



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Habilidades directivas y la motivación laboral en los
trabajadores administrativos de una universidad privada de la
ciudad de Abancay, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Ramirez Chipa, Rene (orcid.org/0000-0002-2551-9250)

ASESOR:

Dr. Mendez Parodi, Raul Alfredo (orcid.org/0000-0002-1667-9594)

COA-SESOR:

Mg. Vera La Torre, Jose Luis (ORCID: 0000-0003-2864-0926)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

A mis hijos, Joaquín, Fabrizio, Gonzalo y a mi esposo, quienes son el motivo de seguir cumpliendo mis objetivos trazados en mi vida.

Agradecimiento

A mis padres, gracias a su esfuerzo y dedicación logré ser una gran profesional.

A mi esposo, que gracias a su apoyo incondicional vengo logrando mis objetivos trazados.

A mis hermanas (os), sobrinos, quienes me apoyaron con el cuidado de mis pequeños hijos y pude darme un tiempo y desarrollar la tesis.

A mi asesor, que con su orientación y asesoramiento pude lograr cumplir en desarrollar y concluir la tesis de manera satisfactoria.

Índice de contenidos

| | |
|---|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Índice de figuras | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |
| I INTRODUCCIÓN | 1 |
| II MARCO TEÓRICO | 5 |
| III METODOLOGÍA | 14 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación | 14 |
| 3.2 Variables y operacionalización | 14 |
| 3.3 Población, muestra y muestreo | 15 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 16 |
| 3.5 Procedimientos | 17 |
| 3.6 Método de análisis de datos | 18 |
| 3.7 Aspectos éticos. | 18 |
| IV RESULTADOS | 19 |
| V DISCUSIÓN | 25 |
| VI CONCLUSIONES | 29 |
| VII RECOMENDACIONES | 30 |
| REFERENCIAS | 31 |
| ANEXOS | |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Tabla cruzada entre habilidades directiva y motivación laboral | 19 |
| Tabla 2. Tabla cruzada entre habilidades directiva y necesidad de logro | 20 |
| Tabla 3. Tabla cruzada entre habilidades directiva y necesidad de poder | 21 |
| Tabla 4. Tabla cruzada entre habilidades directiva y necesidad de afiliación | 22 |
| Tabla 5. Prueba de normalidad | 23 |
| Tabla 6. Análisis correlacional para la prueba de hipótesis general | 23 |
| Tabla 7. Análisis correlacional para la prueba de hipótesis específicas | 24 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Frecuencia entre habilidades directivas y motivación laboral | 19 |
| Figura 2. Frecuencia entre habilidades directiva y necesidad de logro | 20 |
| Figura 3. Frecuencia entre habilidades directiva y necesidad de poder | 21 |
| Figura 4. Frecuencia entre habilidades directiva y necesidad de afiliación | 22 |
| Figura 5. Rangos de correlación de R Pearson | 23 |

Resumen

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo general establecer la correlación entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, 2022. La investigación fue de tipo básica, con un alcance descriptivo correlacional ya que se evaluó la relación entre las dos variables estudiadas. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal porque no se manipularon las variables de estudio, así como también se consideró la recolección de datos en un tiempo único. La muestra del estudio se conformó por 84 trabajadores administrativos de la mencionada universidad, quienes respondieron un cuestionario (Likert – ordinal), que previamente fue validado por 03 expertos y obtuvo una fiabilidad de Alfa de Cronbach con valores de coeficiente favorable para su aplicación. El resultado inferencial general demostró que sí existe una correlación positiva fuerte entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los trabajadores administrativos; donde, el valor de R de Pearson fue de 0.534 y una significancia menor al 5%; por ende, se concluye que, a mejor desarrollo de las habilidades directivas mayor será el desempeño laboral del personal administrativo.

Palabras clave: Habilidades directivas, motivación laboral, personales, interpersonales y grupales.

Abstract

The present research study had as a general objective to establish the correlation between the managerial skills and the work motivation of the administrative workers of a Private University in the city of Abancay, 2022. The research was of a basic type, with a correlational descriptive scope since it the relationship between the two variables studied was evaluated. The research design was non-experimental and cross-sectional because the study variables were not manipulated, as well as data collection in a single time period. The study sample was made up of 84 administrative workers from the aforementioned university, who answered a questionnaire (Likert - ordinal), which was previously validated by 03 experts and obtained a reliability of Cronbach's Alpha with favorable coefficient values for its application. The general inferential result showed that there is a strong positive correlation between managerial skills and work motivation of administrative workers; where, Pearson's R value was 0.534 and a significance of less than 5%; therefore, it is concluded that the better development of management skills, the greater the job performance of administrative staff.

Keywords: Management skills, work motivation, personal, interpersonal and group.

I INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria generada por la pandemia ha llevado a diferentes cambios en la vida del hombre y también ha impulsado la transformación en las entidades del Estado y de las privadas, en el sector de servicio como la educación han demostrado drásticos cambios en los medios de enseñanza, la atención a sus usuarios y la aceleración forzada de uso de medios digitales.

Estos cambios demandan nuevas estrategias para la adaptación a la nueva realidad de educación universitaria y la ejecución de estas estrategias recae en el talento humano de la institución educativa. Por lo cual, los colaboradores deben tener las competencias necesarias para el ejercicio de sus funciones y para la adaptación a un nuevo contexto de trabajo; y más aún, los jefes de áreas que deberían de tener el rasgo de liderazgo para guiar a su equipo de trabajo.

De esta manera se hace presencia de las habilidades directivas, las cuales adquieren mayor relevancia en un contexto de transformación digital y cultural, significando con ello un reto permanente para el directivo, en un escenario de incertidumbre como la pandemia. Por otro lado, al tener líderes y estrategias institucionales se requiere un personal subordinado motivado en el cumplimiento de sus funciones, ya que un trabajador motivado rendirá más debido a que se siente satisfecho en su puesto, despierta el sentido de pertenencia ante la organización, participa con nuevas ideas para mejorar los procesos en su áreas laborales específicas, además se eleva la productividad de la organización y eleva la competitividad en su sector empresarial, estos beneficios son empujados por el reconocimiento personal y profesional de un colaborador.

De acuerdo con Bedoya et al., (2020), la reforma de educación superior en Latinoamérica no solo se ha derivado de las políticas del neoliberalismo, se debe también a la nueva gestión pública aplicada en cada país, donde se visiona una educación superior con énfasis en la eficiencia y la calidad. Este cambio ha impulsado la incorporación de técnicas para el desarrollo de toma de decisiones, gestionar la incertidumbre y la innovación, liderazgo, manejo y resolución de conflictos, habilidades directivas, negociación y otras más.

En el ámbito nacional, Silva (2021) explica que existe una brecha extensa sobre la valoración de las habilidades directivas en las organizaciones peruanas, esto es característico del Perú, toda vez que un trabajador busca rápidamente escalar hacia un cargo directivo, mediante las competencias técnicas que amerite el desarrollo de esas funciones; sin embargo, se deja de lado la valorización y desarrollo de las habilidades directivas; en ese sentido, se demuestra la escasez de estas y como consecuencia tiene la posibilidad de ocasionar el colapso de una organización tanto pública como privada.

En el contexto local, de la ciudad de Abancay, los estudiantes de una universidad privada presentan experiencias negativas de atención por temas administrativos o académicos de su casa de estudio, lo cual se origina a partir de conflictos por temas de comunicación entre los colaboradores administrativos, se evidencian signos de falta de inteligencia emocional para solucionar determinados problemas laborales o de propia atención al estudiante, de igual manera conflictos laborales por deficiencias en materia de desarrollo profesional, hay ausentismo en trabajo en equipo, no se evidencia el reconocimiento laboral y no existe la homogeneidad salarial por categoría de perfil laboral. Esto en suma perjudica en la lentitud de atención, el cumplimiento de objetivos en las áreas de la universidad, actitudes personales y laborales negativas, las cuales son la base de la motivación laboral, lo cual impacta directamente en la baja productividad laboral y experiencia de atención en el estudiante.

Conforme a los argumentos antes expuesto, se estableció el problema general del estudio: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, 2022? De la misma manera se formuló como sus problemas específicos: 1) ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y las dimensiones de la motivación laboral en los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, 2022?

Cabe precisar que el desarrollo del estudio se da con la justificación teórica, la cual como base a la variable habilidades directivas se utilizó como referencia a Whetten y Cameron (2016); y de igual forma para la variable

motivación laboral se consideró a Ayón, Merchán y Zambrano (2021), como también un conjunto de investigaciones en el nivel internacional y nacional. Se consideró la justificación metodológica a partir de las medidas impartidas frente a la metodología de la investigación desarrollado por Hernández y Mendoza (2018). Por otro parte se justifica de forma práctica, toda vez que se pretende elevar el nivel de bienestar y felicidad del personal administrativos de una universidad privada en Abancay en términos de un adecuado de habilidades directivas, basados en los resultados de la investigación y acogiendo a las sugerencias que se les entregue a los directivos de dicha casa de estudios.

El estudio pretendió alcanzar como objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, 2022. Y de igual forma se consideró a tres objetivos específicos: 1) Determinar la relación entre las habilidades directivas y las dimensiones de la motivación laboral en los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, 2022.

El desarrollo se conformará por un total de siete capítulos, el primero de ellos denominado introducción, se expone de forma general el problema de la investigación relacionada a las variables de estudio en una universidad privada de Abancay; por tanto, el capítulo segundo hace referencia al marco teórico donde se desarrolló los conceptos y teorías que sustentan la literatura de cada variable de estudio; el capítulo tercero contempla la metodología, redacta los procedimientos y aspectos del método científico utilizado para la elaboración del estudio. El cuarto capítulo llamado resultado, revela los hallazgos de la investigación, en términos de análisis descriptivo e inferencial. El quinto capítulo titulado como discusión se realizó la comparación de los hallazgos con otras investigaciones a nivel nacional e internacional y se recalcó las fortalezas y debilidades de la metodología utilizada. Como séptimo capítulo se encuentra detallado las conclusiones de la investigación, mismas que son coherentes a los objetivos del estudio. Finalmente, como séptimo capítulo se encuentra el denominado como recomendaciones, el cual en base a los hallazgos del estudio se dan las sugerencias pertinentes en orden jerárquico a quien se recomendó.

Se planteó como hipótesis general lo siguiente: existe una relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los trabajadores administrativos de una universidad privada de Abancay, 2022. En tanto, las hipótesis específicas: 1) Existe una relación entre las habilidades directivas y las dimensiones de la motivación laboral en los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, 2022.

II MARCO TEÓRICO

Dentro de las investigaciones relacionadas a las habilidades directivas y motivación en el contexto internacional se encontraron los siguientes:

Bedoya et al., (2021) en su investigación señalaron como objetivo principal el identificar las percepciones de los administradores de la Universidad de Colombia qué competencias deben tener un líder, conocer su rango, el género del líder y el tipo de institución (pública y privada). Su estudio fue por medio de un diseño cuantitativo y descriptivo, donde se recolectó información mediante un cuestionario de tipo likert aplicado a una muestra no probabilística conformada por 272 directivos universitarios de Colombia. Los hallazgos descriptivos revelan que existe un mayor grado de percepción en habilidades de trabajo en equipo y el liderazgo que debe tener un directivo en instituciones de educación superior ($M= 4.8$; $p<0.01$).

La investigación de Gazca et al., (2020) tenía como su objetivo identificar los niveles de motivación de los empleados en una empresa mediana en Xalapa, México. Aplicó una metodología con un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo de tipo no experimental, su muestra fue de 96 participantes de plazas funcionales de las medianas empresas de Xalpa una herramienta de motivación apropiadamente autorizado con veinte preguntas, donde se calcularon los componentes de la teoría de necesidades y motivación. El estudio revela que las personas entrevistadas no estaban motivadas por su ambiente laboral, lo cual es una estadística importante que debe ser analizada a razón; que de cada 10 socios se tiene a 6 muestran satisfacción.

El estudio por Coello et al., (2020) plantearon como objetivo principal determinar como la huella de las habilidades gerenciales en los resultados de la Unidad Didáctica Replica Espejo y Babahoyo; para lo cual, utilizaron un enfoque cuantitativo, de tipo básica, aplicaron el diseño no experimental. Se contó con un total de 20 docentes y el método utilizado fue el cuestionario bajo la escala Likert de 20 puntos. El estudio revela que no existe significancia, por lo tanto, las variables no se relacionan porque son independiente ($Rho Spearman = 0.136$; $p>0.05$).

El estudio de Espinoza y Gallegos (2020) concluye en que los sistemas, actividades y prácticas implementadas contemplan el pleno desarrollo y refuerzo de las habilidades blandas ya que las empresas buscan dinamismo, adaptabilidad, empoderamiento y capacidad de respuesta positiva ante la adversidad.

El estudio de Marín (2020) enfatiza la importancia de crear un ambiente motivador e inclusivo en el equipo directivo de la escuela, sobre la base de practicar un estilo de gestión flexible y humano.

En la esfera nacional se hallaron las siguientes investigaciones relacionadas a las variables:

La investigación de los autores: Paredes et al., (2021) revelaron la existencia de la significativa relación respecto a las variables planificación estratégica y habilidades directivas (Tau-b de Kendall = 0.294 y p-valor < 0.05); es decir, como resultado se obtuvo a mayor y/o mejor percepción respecto a la gestión de habilidades se tendrá resultados adecuados de la planificación estratégica.

Para Paredes et al., (2021) en su estudio los hallazgos demuestran que el 58,7% del personal administrativo encuentra que los factores motivacionales son parcialmente compatibles, el 56% indica su idoneidad laboral, y las estadísticas han demostrado que los factores motivacionales influyen significativamente en su desempeño laboral, ya que el r de Pearson fue de 0,602 ($p=0,000<0,05$).

En esta investigación realizada por Cruz (2021) tuvo como propósito determinar los orígenes que inducen al restringido crecimiento en las funciones en cada situación de las unidades educativas del Ecuador. Se revela del estudio que existe una correlación significativa entre las variables ($Rho= 0.362$ y p-valor < 0.05).

De acuerdo al estudio de Maquera et al., (2020) se concluye que coexiste una relación altamente significativa entre la motivación laboral y el desempeño laboral; además que, resaltan que la motivación interna, es la dimensión que tiene una mayor influencia en el desempeño laboral.

De igual manera en el estudio de Samanamud (2021) los datos obtenidos muestran que el 42% de los empleados encuestados tienen motivación laboral y control administrativo moderado, estableciendo la relación directa entre sus variables motivación laboral y control administrativo.

Respecto a los conceptos, modelos y paradigmas relacionadas a la variable habilidades directivas, se desarrollaron conforme se indica:

Para Ramírez (2018), las habilidades directivas son las capacidades necesarias para gestionarse uno mismo y las relaciones con los demás. En otras palabras, es un plan de ejecución que supervisa y dirige al personal para lograr y alcanzar las metas organizacionales.

En tanto Díaz et. Al., (2021) indican que las habilidades directivas se relacionan principalmente con la forma en que demuestra liderazgo. Esto se debe a que demuestran ciertas cualidades que inspiran e influyen en sus subordinados y les permiten tomar decisiones asertivas para resolver rápidamente los conflictos institucionales.

De acuerdo con Gonzáles y Canós (2020), son aquellas habilidades que permiten un desempeño superior y refuerzan las condiciones para que los gerentes logren tomar disposiciones decisivas apropiadas para su organización. Asimismo, insinúan acciones para lograr resultados y los gerentes se establecen como líderes que consideran las necesidades y resultados de sus equipos de trabajo para mejorar la eficiencia y productividad organizacional.

Según Arana (2021), se definen como la capacidad de un individuo para realizar actividades de gestión y liderazgo a través de aptitudes mejoradas por la educación y la oportunidad, basadas en dimensiones personales, interpersonales y orientadas al grupo.

Pérez et al., (2018), mencionó que la importancia de desarrollar habilidades gerenciales radica en la selección de los mejores empleados para los puestos gerenciales, siendo indispensable tomar decisiones para elegir al profesional competitivo e idóneo con la finalidad de que el negocio sobreviva, propiciando el desarrollo de una gestión por procesos más rentable. visión

estratégica con manejo razonable de los recursos encomendados y manejo razonable del personal subordinado.

Paredes et al., (2021), mencionan que los directivos deben aprender a capitalizar las diversas habilidades de sus empleados. Facilitando en la creación de un entorno positivo a través de un adecuado dialogo y una buena toma de decisiones seguras. Haciendo énfasis en la motivación, liderazgo en la resolución de conflictos.

Moreno y Wong (2018), mencionan a las habilidades directivas tienen un papel fundamental para los gerentes pues estos lideran sus equipos y esto crea un impacto directo en su bienestar, lo que a su vez se refleja en su ocupación laboral. Es por ello que los gerentes de recursos humanos, ponen más énfasis en estas habilidades cuando seleccionan a los ejecutivos de la empresa, pues antes eran seleccionados únicamente en función al plan de estudios y la experiencia.

Bedoya et al. (2020), los componentes que influyen en el desarrollo de las habilidades directivas es el liderazgo, la negociación, la toma de decisiones, la gestión de conflictos, la gestión de equipos, la gestión de la creación, la gestión de la incertidumbre, etc. No obstante, el modo de desempeñar este rol se determina por la actitud del directivo, creando un impacto positivo o negativo en el futuro de la organización.

Según Camacho (2018), las habilidades directivas se reducen a tres habilidades: liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. Es por ello que las habilidades directivas, conducen al bienestar y la rentabilidad de una organización, resultando eficaz en una situación dada. A su vez están relacionadas con la personalidad, los conocimientos y habilidades adquiridas, la actitud, la motivación y el compromiso.

Dentro de las teorías vinculados a la variable habilidades directivas, se encuentra la mencionada por Vargas y Vásquez (2018), consideran la teoría "X e Y" que se basa en las habilidades, que tienen los líderes empresariales y los comportamientos que en ocasiones inciden en sus colaboradores y empresas. Además, esta teoría enfatiza en dos estilos: Participativo o "Y" y Autocrático o "X". Para los autores, no solo se distinguen por los rasgos que influyen en el

desempeño de sus seguidores, sino también las relaciones interpersonales jerárquicas y las automotivaciones.

La teoría X se fundamentó en la idea de que las personas odian el trabajo, son ociosas y evaden el trabajo siempre que sea posible. Usted no asume ningún tipo de responsabilidad. Por eso, debe ser autoritario proporcionando pautas, reglas y buenos controles. La gente quiere seguridad laboral por encima de todo, por lo que la única forma de hacer bien el trabajo es ser autoritario. Los trabajadores odian sus trabajos, son rechazados y los evitan siempre que sea posible. Como tal, la empresa debe hacer cumplir el trabajo a través de la gestión, la orientación, la violencia y la amenaza de castigo para que puedan realizar los esfuerzos necesarios para lograr los objetivos de la empresa. La teoría Y se fundamentó en el hecho de que los individuos aman su trabajo. Eso significa que lo damos por sentado, como cualquier otra necesidad básica en nuestras vidas. Las personas son motivadas, responsables y creativas. No huyes de tu trabajo solo porque lo disfrutas, tienes autonomía y autocontrol. Para este tipo de personas, el conectar los objetivos de la organización están ligados a un rendimiento gratificante. Los colaboradores se comprometen hacia los objetivos de la compañía a cambio de recompensas basadas en el desempeño. De hecho, no les importa trabajar. Cuanto mayor sea la recompensa ofrecida, mayor será el nivel de compromiso con el objetivo de la empresa.

Las empresas deben prestar atención a los trabajadores responsables y maduros. Los empleados deben recordar que adoptan un modo de gestión democrático y participativo asentado en la autogestión y la autogobierno. No se necesitan controladores externos voluminosos.

Por otro lado, se encuentra la teoría de habilidades directivas de Katz (1974), la cual es explicada por Muñoz et al., (2021), quienes indican que las habilidades de gestión, son las habilidades prácticas y los procedimientos necesarios para realizar la tarea de gestión de manera óptima y eficaz. Pueden ser técnicas, conceptuales, individuales y colectivas. Por lo tanto, Katz (1974) define las habilidades gerenciales principalmente como el conocimiento adquirido para enfrentar con éxito los problemas que pueden repetirse con el

tiempo. Por lo tanto, cada habilidad gerencial se aprende con el transcurrir del tiempo y la práctica se logra repetir años después.

Cuando hablamos de un proceso de desarrollo de habilidades de liderazgo debe ser un reflejo del trabajo relacionado con las tareas administrativas, por lo que estas tareas requieren una comunicación profunda con los subordinados y compañeros de trabajo. El concepto de competencias directivas cobra cada vez más significado debido a sus oportunidades para el desarrollo profesional de los directivos, considerándolas la adquisición de elementos distintivos aplicables a todos los campos de especialización. Así, las habilidades conceptuales se entienden como la capacidad de evaluar sistemáticamente problemas organizacionales tanto internos como externos y analizar situaciones complejas.

De igual forma, las habilidades técnicas son aquellas que brindan competencia para realizar una tarea específica, aplicar los conocimientos en la práctica y transferir la experiencia y las habilidades humanas, las habilidades sociales que ayudan a los directivos en las relaciones interpersonales, la capacidad de trabajo con los demás, crea motivación y conduce al desempeño individual y grupal, donde las habilidades de comunicación se consideran un contribuyente importante.

Referente a las definiciones conceptuales y teorías relacionadas a la variable motivación laboral, se mencionan a los siguientes:

Como lo expuesto por Rivera et al., (2018), definieron a la motivación como la potencia psicológica que induce a los individuos a empezar, conservar y superar las tareas encomendadas. En otras palabras, la motivación es vista como la fuerza motriz de las personas dentro de las entidades y así se transforma en la energía espiritual en las empresas.

Para Macías y Vanga (2020), la motivación es una fuerza o impulso interno hacia una meta. Una tarea específica que voluntariamente utiliza recursos físicos y mentales hasta lograr una meta deseada. Por ello, el clima se ha asociado con estados cognitivos y emocionales que se relacionan positivamente con la satisfacción laboral, y su importancia se ha relacionado con

comportamientos considerados críticos para la eficiencia y el desempeño organizacional.

En tanto Pizarro et al., (2019) indican que la motivación laboral se refiere a las fuerzas psicológicas que impulsan a que todos empezaron a conservar y optimizar sus trabajos. Por ello, la estimulación laboral es uno de los componentes más estudiados de la psicología del trabajo y de las organizaciones.

De igual forma Cueva (2018) manifestó que la motivación es el acto abstracto de impulsar a un sujeto a realizar una actividad particular, sostener esas actividades, desarrollarlas en general y lograr una meta. La motivación, por lo tanto, es la voluntad de esforzarse por alcanzar las metas que se ha propuesto un individuo.

Para Chóez y Velez (2021), la motivación de los empleados juega un papel vital en el funcionamiento de una empresa u organización. Independientemente de su tipo, modelo o enfoque, la utilización del capital humano determina el buen funcionamiento de la institución y una sana cultura organizacional. El capital humano cobra mayor importancia si la organización tiene un enfoque pedagógico. Por ejemplo, existe la necesidad de retener empleados motivados que estén comprometidos con las metas y la misión de la empresa.

Dentro de las teorías relacionadas a la variable motivación laboral, se encuentra la teoría de necesidades adquiridas por los empleados de McClelland (1961), lo cual es mencionada por Valderrama (2018), para explicar que los impulsores motivacionales son tres necesidades: el logro, la afiliación y el poder de los empleados dentro de una organización.

La necesidad de desempeño es lo que impulsa la excelencia y lo que impulsa el éxito frente a diferentes estándares, y la necesidad de lograr un cierto grado de logro, el grado en que una persona tiene un fuerte deseo de sobresalir en una tarea desafiante y cumplir con los estándares personales de excelencia. Es la fuerza impulsora que necesitas para lograr algo. Esto significa que las personas trabajan duro para alcanzar los objetivos comerciales, evitar el fracaso y prosperar en un entorno competitivo.

En ese sentido, es interesante analizar el comportamiento de los empleados que están motivados para triunfar en la empresa. Las necesidades de apego de los empleados reflejan un deseo de interacción social y un interés en las relaciones interpersonales, priorizando así la responsabilidad social sobre el cumplimiento de tareas.

La motivación de los miembros es la fuerza impulsora para contactar a la gente. Significa trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad. Por esta razón, las organizaciones pueden necesitar considerar las amistades y desarrollar relaciones afectivas para sentir satisfacción interior mientras realizan tareas complejas o administran y supervisan actividades laborales. El deseo de poder es el deseo de influir en otros para cambiar situaciones, y este deseo de poder lleva a los empleados a tratar de influir y controlar a los demás. Pero las personas con esta necesidad, incluso cuando luchan por el poder, tratan de conseguirlo a través de sus propios logros y la aceptación de los demás. De lo contrario, serán líderes fracasados.

Así, McClelland clasifica dos manifestaciones distintas de poder como personal y social. El poder personal se caracteriza por el deseo de dominar a los demás y está estrechamente relacionado con la competencia y la agresión. El poder social, por otro lado, es un motivo más sutil para el beneficio de los demás.

De acuerdo con Chiavenato (2019) explica la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), la referida teoría se basa en el principio motivacional del comportamiento humano. De acuerdo con esta teoría, las necesidades humanas son como una estructura piramidal y se organizan según su importancia en el comportamiento humano. El inicio de la pirámide son las necesidades básicas, también conocidas como necesidades de bajo nivel y recurrentes; Mientras tanto, en la cima se hayan las necesidades secundarias, conocidas como necesidades superiores o intelectuales.

Entre las necesidades primarias, existen necesidades fisiológicas ubicadas en la base de la pirámide, encontrándose (alimentos, sueño, descanso, escondite de residencia, deseo sexual y, entre otros); asimismo, en el segundo nivel se ubica a la necesidad de seguridad y/o afiliación, donde las personas

buscan protección de los peligros, físicos o abstractos, como amenazas. Además la aceptación dentro de un grupo.

Por otro lado, la demanda necesidades secundarias tiene como inicio las necesidades sociales como un paso se entiende como las necesidades de la asociación, la participación, sus colegas, intercambiando personas amigables, emociones y amor para apoyar los celos. Otras personas. La siguiente escala es la necesidad de reconocimiento, que incluye factores internos como la autoestima, la autonomía y el logro, así como factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención. El nivel más alto de la pirámide es la necesidad de autorrealización, que se basa en la necesidad de crecer, desarrollar el propio potencial y alcanzar la satisfacción personal, que es el deseo de ser lo que se puede llegar a ser.

III METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo de tipo básico de acuerdo con CONCYTEC (2018), se quiere ahondar en el conocimiento de los fenómenos de investigación, partiendo desde la observación para comprender sus aspectos fundamentales.

Se consideró el diseño no experimental con el corte transversal, que según lo explica Martínez (2018), consiste en la no manipulación de los fenómenos de estudio y además que se recolecta la información de los mismos en un momento único de tiempo.

En tanto el nivel de estudio fue descriptivo y correlacional, que según lo explican Hernández y Mendoza (2018), comenzó siendo descriptivo porque se logró detallar la conducta de las variables y sus dimensiones; además, se le consideró como correlacional toda vez que se buscó el hallar la correlación existente entre las variables de estudio.

3.2 Variables y operacionalización

Variable 1: Habilidades Directivas (cualitativa)

Definición conceptual:

De acuerdo con Whetten y Cameron (2016), consiste en aquellas habilidades imprescindibles para el manejo propio de vida de un individuo y sus relaciones con los demás, siendo fundamentales para el éxito en el liderazgo y la administración. Las habilidades directivas se caracterizan por ser conductuales, controlables, desarrollables, interrelacionadas, y en ocasiones son contradictorias y paradójicas. Por lo cual, para efectos de la administración y liderazgo, se concentran en un modelo de diez habilidades directivas, de tal manera que lo agrupan en tres tipos de habilidad: personales, interpersonal y grupal.

Definición Operacional:

La variable habilidades directivas se medirá en tres dimensiones (habilidades personales, interpersonales y grupales) y se especificarán las preguntas que componen la herramienta de investigación con sus respectivos indicadores.

Dimensiones: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

Variable 2: Motivación laboral (cualitativa)

Definición Conceptual

De acuerdo con Ayón et al., (2021) según el psicólogo McClelland (1988), afirma que un trabajador motivado lograra alcanzar la satisfacción en los tres niveles de necesidades: siendo la primera necesidad de logro; que está asociada a tareas desafiantes para alcanzar la superación individual; la segunda necesidad es de poder: esto se refiere al anhelo de influenciar a los demás; finalmente la tercera viene a ser la N. afiliación: enfatiza la necesidad de aceptación y relacionarse en un grupo de personas.

Definición Operacional

Sera medido con el instrumento de "Escala de motivación laboral" de Steers y Braunstein (1976) adaptado en la versión peruana por Palma en (2000), la cual está conformada por tres dimensiones de necesidad como son: el logro, poder y la afiliación con un total de 15 ítems.

Las Dimensiones: Necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

3.3 Población, muestra y muestreo

Se comprende como población según Pimienta (2017) refieren que es el conjunto de elementos o componentes que forman parte de una dificultad o fenómeno de investigación que comparten las peculiaridades de uniformidad, estación, sitio y volumen total de la población para establecer si puede ser una observación adecuada o si vale la pena usar el muestreo. En ese sentido se consideró a 84 colaboradores administrativos como la población dentro de una universidad privada de Abancay, 2022, por lo cual se tomó los siguientes criterios:

Criterios de inclusión

- a) Todo el personal que efectúe labores administrativas en la universidad.
- b) Trabajadores que se encuentren realizando sus funciones durante el periodo del segundo semestre del 2022 en la universidad.
- c) Todo aquel colaborador que labore en las oficinas administrativas en la universidad y que tenga voluntad de participar en el estudio.

Criterios de exclusión

- a) Todos los colaboradores que no efectúe labores administrativas en la universidad.
- b) Los colaboradores que no laboraron durante el periodo de julio a diciembre del 2022 en la universidad.
- c) Aquellos colaboradores que no desean participar voluntariamente en el estudio.

Se consideró un muestreo no probabilístico por conveniencia, que según lo detallan Niño (2019) se destacan por utilizar el criterio y mas no un criterio estadístico, para determinar quiénes y cuántos conforman la muestra del estudio.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta tesis se incluyó la práctica de la indagación como refiere García (2016) consiste en un método para la recolección de datos, las cuales son obtenidas en forma escrita o hablada y proporcionadas por declaraciones de sujetos.

Respecto al instrumento se consideró el cuestionario, de acuerdo con Niño (2019) son interrogantes previamente diseñadas y ordenadas, las cuales pretenden medir los objetivos del estudio.

De acuerdo con Vázquez et al., (2020) El valor sustantivo es la opinión de expertos, que incluye la selección de expertos en el campo de la teoría, el método y la experiencia en un campo determinado, así como la trayectoria sustantiva para la evaluación, construcción y diseño de cuestionarios.

De acuerdo con Viladrich et al., (2017), El alfa de Cronbach es una teoría que sirve para realizar pruebas clásicas y es una métrica utilizada para calcular la solidez del diseño de un cuestionario de cuadro de mando. Con esta prueba se busca tener una consistencia en las respuestas del cuestionario.

El presente estudio considerará el instrumento adaptado por Morote (2020) para medir la variable habilidades directivas en base a la teoría de Whetten y Cameron (2016), el mismo que se evaluará bajo 3 dimensiones (habilidades personales, interpersonales y grupales) basados en la escala ordinal (likert de 5 categorías), dicho instrumento de Gormas (2021) obtuvo su validez a través de expertos y fiabilidad del instrumento se dio mediante el Alfa de Cronbach, donde se halló un valor del coeficiente equivalente a 0.957 para los 20 ítems del cuestionario, de tal manera que tiene una alta confiabilidad su instrumento.

Respecto a la herramienta de medición de variable la motivación laboral se usará el cuestionario adaptado por Palma (2000) el cual está basado en la Escala de Motivación en el Trabajo de Steers y Braunstein (1976), dicho cuestionario fue validado en la investigación Sánchez (2016) el cual mediante el estudio discriminante efectuado mediante la Lambda de Wilks se halló resultado de un valor de 0,959 ($p \leq 0,05$), con un nivel de predicción de 61,20 %; lo que demostró la validez del cuestionario. En tanto la confiabilidad fue comprobado por Sánchez (2016), mediante el Alfa de Cronbach donde la necesidad de logro, obtuvo un valor de 0,79; para la carencia de poder fue de 0,75 y para la necesidad de afiliación, alcanzo un valor de 0,81.

3.5 Procedimientos

Para llevar a cabo la implementación de la herramienta de investigación, se realizó la debida coordinación con la universidad y por ello se invitó a los participantes:

Primero: se tuvo el permiso para aplicar el cuestionario en la universidad; donde se facilitó los correos institucionales y números de celulares del personal que trabajan en esa entidad.

Segundo: se aplicó como herramienta digital el Google Forms, genero un enlace de acceso para ser absueltos por los participantes.

3.6 Método de análisis de datos

Se desarrolló con el debido procedimiento la recopilación de datos y posterior a ello se utilizó el programa estadístico SPSS 26.0, el mismo que facilitaría el cálculo de la estadística descriptiva e inferencial.

Se logró obtener datos de nivel descriptivo respecto a las variables y sus respectivas dimensiones en forma íntegra, tal como refirió Bernal (2016), manifestando que se busca describir, distribuir a través de frecuencias estadísticas para cada variable.

Como segundo punto se obtuvo el análisis inferencial, a razón de que se logró comprobar las hipótesis; donde se usó el Rho de Spearman – r_s . Además, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) afirman que este análisis estadístico está diseñado para corroborar las hipótesis, facilitando a concluir en resultados de sus muestras.

3.7 Aspectos éticos.

Este trabajo se basó en el código de ética establecido por la casa de estudios según RCUN°0340-2021-UCV, donde se enfatizó trabajar en función de los valores axiológicos como son: honestidad, respeto, transparencia, justicia e integridad, asimismo se tomó en consideración a la Resolución de Consejo de Universitario N° 470-2022/UCV, donde se estableció el uso adecuado de la norma APA, frente a las fuentes primarias y/o secundarias halladas en tesis, artículos y libros. Asimismo, todo investigador debe mantener un comportamiento de imparcialidad, honestidad e independencia en la elaboración de sus estudios CONCYTEC (2018); de tal manera que, estos comportamientos fueron abordados también en el presente estudio.

IV RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

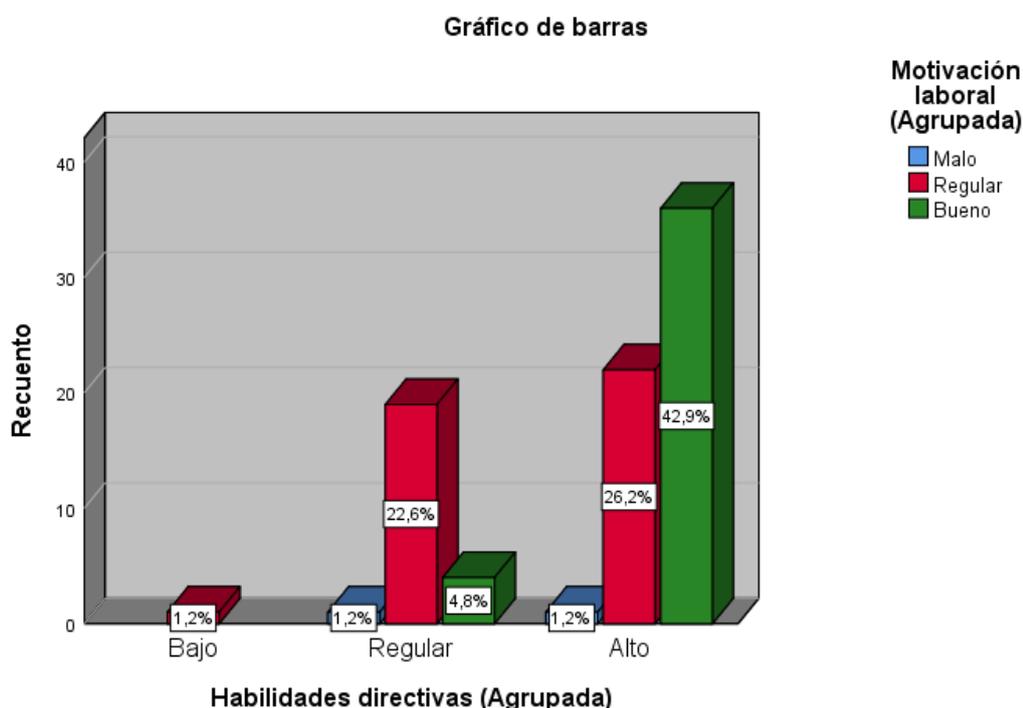
Tabla 1.

Análisis cruzado entre habilidades directivas y motivación laboral

| | | Motivación laboral (Agrupada) | | | Total | |
|-----------------------------------|-------------|-------------------------------|---------|-------|--------|-------|
| | | Malo | Regular | Bueno | | |
| Habilidades directivas (Agrupada) | Bajo | <i>f</i> | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % del total | 0.0% | 1.2% | 0.0% | 1.2% |
| | Regular | <i>f</i> | 1 | 19 | 4 | 24 |
| | | % del total | 1.2% | 22.6% | 4.8% | 28.6% |
| | Alto | <i>f</i> | 1 | 22 | 36 | 59 |
| | | % del total | 1.2% | 26.2% | 42.9% | 70.2% |
| Total | <i>f</i> | 2 | 42 | 40 | 84 | |
| | % del total | 2.4% | 50.0% | 47.6% | 100.0% | |

Figura 1.

Frecuencia entre habilidades directivas y motivación laboral



La tabla 1 y figura 1 precisan que, si las habilidades directivas tienen un nivel bajo, la motivación laboral presenta un nivel bajo en 1.2%. En tanto, si las habilidades directivas presentan un nivel regular, se puede afirmar que la motivación laboral tendrá un nivel malo en 1.2%, regular en 22.6% y bueno en

4.8%. Finalmente, si las habilidades directivas mantienen un nivel alto, por tanto, la motivación laboral mantendrá un nivel malo en 1.2%, un 26.2% como regular y bueno en 42.9% como bueno.

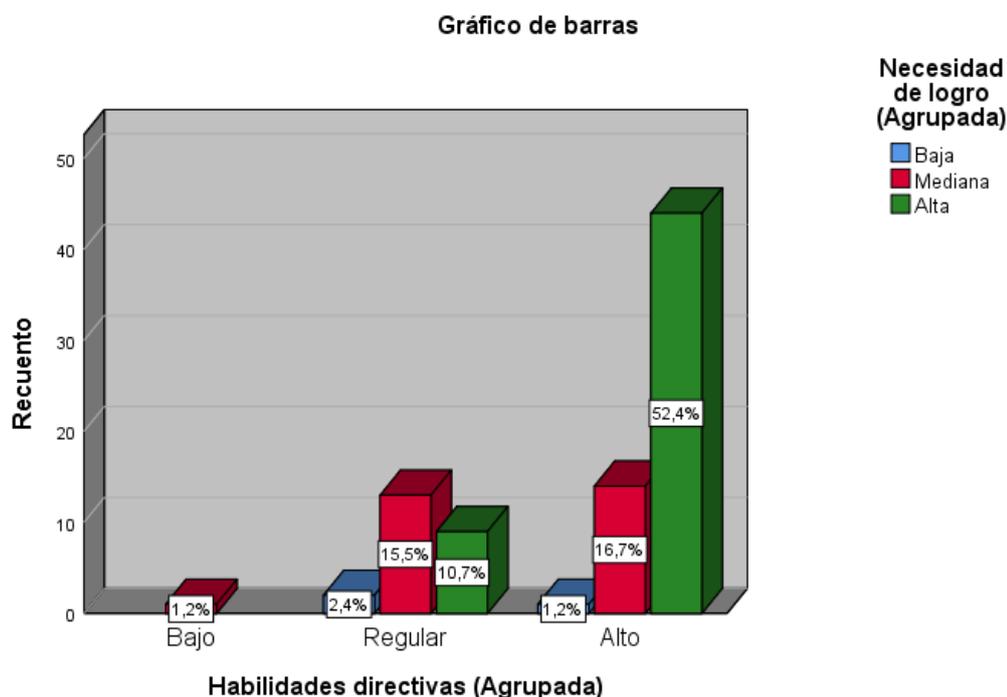
Tabla 2.

Análisis cruzado entre habilidades directiva y necesidad de logro

| | | Necesidad de logro (Agrupada) | | | Total | |
|-----------------------------------|-------------|-------------------------------|---------|-------|--------|-------|
| | | Baja | Mediana | Alta | | |
| Habilidades directivas (Agrupada) | Bajo | <i>f</i> | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % del total | 0.0% | 1.2% | 0.0% | 1.2% |
| | Regular | <i>f</i> | 2 | 13 | 9 | 24 |
| | | % del total | 2.4% | 15.5% | 10.7% | 28.6% |
| | Alto | <i>f</i> | 1 | 14 | 44 | 59 |
| | | % del total | 1.2% | 16.7% | 52.4% | 70.2% |
| Total | <i>f</i> | 3 | 28 | 53 | 84 | |
| | % del total | 3.6% | 33.3% | 63.1% | 100.0% | |

Figura 2.

Frecuencia entre habilidades directiva y necesidad de logro



La tabla 2 y figura 2 precisan que, si las habilidades directivas tienen un nivel bajo, se evidencia una mediana necesidad de logro con un 1.2%. En tanto, si las habilidades directivas presentan un nivel regular, se puede afirmar que existe una baja necesidad de logro con un 2.4%, mediana en 15.5% y alta en

10.7%. Finalmente, si las habilidades directivas mantienen un nivel alto, por tanto, existe baja necesidad de logro en 1.2%, un 16.7% como mediana y alta en un 52.4%.

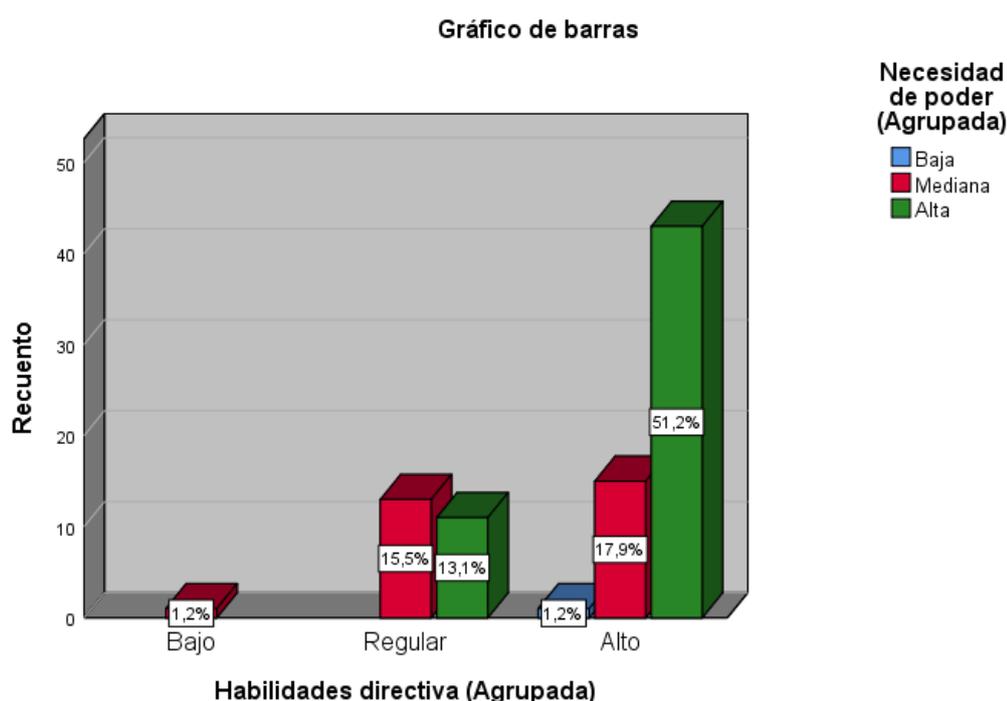
Tabla 3.

Análisis cruzado entre habilidades directiva y necesidad de poder

| | | Necesidad de poder (Agrupada) | | | Total | |
|-----------------------------------|-------------|-------------------------------|---------|-------|--------|-------|
| | | Baja | Mediana | Alta | | |
| Habilidades directivas (Agrupada) | Bajo | <i>f</i> | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % del total | 0.0% | 1.2% | 0.0% | 1.2% |
| | Regular | <i>f</i> | 0 | 13 | 11 | 24 |
| | | % del total | 0.0% | 15.5% | 13.1% | 28.6% |
| | Alto | <i>f</i> | 1 | 15 | 43 | 59 |
| | | % del total | 1.2% | 17.9% | 51.2% | 70.2% |
| Total | <i>f</i> | 1 | 29 | 54 | 84 | |
| | % del total | 1.2% | 34.5% | 64.3% | 100.0% | |

Figura 3.

Frecuencia entre habilidades directiva y necesidad de poder



La tabla 3 y figura 3 precisan que, si las habilidades directivas tienen un nivel bajo, se evidencia una mediana necesidad de poder con un 1.2%. En tanto, si las habilidades directivas presentan un nivel regular, se puede afirmar que existe una mediana necesidad de poder con un 15.5%, y alta en 13.1%.

Finalmente, si las habilidades directivas mantienen un nivel alto, por tanto, existe baja necesidad de poder en 1.2%, un 17.9% como mediana y alta en un 51.2%.

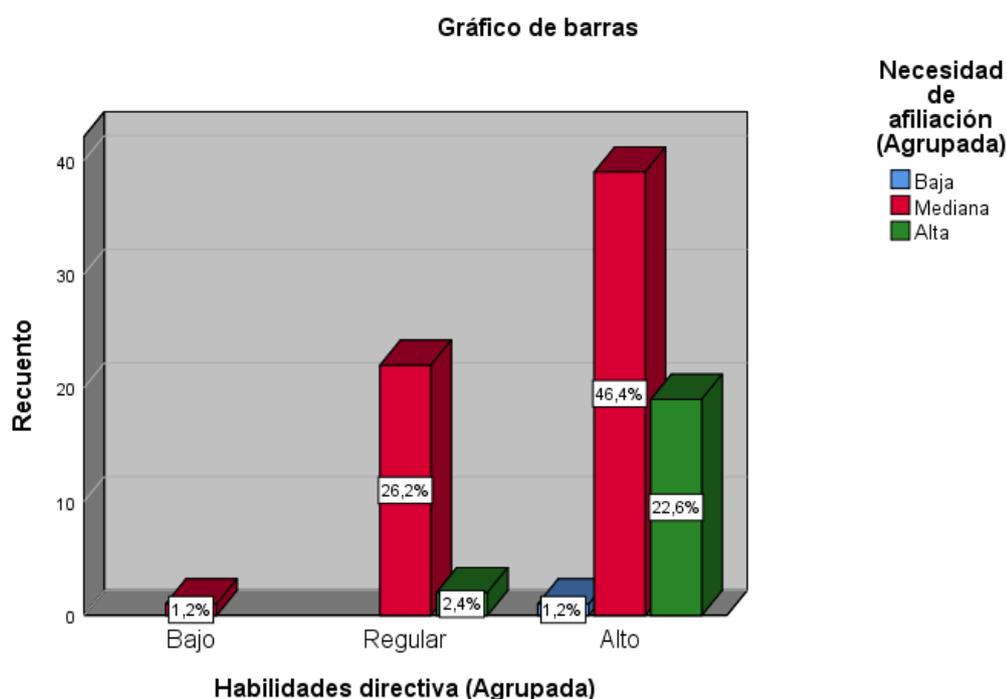
Tabla 4.

Análisis cruzado entre habilidades directiva y necesidad de afiliación

| | | Necesidad de afiliación (Agrupada) | | | Total | |
|-----------------------------------|-------------|------------------------------------|---------|-------|--------|-------|
| | | Baja | Mediana | Alta | | |
| Habilidades directivas (Agrupada) | Bajo | <i>f</i> | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % del total | 0.0% | 1.2% | 0.0% | 1.2% |
| | Regular | <i>f</i> | 0 | 22 | 2 | 24 |
| | | % del total | 0.0% | 26.2% | 2.4% | 28.6% |
| | Alto | <i>f</i> | 1 | 39 | 19 | 59 |
| | | % del total | 1.2% | 46.4% | 22.6% | 70.2% |
| Total | <i>f</i> | 1 | 62 | 21 | 84 | |
| | % del total | 1.2% | 73.8% | 25.0% | 100.0% | |

Figura 4.

Frecuencia entre habilidades directiva y necesidad de afiliación



La tabla 4 y figura 4 precisan que, si las habilidades directivas tienen un nivel bajo, se evidencia una mediana necesidad de afiliación con un 1.2%. En tanto, si las habilidades directivas presentan un nivel regular, se puede afirmar que existe una mediana necesidad de afiliación con un 26.2%, y alta en 2.4%. Finalmente, si las habilidades directivas mantienen un nivel alto, por tanto, existe

baja necesidad de afiliación en 1.2%, un 46.4% como mediana y alta en un 22.6%.

4.2 Análisis estadístico inferencial

4.2.1 Determinación de la distribución normal

Tabla 5.

Estimación de la distribución de la muestra

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|------------------------|---------------------------------|----|--------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Habilidades directivas | 0.078 | 84 | 0,200* |
| Motivación laboral | 0.085 | 84 | 0.200 |

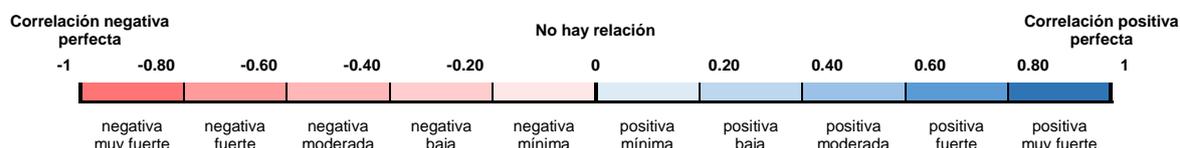
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Respecto a los resultados de la tabla 5, se muestran que la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, los datos obtenidos conservan una distribución normal; en ese sentido, se consideró pruebas paramétricas para corroborar las hipótesis de estudio (R Pearson).

Figura 5.

Rangos de correlación de R Pearson



4.2.2 Contrastación de hipótesis general

Tabla 6.

Comprobación de la hipótesis general

| V1: Habilidades directivas | V2: Motivación laboral | | |
|----------------------------|------------------------|------|----|
| | Correlación de Pearson | Sig. | N |
| | ,534** | ,000 | 84 |

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

Los resultados encontrados en la tabla 6 se detalla que el P valor es menor a 0.05; por tanto, se acepta la hipótesis del estudio. Asimismo, se muestra el valor del coeficiente de correlación R Pearson que es de 0.534, por consiguiente, se afirma que existe una correlación positiva moderada entre las variables.

4.2.3 Contrastación de hipótesis específicas

Tabla 7.

Comprobación de las hipótesis específicas

| | | V2: Motivación laboral | | |
|-------------------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| | | D1V2: Necesidad de logro | D2V2: Necesidad de poder | D3V2: Necesidad de afiliación |
| V1: Habilidades directivas | Correlación de Pearson | ,481** | ,455** | ,407** |
| | Sig. | ,000 | ,000 | ,000 |

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

N: 84

Se evidenció en la tabla 7 que existió valores encontrados de Sig. De “.000”, siendo menores al 0.05; por tal razón se aceptaron las hipótesis específicas, lo cual indica que si existe una relación positiva entre la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

Frente a la correlación entre la dimensión necesidad de logro y la variable independiente se halló una correlación positiva moderada ($r = 0.481$; Sig < 5%). Por lo tanto, se interpreta que si existe relación entre la dimensión necesidad de logro y las habilidades directivas.

Por consiguiente, la correlación entre la dimensión necesidad de poder y la variable habilidades directivas se una correlación positiva moderada ($r = 0.455$; Sig < 5%). Por lo tanto, se interpreta que si existe relación entre la dimensión necesidad de poder y las habilidades directivas.

De acuerdo a la correlación entre la dimensión necesidad de afiliación y la variable independiente se encontró una correlación positiva moderada ($r = 0.407$; Sig < 5%). Por lo tanto, si existe relación entre la dimensión necesidad de afiliación y las habilidades directivas.

V DISCUSIÓN

Para el desarrollo de este capítulo se enfatizará y tomara en consideración los hallazgos estadísticos (descriptivos e inferenciales), los cuales nos servirán para corroborar las hipótesis planteadas, las mismas que fueron comparadas con los resultados de otros investigadores, las cuales se puntualizan de la siguiente forma:

Los hallazgos descriptivos más resaltantes se precisan que los 84 trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, manifiestan que las habilidades directivas tienen un nivel bajo, la motivación laboral presenta un nivel bajo en 1.2%. Además, si las habilidades directivas presentan un nivel regular, se puede afirmar que la motivación laboral tendrá un nivel malo en 1.2%, regular en 22.6% y bueno en 4.8%. Por otro lado, si las habilidades directivas mantienen un nivel alto, por tanto, la motivación laboral mantendrá un nivel malo en 1.2%, un 26.2% como regular y un 42.9% como bueno.

Por otro lado, respecto a los resultados inferenciales, se muestra que la hipótesis general obtuvo un coeficiente de $r=0.534$, lo que implica una correlación positiva moderada entre las variables, además, que el sig. es menor a 5%. En ese sentido, se afirma que existe relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, 2022. Estos hallazgos son semejantes al estudio de Márquez (2022), quien consideró como objetivo del estudio determinar la asociación entre las habilidades directivas y la motivación laboral de las I.E. de nivel inicial pertenecientes a la UGEL 05. De su análisis descriptivo se destacó un nivel regular en las habilidades directivas con un nivel medio de motivación laboral, ambos en un 38.2% del total de sus encuestados. En tanto sus resultados inferenciales se comprobó un coeficiente de correlación R_s de 0.701 el cual respalda la asociación positiva entre las habilidades directivas y la motivación laboral del personal docente, existiendo una diferencia de intensidad, pero a su vez una semejanza entre sus variables de estudio conllevando a determinar una relación positiva respecto a los docentes de nivel inicial frente a la enseñanza.

De acuerdo a la primera hipótesis específica y al observar los resultados de la tabla 7, se obtuvo un coeficiente de correlación $r=0.481$, entendiéndose como una correlación positiva moderada entre la variable habilidades directivas y la dimensión necesidad de logro (Sig. < 5%). Es decir, existe relación entre las habilidades directivas y la dimensión necesidad de logro de los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, 2022. En tanto, la figura 6 demuestra que cuando existe un nivel bajo de las habilidades directivas, se evidencia una mediana necesidad de logro con un 1.2%. En tanto, si las habilidades directivas presentan un nivel regular, se puede afirmar que existe una baja necesidad de logro con un 2.4%, mediana en 15.5% y alta en 10.7%. Finalmente, si las habilidades directivas mantienen un nivel alto, por tanto, existe baja necesidad de logro en 1.2%, un 16.7% como mediana y alta en un 52.4%. dichos resultados son coherentes con la investigación de Roque (2022), quien propuso en su objetivo principal el contrastar la hipótesis de relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los 67 educadores que laboran en una I.E. dentro de sus resultados inferenciales reportan una similitud con los hallados respecto a este trabajo, debido a que la variable habilidades directivas y motivación laboral de los educadores de la I.E. sostienen una asociación positiva ($R_s= 0.866$; Sig. < 0.05).

Por otro lado, al verificar lo planteado en la segunda hipótesis específica y viendo los resultados de tabla 7, se obtuvo un coeficiente $r=0.455$, conllevando a interpretar que existe una correlación positiva moderada entre la variable habilidades directivas y la dimensión necesidad de poder (Sig. < 5%). Por lo tanto, existe relación entre las habilidades directivas y la dimensión necesidad de poder de los colaboradores administrativos de una universidad privada de Abancay, 2022. De la misma forma, los resultados descriptivos que muestra la figura 7 se aprecia que cuando las habilidades directivas tienen un nivel bajo, se evidencia una mediana necesidad de poder con un 1.2%. En tanto, si las habilidades directivas presentan un nivel regular, se puede afirmar que existe una mediana necesidad de poder con un 15.5%, y alta en 13.1%. Finalmente, si las habilidades directivas mantienen un nivel alto, por tanto, existe baja necesidad de poder en 1.2%, un 17.9% como mediana y alta en un 51.2%. En correspondencia a estos resultados se hallan demostrado por Cabezas (2022),

quien planteó como objetivo principal, establecer un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que admita exponer la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio en Tarqui (Ecuador). Por otra parte, en su análisis descriptivo descubrió que la motivación de logro presenta un alto nivel con un 80%, en tanto la motivación de poder un nivel medio siendo representado por un 44% y la motivación de afiliación un nivel medio en 49.5%, por otro lado, las habilidades directivas presentan un nivel alto en 68.5%. Además, Cabezas (2022) en su análisis inferencial demostró mediante la prueba de Pseudo R el valor de Ngelkerke fue de 0.261; es decir, las habilidades directivas influyen en un 26.1% de la motivación laboral de los docentes (Sig. < 5%).

Si consideramos la propuesta de la tercera hipótesis específica, se llegó a verificar mediante tabla 7 que el coeficiente de $r=0.407$ lo cual se entiende como una correlación positiva moderada entre la variable habilidades directivas y la dimensión necesidad de afiliación (Sig. < 5%). Por lo tanto, existe relación entre las habilidades directivas y la dimensión necesidad de afiliación de los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la ciudad de Abancay, 2022. Cabe precisar que la figura 8 determina que las habilidades directivas tienen un nivel bajo, se evidencia una mediana necesidad de afiliación con un 1.2%. En tanto, si las habilidades directivas presentan un nivel regular, se puede afirmar que existe una mediana necesidad de afiliación con un 26.2%, y alta en 2.4%. Finalmente, si las habilidades directivas mantienen un nivel alto, por tanto, existe baja necesidad de afiliación en 1.2%, un 46.4% como mediana y alta en un 22.6%. Semejantemente a los resultados ya mencionados, se encuentra el estudio realizado por Yana (2021) quien consideró como objetivo principal de estudio el determinar la influencia de las habilidades directivas en la motivación de los usuarios internos de un centro de salud de Andahuaylas. Los resultados encontrados en el estudio de Yana (2021) evidencia que existe un nivel medio de las habilidades directivas en un 52% y la motivación del usuario interno en un nivel fuerte en 60% como alto, en tanto lo resultados inferenciales de su estudio revelan la motivación del usuario interno es afectado en un 88% por las habilidades directivas (Pseudo R cuadrado= 0.885; Sig.=0.00).

Limitaciones

Las dificultades más relevantes que se presentaron en el desarrollo de este trabajo fueron varios factores como: Tiempo a razón que no fue mi única prioridad por tener otras responsabilidades, asimismo en la recolección de datos, a un inicio hubo resistencia por parte de los trabajadores de la universidad en estudio, seguidamente después de atravesar esa dificultad se vino la etapa para el desarrollo del procesamiento de datos, donde no contaba con el software del SPSS para obtener los resultados de dichas encuestas aplicada, por otro lado, el tamaño muestral en un momento determinado era casi imposible por la poca participación e involucramiento o empatía por parte de los colaboradores de dicha entidad, pero pese a todo ello se fueron superando con el propósito de dar el cumplimiento al objetivo personal que tengo trazados.

VI CONCLUSIONES

Se logro alcanzar el objetivo general del estudio, ya que efectivamente existe una correlación moderada positiva entre las variables de estudio; en ese sentido, los colaboradores administrativos de la mencionada universidad privada afirmaron que las habilidades directivas tienen un impacto positivo en su motivación laboral, permitiendo desempeñar sus funciones con integridad (R Pearson = 0.534 y sig. < 5%).

Asimismo, frente al objetivo específico número uno, se explicó la existencia de una correlación moderada positiva entre las habilidades directivas y la dimensión necesidad de logro de los colaboradores administrativos de una universidad privada de Abancay, 2022; bajo ese enfoque, se puede aludir que los colaboradores administrativos de una universidad privada, sienten y/o requieren de una mayor necesidad de logro a medida que se ejerce una mayor destreza en sus habilidades directivas, lo cual poseerá un efecto positivo en el desempeño laboral (R Pearson = 0.481 y sig. < 5%).

En tanto al objetivo específico dos, se demostró que evidentemente si existe una correlación moderada positiva entre las habilidades directivas y la dimensión necesidad de poder de los colaboradores administrativos de una universidad privada de Abancay, 2022; por lo tanto, a medida que se genere un mayor desarrollo de las habilidades directivas se despertará la necesidad de poder de los colaboradores al momento de efectuar sus labores cotidianas dentro de su centro de trabajo (R Pearson = 0.455 y sig. < 5%).

Finalmente, respecto al objetivo específico tres, se demostró que efectivamente también existe una correlación moderada positiva entre las habilidades directivas y la dimensión necesidad de afiliación de los colaboradores administrativos de una universidad privada de Abancay, 2022; en ese sentido, la práctica y fortalecimientos de las habilidades directivas se presentará un nivel de amistad y afecto entre los colaboradores, lo que genera un mejor nivel de necesidad de afiliación en su trabajo (R Pearson = 0.407 y sig. < 5%).

VII RECOMENDACIONES

La primera sugerencia va dirigido al jefe del área de recursos humanos de la universidad realizar talleres de liderazgo y trabajo en equipo entre los trabajadores administrativos, a fin de generar integración y satisfacción laboral, lo que suma como motivación laboral. Asimismo, los jefes de las áreas administrativas deben reconocer los esfuerzos y logros tanto individual como en equipo de cada miembro bajo su mando.

Como segunda recomendación está dirigido para aquellos interesados en estudiar las habilidades directivas y motivación laboral en el sector de educación universitaria inclinado hacia el personal administrativo, sería prudente realizar estudios cualitativos para profundizar aquellos aspectos más valorados que incrementan o disminuyen la práctica de sus habilidades y como esta afecta en la ejecución de labores.

Como tercera sugerencia está dirigida para aquellos estudiantes que desean profundizar en la aplicación de las teorías disponibles sobre las variables de investigación; toda vez que, es recomendable utilizar un modelo distinto teórico como el de Maslow (1954) a fin de corroborar si el dato de correlación se mantiene y/o que dimensiones despiertan mayor atracción hacia las habilidades directivas según la perspectiva de los trabajadores administrativos.

La cuarta recomendación está dirigida para los jefes de las áreas administrativas, a fin de que establezcan objetivos tanto grupales como individuales en sus equipos de trabajo, con el propósito de que cada colaborador en el ejercicio de sus funciones mida sus habilidades y las desarrolle mejor acorde a su destreza, lo cual permitirá identificar cuales tiene que ejercitar para mejorar y cuáles son sus fortalezas.

REFERENCIAS

- Arana Mayorca, W. H. (2021). Diseño y construcción de un instrumento para evaluar el potencial de habilidades directivas de los trabajadores. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(47), 19–27. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20576>
- Ayón-Ponce, G., Merchán-Holguín, J., & Zambrano-Ortiz, M. (2021). *Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján*. *Polo del Conocimiento*, 6(9), 1663-1678. Obtenido de: https://redib.org/Record/oai_articulo3389410-motivaci%C3%B3n-laboral-y-su-incidencia-en-el-desempe%C3%B1o-organizacional-caso-gobierno-aut%C3%B3nomo-descentralizado-municipal-del-cant%C3%B3n-paj%C3%A1n
- Bedoya, C., Murillo, G., & González, C. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708. Epub March 19, 2021. Recuperado de: <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G., & González-Campo, C. H. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4409>
- Cabezas, D. (2022). Habilidades directivas, predictor de la motivación docente en unidades educativas del nivel medio Tarqui - Ecuador, 2022 (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Obtenido de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94548>
- Camacho, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & Gestión*, (44),13-43. ISSN: 1657-6276. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64659524002>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

- Chóez, M., & Vélez, L. (2021). Work motivation and its relationship with the level of organizational commitment in driving schools. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(4), 88-107. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926977>
- Coello, J., Jiménez, M. y Huilcapi, N. (2020). Estudio de Motivación de Colaboradores en las Medianas Empresas en la Ciudad de Xalapa, México. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(2), 1-11. Obtenido de: <https://doi.org/10.22579/23463910.207>
- CONCYTEC. (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - Reglamento Renacyt*. Obtenido de https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf
- Cruz Fajardo, C. A. (2021). Gestión educativa y competencias profesionales directivas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6008-6018. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.755
- Cueva, S. (2018). Estudio de la teoría de motivación de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda Bambos de Javier Prado, 2018 (Tesis de Maestría). Universidad San Martín de Porres. Obtenido de: <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4341>
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Díaz Tito, L. P. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(5), 505-519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>
- Espinoza Mina, M. A., & Gallegos Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56. Obtenido de: <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Gazca Herrera, L. A., Zárate Hernández, X. M., & Mota Hernández, A. A. (2020). Estudio de Motivación de Colaboradores en las Medianas Empresas en la Ciudad de Xalapa, México. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y*

Negocios, 7(2), 1-11. Obtenido de:
<https://doi.org/10.22579/23463910.207>

González, Y., & Canós, L. (2020) Relación de las habilidades directivas y la gestión empresarial. *Educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el COVID-19*, 121. Recuperado de:
https://ceune.unach.mx/images/Libros/Transformacion_educativa_y_cultural_en_la_gestion_de_organizaciones_durante_el_COVID-19.pdf#page=121

Gormas, K. (2021). Habilidades directivas y competencias laborales en tiempos de pandemia, Municipalidad Distrital de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, 2021 (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Obtenido de:
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3090972>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1 ed.). McGraw-Hill. Obtenido de:
<https://books.google.com.pe/books?id=5A2QDwAAQBAJ&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+hERNANDEZ+Y+MENDOZA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjZ5oDY9crxAhVhLLkGHZK5DBgQ6AEwAHoECAMQAq>

Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 548-567. Recuperado de: <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>

Maquera-Luque, P., Santa Cruz-Arévalo, J., & Apaza-Panca, C. (2020). Motivación Laboral y Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 1240-1254. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i9.1782>

Marín Quero, E. R. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276–288. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>

- Márquez, C. (2022). Habilidades directivas y la motivación laboral en las Instituciones Educativas de la Red 8 del nivel inicial, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018 (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Obtenido de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86108>
- Martínez, H. (2018). Metodología de la investigación (1 ed.). Cengage.
- Moreno, M. J., & Wong Aitken, H. G. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King De Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*, 14(27). Recuperado de: <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v14i27.2475>
- Muñoz Iparraguirre, H. K., Tuesta Luna, W. V., Nolazco Labajos, F. A., & Menacho Carhuamaca, J. D. (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12461-12476. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1262
- Palma Carrillo, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista De Investigación En Psicología*, 3(1), 11–21. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>
- Panduro Riva, C. & Casas Huamanta, E. R. (2022). Relación de la motivación laboral con los determinantes del desempeño laboral en el trabajo remoto de una universidad pública de Perú. *SATHIRI*, 17(1), 34–44. Recuperado de: <https://doi.org/10.32645/13906925.1101>
- Paredes Valverde, Y., Estrada Araoz, E. G , Quispe Herrera, R., Mamani Uchasara, . H. J., & Mamani Roque, . M. (2021). Factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de instituciones educativas públicas. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 4(34), 13–20. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss34.2020pp13-20>
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127), 12705. Epub 02 de marzo de 2021. Recuperado de: <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>

- Paredes-Pérez, M. A., Cárdenas-Tapia, V. R., & Palomino-Crispin, A. E. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17–22. Sistemático. *Revista* <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
- Pérez, F. J. P., Guzmán, T. L. G., & Santa Cruz, F. G. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista española de ciencia política*, (46), 199-230. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6382847>
- Pizarro, J., Fredes, D., Inostroza, C., & Torreblanca, E. (2019). Motivation and labor satisfaction and estate flow public health workers. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87),843-859. ISSN: 1315-9984. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499013>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. Recuperado en 17 de octubre de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&tlng=es.
- Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Rozo, A. (2018). Impact of work motivation in the organizational climate and interpersonal relationships in health sector officials. Recuperado de: <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2168>
- Roque, S. (2022). Habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa – 2022 (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Obtenido de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94849?locale-attribute=es>
- Samanamud, E. (2021). Una revisión para el Perú de la relación entre el desempleo, el subempleo y la producción. *Revista Finanzas Y Política Económica*, 13(2), 473–511. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v13.n2.2021.8>

- Sánchez, R. (2016). Motivación y Satisfacción Laboral en los colaboradores administrativos de una red de salud de la ciudad de Chimbote (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Obtenido de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/233>
- Silva, E. (2021). Management skills in the organizational development of IT service companies, San Isidro 2020. 593. *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 148-163. Recuperado de: https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/472
- Valderrama, B., (2018). The wheel of motives: towards a periodic table of human motivation. *Papeles del Psicólogo*, 39(1),60-70. ISSN: 0214-7823. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77854690007>
- Vargas, A. y Vásquez, A. (2018). Leadership proposal according to x-y theory of mcgregor to develop the motivation in the teachers. *Revista Científica: HACEDOR – AIAPAEC*. Recuperado de: <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/HACEDOR/article/view/981>.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). Desarrollo de habilidades directivas (9 ed.). Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=K75GnQAACAAJ&dq=desarrollo+de+habilidades+directivas+david+a.+whetten&hl=es&sa=X&redir_esc=y
- Yana, Y. (2021). Habilidades Directivas en la Motivación del Usuario Interno de los Establecimientos de Salud Micro Red de Kishuara, Andahuaylas 2021 (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Obtenido de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72391>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

| VARIABLES DE ESTUDIO | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIÓN | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|------------------------|--|--|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Habilidades directivas | De acuerdo con Whetten y Cameron (2016), consiste en aquellas habilidades imprescindibles para el manejo propio de vida de un individuo y sus relaciones con los demás, siendo fundamentales para el éxito en el liderazgo y la administración y. Las habilidades directivas se caracterizan por ser conductuales, controlables, desarrollables, interrelacionadas, y en ocasiones son contradictorias y paradójicas. Por lo cual, para efectos de la administración y liderazgo, se concentran en un modelo de diez habilidades directivas, de tal manera que lo agrupan en tres tipos de habilidad: personales, interpersonal y grupal. | Sera medido con el instrumento de Gormas (2021) en base a la teoría de Whetten y Cameron (2016), el mismo que se evaluará bajo 3 dimensiones (habilidades personales, interpersonales y grupales) y por un total de 20 ítems en el cuestionario | Habilidades personales | Desarrollo del autoconocimiento | Cuestionario Likert - Ordinal |
| | | | | Manejo del estrés y del bienestar | |
| | | | | Solución creativa de problemas | |
| | | | Habilidades interpersonales | Manejo de conflictos | |
| | | | | Motivación a los empleados | |
| | | | | Comunicación de apoyo | |
| | | | Habilidades grupales | Ganar poder e influencia | |
| | | | | Facultamiento y delegación | |
| | | | | Liderar el cambio positivo | |
| Motivación laboral | De acuerdo con Ayón, Merchán y Zambrano (2021) el psicólogo McClelland (1988) afirma que la motivación laboral de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades: La primera es la necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal; la segunda es la necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos y de tener impacto en el resto de personas; y finalmente la tercera es la necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás. | Sera medido con el instrumento de "Escala de motivación laboral" de Steers y Braunstein (1976) adaptado en la versión peruana por Palma en (2000), la cual está conformada por 03 dimensiones de necesidad (logro, poder y afiliación) y por un total de 15 ítems en el cuestionario | Necesidad de logro | Toma de decisiones | Cuestionario Likert - Ordinal |
| | | | | Logro de objetivos | |
| | | | Necesidad de poder | Participación | |
| | | | | Influencia en los demás | |
| | | | Necesidad de afiliación | Socialización | |
| | | | | Trabajo en equipo | |

Anexo 02: Validez del instrumento

Validez del cuestionario que mide la variable habilidades directivas



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Luis Enrique Dios Zárate
Institución donde labora: Universidad Cesar Vallejo – Filial Callao
Instrumento de evaluación: Para las habilidades directivas y competencias laborales
Autor del instrumento: Gormas Pérez, Karito

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS | INDICADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|---|---|---|----|---|
| CLARIDAD | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales. | | | | x | |
| OBJETIVIDAD | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales. | | | | x | |
| ACTUALIDAD | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES | | | | x | |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | x |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores. | | | | x | |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio. | | | | x | |
| CONSISTENCIA | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación. | | | | x | |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES | | | | | x |
| METODOLOGÍA | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. | | | | | x |
| PERTINENCIA | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento. | | | | | x |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | 44 | |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Colocar nombre del autor original del cuestionario y colocar adaptado por el estudiante.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

44

Callao, 29 de Setiembre de 2021

Dr. Luis Enrique Dios Zarate

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Mg. Castillo Canales Braulio Antonio
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo – Filial Callao
 Especialidad : Administrador
 Instrumento de evaluación : Cuestionario
 Autor (s) del instrumento (s): Gormas Pérez, Karito

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

| CRITERIOS | INDICADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|--|---|---|---|-----------|---|
| CLARIDAD | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales. | | | | | x |
| OBJETIVIDAD | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales. | | | | | x |
| ACTUALIDAD | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES | | | | x | |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | x |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores. | | | | x | |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio. | | | | | x |
| CONSISTENCIA | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación. | | | | | x |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES | | | | | x |
| METODOLOGÍA | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. | | | | x | |
| PERTINENCIA | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento. | | | | x | |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | 46 | |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Considerar datos del creador cuestionario Aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

46

Callao, 29 de Setiembre de 2021


 Mg. Castillo Canales Braulio Antonio

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Hans Mejía Guerrero
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo – Filial Callao
 Especialidad : Administración
 Instrumento de evaluación : Cuestionario
 Autor (s) del instrumento (s): Gormas Pérez, Karito

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

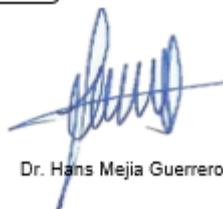
| CRITERIOS | INDICADORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|---|---|---|---|-----------|
| CLARIDAD | Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales. | | | | | x |
| OBJETIVIDAD | Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales. | | | | | x |
| ACTUALIDAD | El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES | | | | x | |
| ORGANIZACIÓN | Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación. | | | | | x |
| SUFICIENCIA | Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores. | | | | x | |
| INTENCIONALIDAD | Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio. | | | | | x |
| CONSISTENCIA | La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación. | | | | | x |
| COHERENCIA | Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS LABORALES | | | | | x |
| METODOLOGÍA | La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación. | | | | x | |
| PERTINENCIA | La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento. | | | | x | |
| PUNTAJE TOTAL | | | | | | 46 |

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46

Callao, 29 de Setiembre de 2021



Dr. Hans Mejía Guerrero

Validez del cuestionario que mide la motivación laboral

ESCALA DE MOTIVACIÓN MLPA (LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN) STEERS Y D. BRAUNSTEIN: o VALIDEZ:

Se midió la validez del instrumento a través de la diferencia de medidas de dos grupos: Los Empresarios (N=80) y Los funcionarios (N=103); apareciendo en todos sus componentes diferencias significativas entre los grupos de comparación, 32. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. 33. No me reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias. 34. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo. 35. Me siento complacido con la actividad que realizo. 36. Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo. 46 encontrándose las siguientes medidas comparativas: 18,65 y 18,13 para la motivación de logro; 21,22 y 20,16 para la motivación de poder: y 17,82 y 16,56 para la motivación de afiliación. Así mismo, a través del análisis discriminante efectuado mediante la Lambda de Wilks, la cual tomó valor de 0.959 ($p \leq 0,05$), con un nivel de predicción de 61,20%; se pudo demostrar la validez de la prueba (Sánchez, 2016)

Anexo 03: Fiabilidad del instrumento

Fiabilidad del cuestionario que mide la variable habilidades directivas

| Variable | Dimensiones | Alfa de Cronbach | Ítems |
|--|-----------------------------|-------------------------|--------------|
| Habilidades directivas 0.957 (20 ítems) | Habilidades personales | 0.880 | 6 |
| | Habilidades interpersonales | 0.900 | 8 |
| | Habilidades grupales | 0.902 | 6 |

Fiabilidad del cuestionario que mide la variable motivación laboral

- **ESCALA DE MOTIVACIÓN MLPA (LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN) STEERS Y D. BRAUNSTEIN:**
 - **CONFIABILIDAD:** El análisis de la fiabilidad del instrumento se realizó mediante el α de Cronbach de Consistencia Interna. Para Nunally (1967), un alfa superior a 0.70 se considera aceptable y éste será el valor que se tomara para estimar si una escala es fiable o no. La fiabilidad mediante el α de Cronbach. Se basa en la longitud de la escala; por lo tanto, a mayor longitud, mayor índice de consistencia interna. Los resultados de fiabilidad obtenidos en la escala se basan en las respuestas dadas por empresarios (N=80) y por funcionarios (N=103) Los resultados de los índices de fiabilidad fueron los siguientes: para motivación de logro, la α asumió un valor de 0,79; para motivación de poder, la α asumió un valor de 0,75 y para motivación de afiliación, la α asumió un valor de 0,81.

Anexo 04: Instrumento

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA DE LA CIUDAD DE ABANCAY, 2022

Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre las **Habilidades Directivas y la Motivación laboral** en su centro laboral, cabe precisar que la información a recolectar será estrictamente confidencialidad, por lo que se le solicita la **TOTAL SINCERIDAD EN SUS RESPUESTAS**, recuerde que no existe respuesta buena ni mala, su sinceridad ayudará al beneficio de la mejora de gestión en su centro de trabajo.

Instrucciones

A continuación, se presentará una serie de preguntas, las cuales según su opinión o apreciación debe marcar con una X en los casilleros según la escala de criterios.

ESCALA VALORATIVA

| CATEGORIA | CODIGO |
|--------------|--------|
| Siempre | 5 |
| Casi siempre | 4 |
| A veces | 3 |
| Casi nunca | 2 |
| Nunca | 1 |

| N° | VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Mis compañeros de trabajo conocen mis limitaciones, fortalezas y debilidades. | | | | | |
| 2 | Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos). | | | | | |
| 3 | Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular | | | | | |
| 4 | Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo. | | | | | |
| 5 | Tengo la capacidad de generar pensamientos creativos para soluciones únicas a los problemas | | | | | |
| 6 | Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente. | | | | | |
| 7 | Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. | | | | | |
| 8 | Considera que el personal de la Universidad selecciona las estrategias adecuadas para la resolución de confrontaciones. | | | | | |
| 9 | Considera que existe una política de motivación a nivel de todo el personal en su institución. | | | | | |
| 10 | Recibo felicitaciones y otras formas de reconocimiento a los logros significativos que obtengo. | | | | | |
| 11 | Percibo que el personal de la Municipalidad tiene la habilidad de escucha y coordinación. | | | | | |
| 12 | Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 13 | En mi trabajo me esfuerzo por generar ideas e iniciar nuevas actividades productivas. | | | | | |
| 14 | Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás. | | | | | |
| 15 | Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente | | | | | |
| 16 | Permito que quienes aceptan las tareas asignadas participen en la determinación de la fecha y la forma de realizar el trabajo. | | | | | |
| 17 | Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos | | | | | |
| 18 | Hago muchos más comentarios positivos que negativos. | | | | | |
| 19 | Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos. | | | | | |
| 20 | Sé diagnosticar y aprovechar las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas. | | | | | |
| N° | VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Intento mejorar mi desempeño laboral | | | | | |
| 2 | Me gusta trabajar en competición y ganar | | | | | |
| 3 | A menudo me encuentro hablando personas a mi alrededor sobre temas que no forman parte del trabajo | | | | | |
| 4 | Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes | | | | | |
| 5 | Me gusta trabajar en situaciones de estrés y presión | | | | | |
| 6 | Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en la universidad | | | | | |
| 7 | Deseo saber cómo voy progresando al terminar mis tareas | | | | | |
| 8 | Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo | | | | | |
| 9 | Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros(as) de trabajo | | | | | |
| 10 | Me gusta fijar y alcanzar metas realistas | | | | | |
| 11 | Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo | | | | | |
| 12 | Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones | | | | | |
| 13 | Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil | | | | | |
| 14 | Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean | | | | | |
| 15 | Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a) | | | | | |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, RAUL ALFREDO MENDEZ PARODI, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas y la motivación laboral en los trabajadores administrativos de una Universidad Privada de la Ciudad de Abancay, 2022.", cuyo autor es RAMIREZ CHIPA RENE, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 14 de Diciembre del 2022

| Apellidos y Nombres del Asesor: | Firma |
|---|--|
| RAUL ALFREDO MENDEZ PARODI DNI: 18111923 ORCID: 0000-0002-1667-9594 | Firmado electrónicamente por: RAMENDEZ el 11-01- 2023 18:52:21 |

Código documento Trilce: TRI - 0487868