de uno mismo, es por ello que son llamadas así (Whetten & Cameron, 2011).

Habilidades interpersonales

Instauración de vínculos a través de una relación de cooperación, adquirir dominio y autoridad, incentivo de los otros individuos y manipulación de las dificultades. Estas aptitudes se enfocan fundamentalmente en aspectos que se generan al relacionarse con otros individuos. Obviamente, se halla alguna adaptación entre estas, así que, para ejecutar toda habilidad de manera eficaz, se requiere de diversos ámbitos de esta (Whetten & Cameron, 2011).

Habilidades grupales

Comprende la capacidad y autorización, conformación de grupos sólidos, labor grupal, y dirigir la transformación favorable. Estas aptitudes se enfocan en aspectos importantes que nacen cuando se forma parte de agrupaciones de individuos, sea liderándolo o como elemento de este (Whetten & Cameron, 2011).

Habilidades específicas de comunicación

Instauración de manifestaciones verbales o textuales; elaboración de diálogos; y guía de encuentros laborales. Estos elementos abarcan habilidades comunicativas especiales que son fundamentales para personas que no han obtenido gran experiencia en administración y entrenamientos de aptitud. Estos elementos impulsan el progreso de habilidades que se requieren para la ejecución de tareas que usualmente se incorporan en un curso de desarrollo de habilidades directivas (Whetten & Cameron, 2011).

Motivación laboral

Son las características favorables que posee una empresa para provocar estímulos, anhelos, exigencias y fortalezas a los empleados de la empresa para el avance conveniente de su labor (Cuesta, 2010).

Trabajo

Son los diversos aspectos que tienen que ver con el trabajo que se realiza dentro de la organización que hacen que el trabajador se sienta sin motivación para trabajar (Martínez, 2013).

Organización

En este caso son aspectos que influyen negativamente en la motivación del trabajador, aspectos que tienen que ver con la organización (Martínez, 2013).

Relaciones

En este caso son las relaciones que se tiene con los compañeros de trabajo dentro de la institución y como estos influyen en la motivación de dicho trabajador (Martínez, 2013).

Salario

En este caso es la recompensa que recibe el trabajar por su esfuerzo o por su trabajo que realiza dentro de una institución (Martínez, 2013).

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Las habilidades directivas influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a. Las habilidades personales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- b. Las habilidades interpersonales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- c. Las habilidades grupales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.
- d. Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

2.5 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente: Habilidades directivas	<i>Habilidades personales</i> <i>Habilidades interpersonales</i> <i>Habilidades grupales</i> <i>Habilidades específicas de comunicación</i> (Whetten & Cameron, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del autoconocimiento. - Manejo del estrés personal. - Solución analítica y creativa de problemas. - Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo. - Ganar poder e influencia. - Motivación de los demás. - Manejo de conflictos. - Facultamiento y delegación. - Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. - Liderar el cambio positivo. - Elaboración de presentaciones orales y escritas. - Realización de entrevistas. - Conducción de reuniones de trabajo.
Variable dependiente: Motivación laboral	<i>Trabajo</i> <i>Organización</i> <i>Relaciones</i> <i>Salario</i> (Martínez, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Fatiga física. - Fatiga mental. - Monotonía. - Ruido. - Peligros. - Perturbaciones de la vida privada. - Dificultades de ejecución del trabajo. - Horarios mal repartidos. - Localización no conveniente. - Controles puntillosos. - Fastidios burocráticos. - Clima de tensión. - Competición negativa. - Rivalidades interpersonales. - Jerarquía incompetente. - Comparaciones en desventajas con lo que se obtendría obtener en otros lugares. - Sistema de salario sin relación con el mérito de los esfuerzos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La presente investigación es de tipo aplicada porque busca conocimientos con fines de aplicarlo inmediatamente a la realidad para modificarlo, es decir, presenta solución a problemas prácticos (Díaz, Escalona, Castro, León, & Ramírez, 2013).

El nivel de investigación es explicativo. Porque “parten de descripciones suficientemente exhaustivas de una cierta realidad bajo estudio y de la necesidad de conocer porqué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo escrito” (INEGI, 2005, pág. 23). Además, “Su fin primordial es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, pág. 23).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está representada por 86 personas en condición de personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán.

3.2.2 Muestra

Por ser una población razonable para el estudio no fue necesario el cálculo de la muestra.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta. La técnica es un conjunto de procedimientos organizado para recolectar datos correctos y que conlleva a medir las variables de estudio.

La encuesta se aplicó a la población, siendo estas 86 personas en condición de personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán. Los trabajadores de la municipalidad evaluaron, mediante el instrumento de recolección de datos, a las habilidades directivas de los gerentes de la municipalidad en los diferentes niveles administrativos y así mismo ayudaron a medir la motivación laboral.

El instrumento utilizado fue un cuestionario. El cuestionario midió ambas variables las cuales son habilidades directivas y motivación laboral. Se utilizó la escala de Likert.

Validación del cuestionario

La validez del cuestionario se realizó mediante el Test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) en la cual utiliza la proporción de la varianza de los datos donde cuanto más próximo de 1 (unidad) mejor es el resultado, indicando que estadísticamente el instrumento para aplicarlo es válido.

<i>KMO y prueba de Bartlett</i>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,747
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1313,956
	gl	435
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Para tener confianza en una prueba se debe de determinar la confiabilidad de la misma en tal sentido el estadístico de confiabilidad empleado en la presente investigación fue: Alfa de Cronbach, el cual tuvo un valor de 0.922, lo cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran confiables; esto si se toma en cuenta que el instrumento altamente confiable es aquel que logra puntuaciones mayores o iguales a 0.80.

<i>Estadísticos de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	30

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleó el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias.

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Datos generales

Tabla 1

Género del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán.

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	54	62,8
Válidos Femenino	32	37,2
Total	86	100,0

Nota: Elaboración propia.

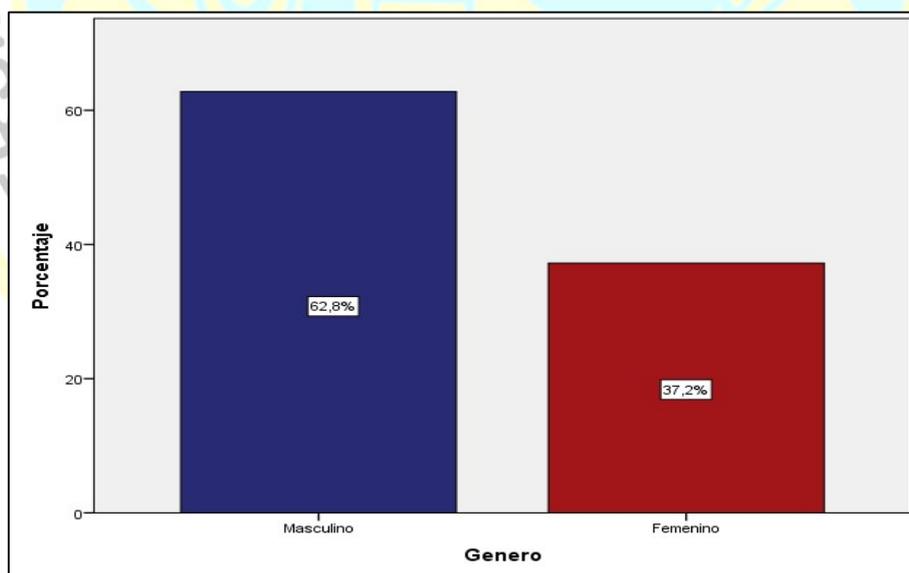


Figura 1. Género del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán.

Se observa en la Tabla 1 que el 62,8% de los encuestados son del género masculino y el 37,2% son del género femenino.

Tabla 2

Edad del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán.

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	15	17,4
Entre 25 años a 31 años	39	45,3
Válidos Entre 32 años a 45 años	11	12,8
Más de 45 años	21	24,4
Total	86	100,0

Nota: Elaboración propia.

Figura 2. Edad del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán.

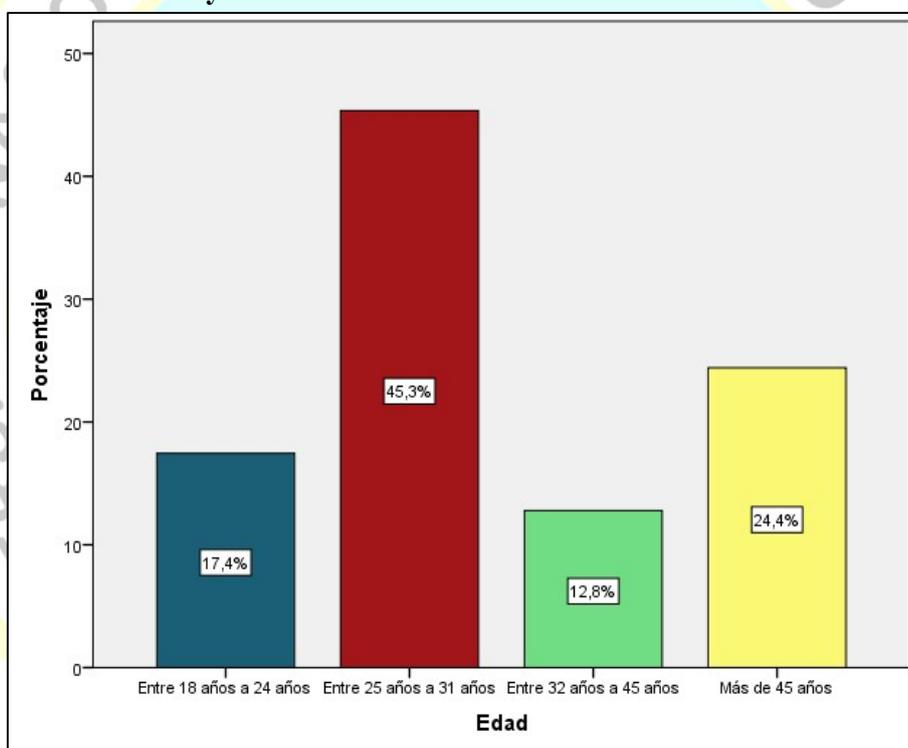


Figura 2. Edad del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán.

Se observa en la Tabla 2 que el 17,4% de los encuestados tienen entre 18 años a 24 años, en el caso del 45,3% tienen entre 25 años a 31 años, en el caso del 2,8% mencionaron tener entre 32 años a 45 años y el 24,4% tiene más de 45 años.

Tabla 3

Grado académico del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán.

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	27	31,4
Título Profesional	12	14,0
Válidos Grado de Maestro o Magister	4	4,7
Otro	43	50,0
Total	86	100,0

Nota: Elaboración propia.

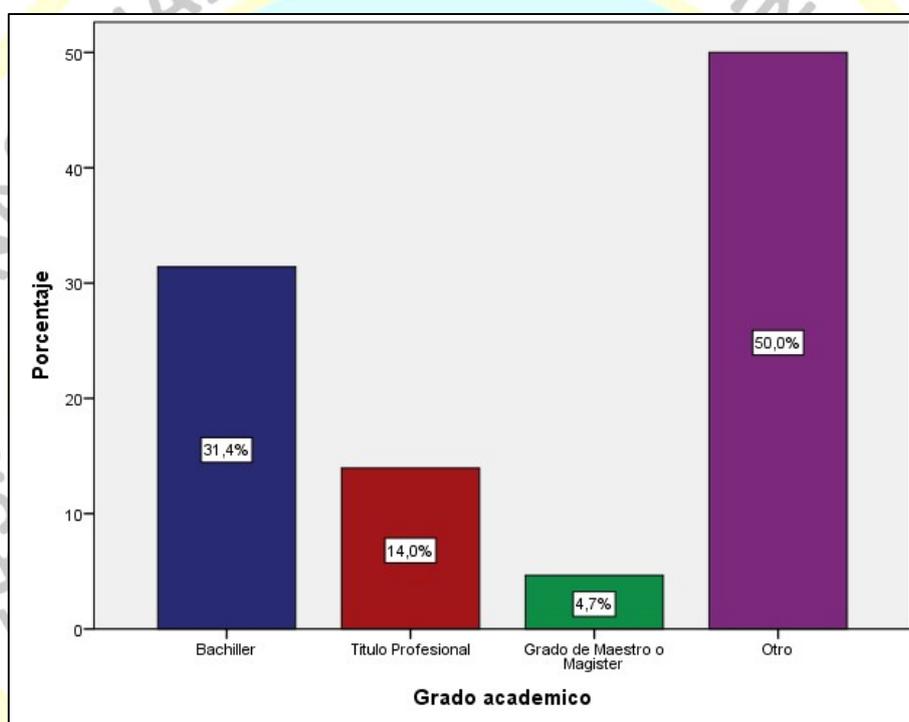


Figura 3. Grado académico del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán.

Se observa en la Tabla 3 que el 31,4% tiene bachiller, en el caso 14% cuenta con título profesional, el 4,7% tiene grado de maestro o magister y el 50% otro tipo de estudios.

B. Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas

Tabla 4

Habilidades personales

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
1. ¿Tu jefe se preocupa por capacitarse y generar un desarrollo del autoconocimiento en él y su equipo de trabajo?	27	31,4%	16	18,6%	7	8,1%	9	10,5%	27	31,4%
2. ¿Tu jefe demuestra manejar el estrés laboral?	46	53,5%	12	14,0%	0	0,0%	21	24,4%	7	8,1%
3. ¿Tu jefe da una solución analítica y creativa a los problemas que surgen en la municipalidad?	41	47,7%	3	3,5%	14	16,3%	19	22,1%	9	10,5%

Nota: Elaboración propia.

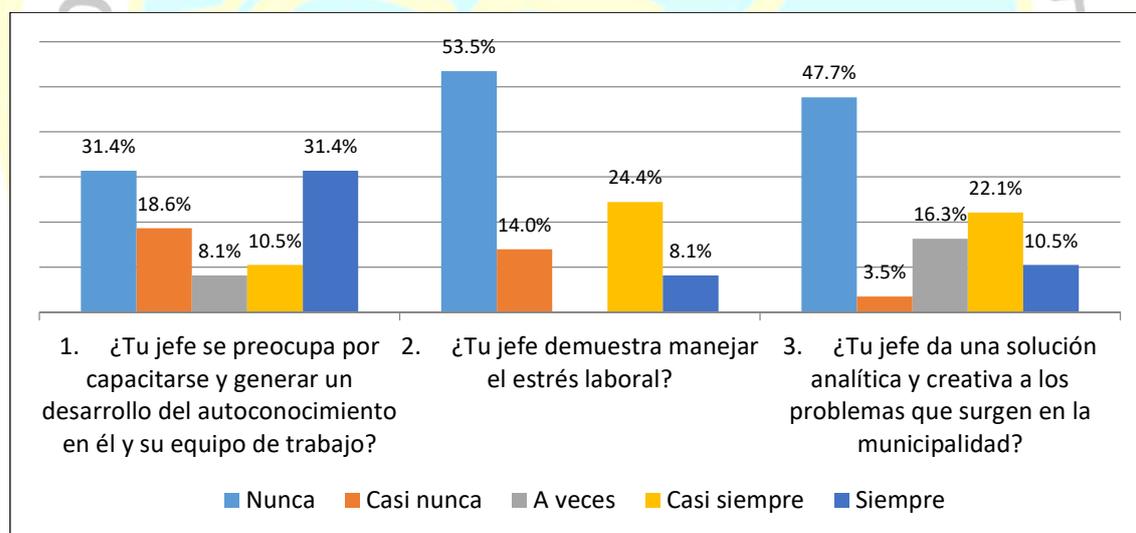


Figura 4. Habilidades personales.

Se observa en la Tabla 4 que el 50% mencionaron que el jefe no se preocupa por capacitarse y generar un desarrollo del autoconocimiento en él y su equipo de trabajo, en el caso del 67,5% mencionaron que el jefe no demuestra manejar el estrés laboral y el 51,2% mencionaron que el jefe no da una solución analítica y creativa a los problemas que surgen en la municipalidad.

Tabla 5
Habilidades interpersonales

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
4. ¿Tu jefe establece relaciones interpersonales con su equipo de trabajo mediante una comunicación de apoyo?	21	24,4%	8	9,3%	34	39,5%	14	16,3%	9	10,5%
5. ¿Tu jefe sabe cómo ganar poder e influencia en su equipo?	28	32,6%	5	5,8%	14	16,3%	27	31,4%	12	14,0%
6. ¿Tu jefe tiene la habilidad de motivar a los demás?	31	36,0%	5	5,8%	28	32,6%	16	18,6%	6	7,0%
7. ¿Tu jefe maneja los conflictos adecuadamente?	31	36,0%	12	14,0%	18	20,9%	8	9,3%	17	19,8%

Nota: Elaboración propia.

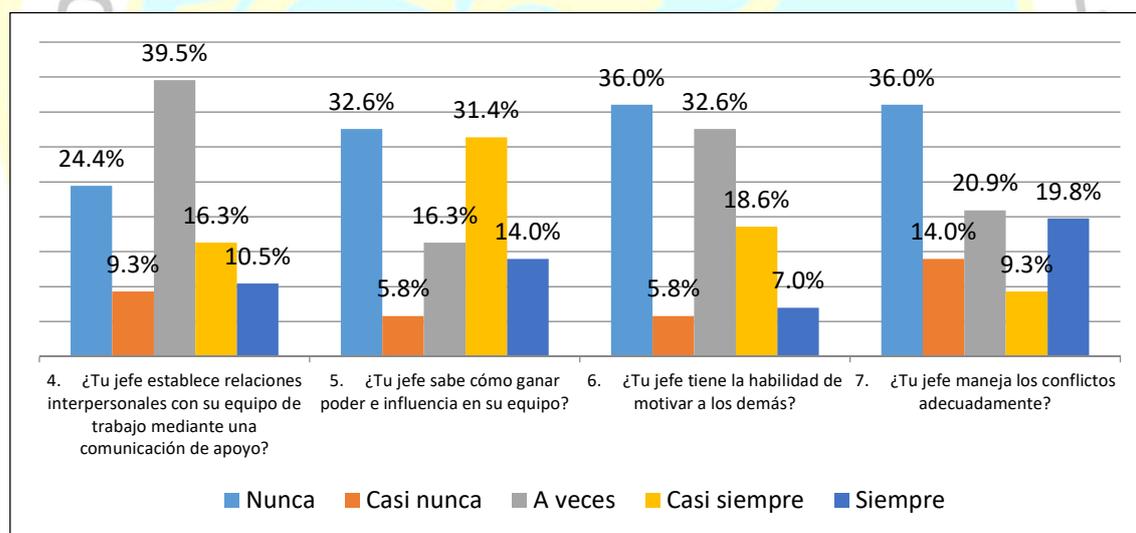


Figura 5. Habilidades interpersonales.

Se observa en la Tabla 5 que el 33,7% de los encuestados manifestaron que su jefe no establece relaciones interpersonales con su equipo de trabajo mediante una comunicación de apoyo, en el caso del 38,4% mencionaron que el jefe no sabe cómo ganar poder e influencia en su equipo, en el caso del 41,8% mencionaron que el jefe no tiene la habilidad de motivar a los demás y en el caso del 50% mencionaron que el jefe no maneja los conflictos adecuadamente.

Tabla 6
Habilidades grupales

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
8. ¿Tu jefe delega autoridad?	22	25,6%	10	11,6%	9	10,5%	25	29,1%	20	23,3%
9. ¿Tu jefe forma equipos de trabajo efectivos?	5	5,8%	6	7,0%	33	38,4%	19	22,1%	23	26,7%
10. ¿Tu jefe lidera un cambio positivo?	23	26,7%	4	4,7%	16	18,6%	17	19,8%	26	30,2%

Nota: Elaboración propia.

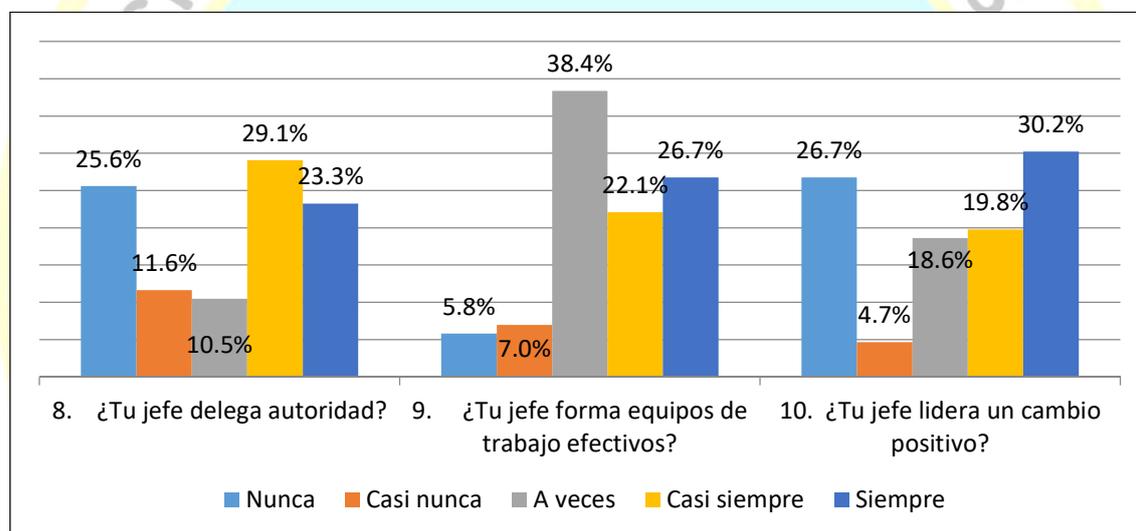


Figura 6. Habilidades grupales.

Se observa en la Tabla 6 que el 37,2% manifestaron que el jefe no delega autoridad, en el caso del 12,8% mencionaron que el jefe no forma equipos de trabajo efectivos y el 31,4% mencionaron que el jefe no lidera un cambio positivo.

Tabla 7

Habilidades específicas de comunicación

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
11. ¿Tu jefe maneja fácilmente sus presentaciones de manera oral y escrita?	23	26,7%	4	4,7%	16	18,6%	17	19,8%	26	30,2%
12. ¿Tu jefe domina las entrevistas?	27	31,4%	4	4,7%	13	15,1%	14	16,3%	28	32,6%
13. ¿Tu jefe tiene la habilidad para conducir las reuniones de trabajo?	24	27,9%	5	5,8%	18	20,9%	17	19,8%	22	25,6%

Nota: Elaboración propia.

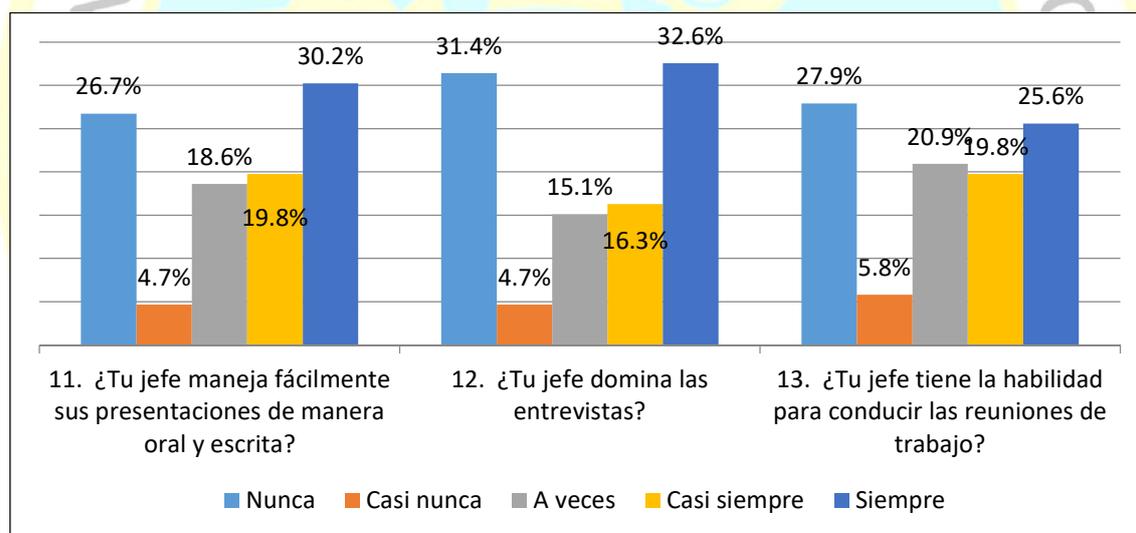


Figura 7. Habilidades específicas de comunicación.

Se observa en la Tabla 7 que el 31,4% mencionaron que el jefe no maneja fácilmente sus presentaciones de manera oral y escrita, el 36,1% mencionaron que el jefe no domina las entrevistas y el 33,7% mencionaron que el jefe no tiene la habilidad para conducir las reuniones de trabajo.

C. Análisis descriptivo de la variable motivación laboral

Tabla 8

Trabajo

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
14. ¿El trabajo que realizas en la municipalidad te genera fatiga física?	15	17,4%	3	3,5%	27	31,4%	22	25,6%	19	22,1%
15. ¿El trabajo que realizas en la municipalidad te genera fatiga mental?	31	36,0%	10	11,6%	12	14,0%	25	29,1%	8	9,3%
16. ¿Sientes que tu trabajo cae en la monotonía?	11	12,8%	6	7,0%	39	45,3%	22	25,6%	8	9,3%
17. ¿Existe un ruido exagerado en tu trabajo que te genere estrés?	29	33,7%	3	3,5%	15	17,4%	7	8,1%	32	37,2%
18. ¿Existen algún tipo de peligro en tu trabajo?	36	41,9%	6	7,0%	7	8,1%	27	31,4%	10	11,6%
19. ¿Tienes perturbaciones de tu vida privada?	36	41,9%	6	7,0%	0	0,0%	13	15,1%	31	36,0%
20. ¿Tienes dificultades para ejecutar tu trabajo?	7	8,1%	7	8,1%	10	11,6%	47	54,7%	15	17,4%

Nota: Elaboración propia.

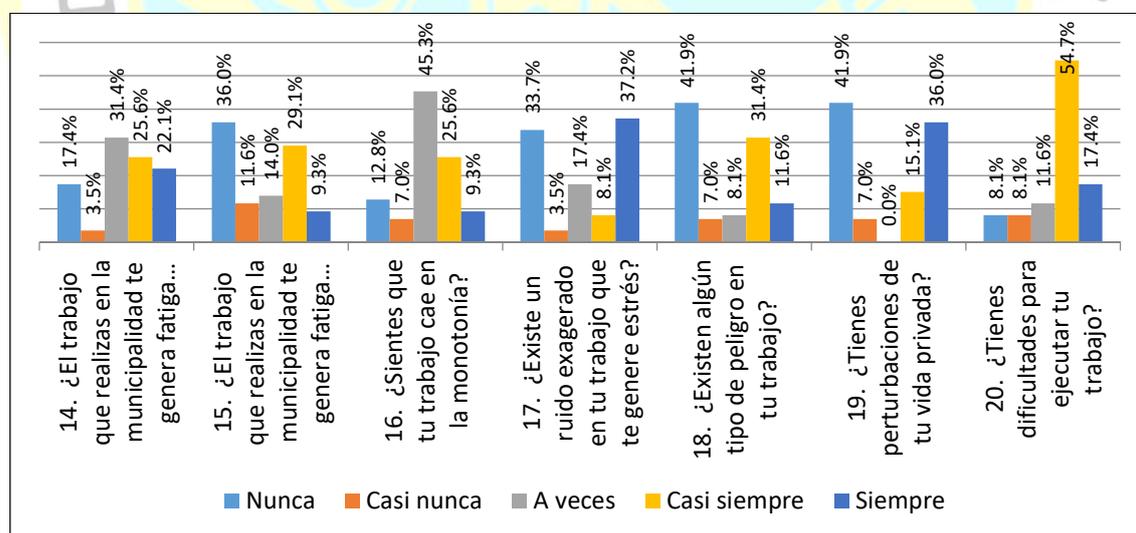


Figura 8. Trabajo.

Se observa en la Tabla 8 que el 47,6% mencionaron que el trabajo que realizan en la municipalidad no les genera fatiga mental, en el caso del 48,9% mencionaron que no existe algún tipo de peligro en tu trabajo.

Tabla 9
Organización

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
21. ¿Sientes que los horarios dentro de la municipalidad están mal repartidos?	47	54,7%	6	7,0%	3	3,5%	24	27,9%	6	7,0%
22. ¿Tu centro de trabajo se encuentra en una localización no conveniente (por la distancia, por la zona, etc.?)	20	23,3%	6	7,0%	35	40,7%	16	18,6%	9	10,5%
23. ¿Te sientes cómodo con los controles que realiza la municipalidad para evaluar tu desempeño?	43	50,0%	4	4,7%	11	12,8%	17	19,8%	11	12,8%
24. ¿Tienes trabas burocráticas en tu trabajo?	16	18,6%	16	18,6%	3	3,5%	34	39,5%	17	19,8%

Nota: Elaboración propia.

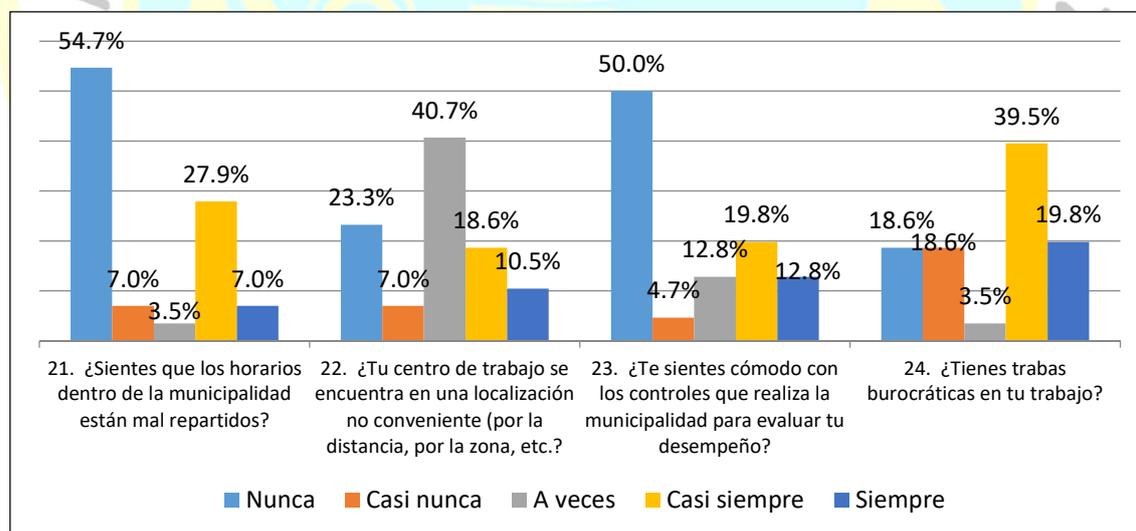


Figura 9. Organización.

Se observa en la Tabla 9 que el 61,7% mencionó que no sienten que los horarios dentro de la municipalidad estén mal repartidos y el 54,7% mencionaron que no se sienten cómodos con los controles que realiza la municipalidad para evaluar su desempeño.

Tabla 10
Relaciones

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
25. ¿Existe un buen clima laboral en la municipalidad?	35	40,7%	6	7,0%	13	15,1%	23	26,7%	9	10,5%
26. ¿Existe una competición negativa con tus compañeros de trabajo?	36	41,9%	0	0,0%	26	30,2%	13	15,1%	11	12,8%
27. ¿Existen rivalidades interpersonales dentro la municipalidad?	41	47,7%	9	10,5%	12	14,0%	24	27,9%	0	0,0%
28. ¿Los altos cargos de la municipalidad cumplen adecuadamente sus funciones?	28	32,6%	0	0,0%	25	29,1%	13	15,1%	20	23,3%

Nota: Elaboración propia.

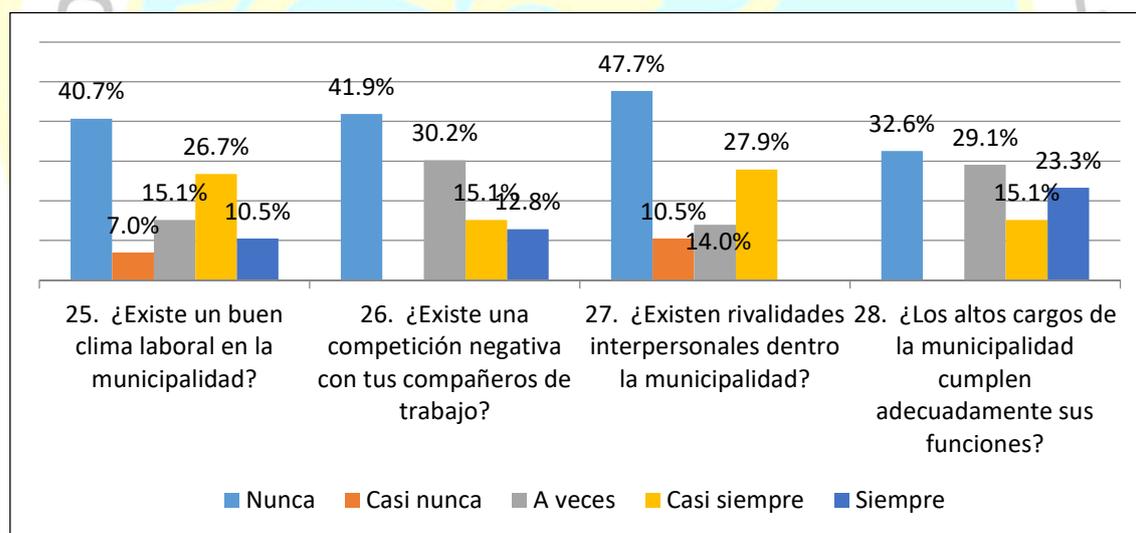


Figura 10. Relaciones.

Se observa en la Tabla 10 que el 47,7% mencionó que no existe un buen clima laboral en la municipalidad y en el caso del 58,2% mencionó que no existe rivalidades interpersonales dentro la municipalidad.

Tabla 11
Salario

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc	Frec	Porc
29. ¿Estas satisfecho con tu salario a comparación con lo que puedes ganar en otros lugares cumpliendo las mismas actividades laborales?	23	26,7%	4	4,7%	16	18,6%	17	19,8%	26	30,2%
30. ¿Tu salario está en relación a las funciones que realizas en la municipalidad?	27	31,4%	4	4,7%	13	15,1%	14	16,3%	28	32,6%

Nota: Elaboración propia.

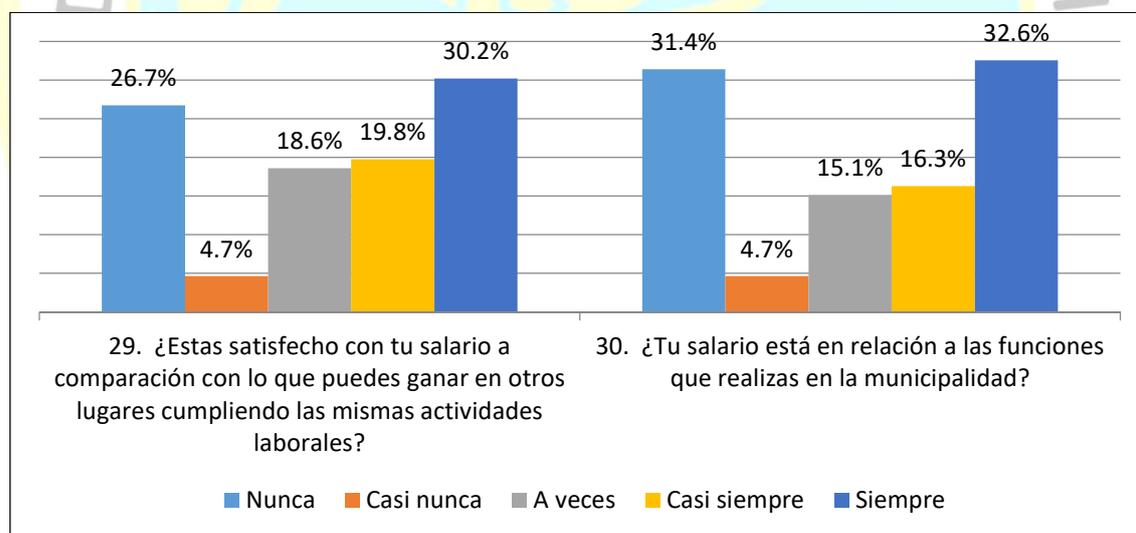


Figura 11. Salario.

Se observa en la Tabla 11 que el 31,4% del personal administrativo mencionó que no están satisfechos con su salario a comparación con lo que pueden ganar en otros lugares cumpliendo las mismas actividades laborales y en el caso del 36,1% mencionó que su salario no está en relación a las funciones que realizan en la municipalidad.

D. Prueba de normalidad

Se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov, porque la muestra es mayor a 50 unidades de estudio, obteniendo un valor $p < 0,05$ para ambas variables, entonces se concluye que los datos no siguen una distribución normal, por lo tanto, se decide utilizar Rho de Spearman.

Tabla 12
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,097	86	,045
Dimensión: habilidades personales	,218	86	,000
Dimensión: habilidades interpersonales	,152	86	,000
Dimensión: habilidades grupales	,138	86	,000
Dimensión: habilidades específicas de comunicación	,172	86	,000
Motivación laboral	,127	86	,002

a. Corrección de la significación de Lilliefors.

Nota: Elaboración propia.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Ho: Las habilidades directivas no influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Ha: Las habilidades directivas influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Tabla 13

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y la motivación laboral

		Habilidades directivas	Motivación laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	de
		Sig. (bilateral)	
		N	
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	de
		Sig. (bilateral)	
		N	
		1,000	,594**
		.	,000
		86	86
		,594**	1,000
		,000	.
		86	86

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 13 que existe evidencia para concluir que existe una correlación positiva moderada (Rho de Spearman: 0,594) y muy significativa y un valor de $p = ,000 < ,05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. Es decir que las habilidades directivas influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Hipótesis Específica 1

Ho: Las habilidades personales no influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Ha: Las habilidades personales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Tabla 14

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades personales y la motivación laboral

		Dimensión: habilidades personales	Motivación laboral	
Rho de Spearman	Dimensión: habilidades personales	Coefficiente de correlación	1,000	,406**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,406**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 14 que existe evidencia para concluir que existe una correlación positiva moderada (Rho de Spearman: 0,406) y muy significativa y un valor de $p = ,000 < .05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. Es decir que las habilidades personales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Hipótesis Específica 2

Ho: Las habilidades interpersonales no influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Ha: Las habilidades interpersonales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Tabla 15

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral

		Dimensión: habilidades interpersonales		Motivación laboral
Rho de Spearman	Dimensión: habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	de 1,000	,412**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	de ,412**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 15 que existe evidencia para concluir que existe una correlación positiva moderada (Rho de Spearman: 0,412) y muy significativa y un valor de $p = ,000 < ,05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. Es decir que las habilidades interpersonales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Hipótesis Específica 3

Ho: Las habilidades grupales no influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Ha: Las habilidades grupales influyen significativamente en la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de Sayán, periodo 2017.

Tabla 16

Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades grupales y la motivación laboral

		Dimensión: habilidades grupales	Motivación laboral
Rho de Spearman	Dimensión: habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,510**
		N	,000
			86
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,510**
		Sig. (bilateral)	1,000
		,000	.
	N	86	86

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 16 que existe evidencia para concluir que existe una correlación positiva moderada (Rho de Spearman: 0,510) y muy significativa y un valor de $p = ,000 < ,05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. Es decir que las habilidades grupales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Hipótesis Específica 4

Ho: Las habilidades específicas de comunicación no influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Ha: Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

Tabla 17
Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades específicas de comunicación y la motivación laboral

		Dimensión: habilidades específicas de comunicación	Motivación laboral
Rho de Spearman	Dimensión: habilidades específicas de comunicación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,605**
		N	86
	Motivación laboral	Coefficiente de correlación	,605**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	86

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 17 que existe evidencia para concluir que existe una correlación positiva moderada (Rho de Spearman: 0,605) y muy significativa y un valor de $p = ,000 < ,05$, aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. Es decir que las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Con respecto a la hipótesis general: Las habilidades directivas influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. El resultado indica que se ha encontrado una correlación positiva moderada muy significativa con un coeficiente de Rho de Spearman= 0,594 y un valor de $p = 0,00 < 0,05$. Estos resultados coinciden con la investigación de Sum (2015) realizó la tesis titulada “Motivación y desempeño laboral del personal administrativos de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango” quien concluye que según los resultados obtenidos determinó que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo. Es decir que la motivación es importante para el desempeño de las actividades de los colaboradores, y así tener en cuenta la opinión de los colaboradores para saber cómo se sienten, de alguna manera, esta ayuda al desempeño laboral

Con respecto a la hipótesis específica 1: Las habilidades personales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. El resultado indica que se ha encontrado una correlación positiva moderada muy significativa con un coeficiente de Rho de Spearman= 0,406 y un valor de $p = 0,00 < 0,05$. Estos resultados coinciden con la investigación de Aburto (2011) titulada “Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional” quien menciona que, si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema de la entidad en estudio. Asimismo, recomienda que los directivos en funciones, tienen que buscar los mecanismos necesarios para seguirse capacitando en forma personal y preferentemente en equipo para fortalecer sus habilidades, situación que impactará en un mejor clima organizacional.

Con respecto a la hipótesis específica 2: Las habilidades interpersonales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. El resultado indica que se ha encontrado una correlación positiva moderada muy significativa con un coeficiente de Rho de Spearman= 0,412 y un valor de $p = 0,00 < 0,05$. Estos resultados coinciden con la investigación de Aburto (2011) en su tesis titulada “La habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional” quien menciona que las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública, en función de la hipótesis: A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. Los resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiadas.

Con respecto a la hipótesis específica 3: Las habilidades grupales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. El resultado indica que se ha encontrado una correlación positiva moderada muy significativa con un coeficiente de Rho de Spearman= 0,510 y un valor de $p = 0,00 < 0,05$. Estos resultados coinciden con la investigación de Aguilar & Guerrero (2014) realizaron la investigación titulada “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centro de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013”, quien menciona que en su quinta hipótesis de esta investigación se aprueba, debido a que una disminuida habilidad directiva para formar y manejar equipos de trabajo, aumenta el clima organizacional insatisfactorio; mostró que sí existe una correlación entre las dos variables, aunque débil y casi insignificante.

Con respecto a la hipótesis específica 4: Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. El resultado indica que se ha encontrado una correlación positiva moderada muy significativa con un coeficiente de Rho de Spearman= 0,605 y un valor de $p = 0,00 < 0,05$. Estos resultados coinciden con la investigación de Díaz & Delgado (2014) en su tesis titulada “Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas

de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación” quien concluye que las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios. Otra conclusión importante fue que los directivos y profesores de la muestra, en un 50% solo tienen el título profesional y el grado de Bachiller, no tienen estudios de postgrados. Son muy escasos los directivos que tienen el grado de doctor. Sobre el tiempo de servicio la mayoría tienen menos de 20 años y los directivos tienen menos de 15 años en el cargo. Otra fue que los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con el análisis estadístico $p = 0,000 < 0,05$ y una correlación positiva moderada y muy significativa $r = 0,406$, se determina que las habilidades personales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. Mejor dicho, conforme el jefe se preocupe por capacitarse y generar un desarrollo del autoconocimiento en él y su equipo de trabajo, los altos cargos de la municipalidad mejorarán en el cumplimiento adecuado sus funciones.

Con un nivel de significancia $p = 0,000 < 0,05$ y una correlación positiva moderada y muy significativa $r = 0,412$, se determina que las habilidades interpersonales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. Es decir que a medida que el jefe establezca relaciones interpersonales con su equipo de trabajo mediante una comunicación de apoyo, existirá una mejor motivación laboral del personal administrativo en la municipalidad.

Con el análisis estadístico $p = 0,000 < 0,05$ y una correlación positiva moderada y muy significativa $r = 0,510$, se determina que las habilidades grupales influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. En otras palabras, conforme el jefe lidera un cambio positivo en su equipo de trabajo, aumentarán en el personal administrativo la comodidad en referencia a los controles que realiza la municipalidad para evaluar el desempeño.

Con un nivel de significancia $p = 0,000 < 0,05$ y una correlación positiva moderada y muy significativa $r = 0,605$, se determina que las habilidades específicas

de comunicación influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017. Es decir que a medida que el jefe manifieste habilidades para conducir reuniones de trabajo, aumentará la satisfacción en el personal con respecto a sus actividades laborales y por ende en su motivación laboral.

Por lo tanto:

Con un nivel de significancia $p = 0,000 < 0,05$ y una correlación positiva moderada y muy significativa $r = 0,594$, se determina que las habilidades directivas influyen significativamente en la motivación laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Sayán, 2017.

6.2 Recomendaciones

Capacitar a los gerentes para reforzar el desarrollo de su autoconocimiento y mejorar sus habilidades personales en el manejo del equipo, con el objetivo de cumplir eficientemente sus funciones.

Mejorar las habilidades personales por medio de charlas informativas para reforzar la cultura de la organización y la calidad en el servicio.

Implementar talleres de mejora dirigidos a gerentes para mejorar las habilidades grupales con los diferentes equipos de trabajado que dirigen con el fin de manejar conflictos que surgen en la municipalidad.

Realizar actividades que desarrollen las habilidades comunicativas de los gerentes el fin de afianzar su comunicación generando que se cumplan eficientemente algunos objetivos.

Fomentar en los gerentes el manejo de las habilidades de formar equipos efectivos que trabajen eficientemente a favor de la municipalidad y con la finalidad de delegar autoridad a los subordinados.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Instituto Politécnico Nacional. Tesis de doctorado, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1>
- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de <http://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>
- Atencio, C., & Boyanovich, L. (2018). *El clima organizacional y motivación laboral en los servicios de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Huánuco. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32695/atencio_sc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barceló, D. (2018). *Factores percibidos como determinantes de la motivación laboral por los mandos medios de las empresas manufactureras privadas del Gran La Plata según el enfoque de la Teoría ERC*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Plata, La Plata. Recuperado el 26 de agosto de 2019, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/70510/Documento_completo.pdf-PDFA2u.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill .
- Calvache, J. (2016). *La motivación laboral de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad del servicio en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Santiago de Quero, de la provincia de Tungurahua, en el año 2013*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Indoamerica, Ambato. Recuperado el 26 de agosto de 2019, de <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/284/1/Trabajo%2019%20Calvache%20Bombon%20Jorge%20Javier.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en la organizaciones*. (2 ed.). México : Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones Eco.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.

- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación*. Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Gonzalez, K. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata 2017*. Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco, Puerto Maldonado, Perú. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1824/3/Jesus_Tesis_bachiller_2017.pdf
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2015). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin, H. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (12 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Jaramillo, J. (2017). *Clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad de Los Olivos - 2016*. tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 26 de agosto de 2019, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6390/Jaramillo_MJN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Manjarres, R. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender SENA Regional Sucre*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072984.pdf>
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango,

Guatemala. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México D.F.: Pearson.

Salas, M. (2016). *El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma 2015*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2782/ADSadimr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa.

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. Tesis de maestría, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano* (7 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

7.2 Fuentes electrónicas

Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Instituto Politécnico Nacional. Tesis de doctorado, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1>

Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de <http://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>

Atencio, C., & Boyanovich, L. (2018). *El clima organizacional y motivación laboral en los servicios de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Huánuco. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/32695/atencio_sc.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barceló, D. (2018). *Factores percibidos como determinantes de la motivación laboral por los mandos medios de las empresas manufactureras privadas del Gran La Plata según el enfoque de la Teoría ERC*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de la Plata, La Plata. Recuperado el 26 de agosto de 2019, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/70510/Documento_completo.pdf-PDFA2u.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed.). México: Mc Graw Hill .

- Calvache, J. (2016). *La motivación laboral de los empleados y trabajadores y su incidencia en la calidad del servicio en el gobierno autónomo descentralizado municipal del Cantón Santiago de Quero, de la provincia de Tungurahua, en el año 2013*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Indoamerica, Ambato. Recuperado el 26 de agosto de 2019, de <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/284/1/Trabajo%2019%20Calvache%20Bombon%20Jorge%20Javier.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en la organizaciones*. (2 ed.). México : Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones Eco.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación*. Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Gonzalez, K. (2017). *Habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata 2017*. Tesis de grado, Universidad Andina del Cusco, Puerto Maldonado, Perú. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1824/3/Jesus_Tesis_bachiller_2017.pdf
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2015). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin, H. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (12 ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2 ed.). México: Pearson.
- INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.
- Jaramillo, J. (2017). *Clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad de Los Olivos - 2016*. tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 26 de agosto de 2019, de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6390/Jaramillo_MJN.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Manjarres, R. (2017). *Desarrollo de las competencias y habilidades gerenciales de los emprendedores del Fondo Emprender SENA Regional Sucre*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072984.pdf>
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México D.F.: Pearson.
- Salas, M. (2016). *El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma 2015*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2782/ADSadimr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa.
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. Tesis de maestría, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano* (7 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

ANEXOS

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre las habilidades directivas de los jefes y la motivación laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Sayán. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
HABILIDADES DIRECTIVAS					
DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES					
1. ¿Tu jefe se preocupa por capacitarse y generar un desarrollo del autoconocimiento en él y su equipo de trabajo?					
2. ¿Tu jefe demuestra manejar el estrés laboral?					
3. ¿Tu jefe da una solución analítica y creativa a los problemas que surgen en la municipalidad?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES					
4. ¿Tu jefe establece relaciones interpersonales con su equipo de trabajo mediante una comunicación de apoyo?					
5. ¿Tu jefe sabe cómo ganar poder e influencia en su equipo?					
6. ¿Tu jefe tiene la habilidad de motivar a los demás?					
7. ¿Tu jefe maneja los conflictos adecuadamente?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES GRUPALES					
8. ¿Tu jefe delega autoridad?					
9. ¿Tu jefe forma equipos de trabajo efectivos?					
10. ¿Tu jefe lidera un cambio positivo?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES ESPECÍFICAS DE COMUNICACIÓN					
11. ¿Tu jefe maneja fácilmente sus presentaciones de manera oral y escrita?					
12. ¿Tu jefe domina las entrevistas?					

13. ¿Tu jefe tiene la habilidad para conducir las reuniones de trabajo?					
MOTIVACIÓN LABORAL					
DIMENSIÓN: TRABAJO					
14. ¿El trabajo que realizas en la municipalidad te genera fatiga física?					
15. ¿El trabajo que realizas en la municipalidad te genera fatiga mental?					
16. ¿Sientes que tu trabajo cae en la monotonía?					
17. ¿Existe un ruido exagerado en tu trabajo que te genere estrés?					
18. ¿Existen algún tipo de peligro en tu trabajo?					
19. ¿Tienes perturbaciones de tu vida privada?					
20. ¿Tienes dificultades para ejecutar tu trabajo?					
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN					
21. ¿Sientes que los horarios dentro de la municipalidad están mal repartidos?					
22. ¿Tu centro de trabajo se encuentra en una localización no conveniente (por la distancia, por la zona, etc.?)					
23. ¿Te sientes cómodo con los controles que realiza la municipalidad para evaluar tu desempeño?					
24. ¿Tienes trabas burocráticas en tu trabajo?					
DIMENSIÓN: RELACIONES					
25. ¿Existe un buen clima laboral en la municipalidad?					
26. ¿Existe una competición negativa con tus compañeros de trabajo?					
27. ¿Existen rivalidades interpersonales dentro la municipalidad?					
28. ¿Los altos cargos de la municipalidad cumplen adecuadamente sus funciones?					
DIMENSIÓN: SALARIO					
29. ¿Estas satisfecho con tu salario a comparación con lo que puedes ganar en otros lugares cumpliendo las mismas actividades laborales?					

30. ¿Tu salario está en relación a las funciones que realizas en la municipalidad?					
--	--	--	--	--	--



Dr. CARLOS MÁXIMO GONZALES AÑORGA
ASESOR

Dr. Rey Lelis Bautista Juan de Dios
PRESIDENTE

Dr. Felix Gil Caro Soto
SECRETARIO

Dra. Flor de Maria Garivay Torres
VOCAL