



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

La influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral  
de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión del Talento Humano

**AUTORA:**

Clemente Figueroa, Carla Julissa ([orcid.org/0000-0002-4666-9055](https://orcid.org/0000-0002-4666-9055))

**ASESOR:**

Dr. Marquez Yauri, Heyner Yuliano ([orcid.org/0000-0002-1825-9542](https://orcid.org/0000-0002-1825-9542))

**CO-ASESOR:**

Dr. Méndez Gastañadui, Alfredo Nicanor ([orcid.org/0000-0002-7154-5281](https://orcid.org/0000-0002-7154-5281))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**TRUJILLO - PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación a mis padres y a mi pareja por el apoyo incondicional y la motivación de poder seguir con mi objetivo hasta poder culminarlo.

La autora

### **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a la Universidad César Vallejo por brindarme la oportunidad de abrirme las puertas al conocimiento y poder conocer excelentes maestros quienes me inculcaron sus conocimientos con mucha perseverancia y entusiasmo para culminar con éxito esta meta propuesta.

La autora.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA:.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación: .....	14
3.2. Variables y operacionalización: .....	14
3.3. Población y unidad de análisis: .....	16
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos: .....	16
3.5. Procedimientos: .....	17
3.6. Método de análisis de datos:.....	17
3.7. Aspectos éticos: .....	18
IV. RESULTADOS .....	19
V. DISCUSIÓN.....	27
VI. CONCLUSIONES.....	34
VII. RECOMENDACIONES .....	35
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Habilidades directivas y la motivación laboral .....	19
Tabla 2: Prueba de Nagelkerke para determinar la influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral.....	20
Tabla 3: Habilidades directivas y la dimensión de la necesidad de logro .....	21
Tabla 4: Prueba de Nagelkerke para determinar la influencia de las habilidades directivas en la necesidad de logro. ....	22
Tabla 5: Habilidades directivas y la dimensión de la necesidad de poder.....	24
Tabla 6: Prueba de Nagelkerke para determinar la influencia de las habilidades directivas en la necesidad del poder. ....	24
Tabla 7: Habilidades directivas y la dimensión de la necesidad de afiliación .....	25
Tabla 8: Prueba de Nagelkerke para determinar la influencia de las habilidades directivas en la necesidad de afiliación. ....	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño de Investigación .....	14
---	----

## RESUMEN

Contar con habilidades directivas asegura contar con éxito en las empresas de telefonía, ya que esto influye positivamente a que la motivación laboral aumente debido a que los directivos son el pilar la de las organizaciones y son ellos quienes dan el ejemplo a seguir. Por ello la presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

La investigación fue de desarrollo cuantitativo, nivel básico – no experimental y correlacional – causal ya que se buscó la influencia. De igual manera se midió el nivel se mediante un cuestionario, que fue aplicado a 60 colaboradores. En cuanto al procesamiento de datos se usó el programa estadístico del SPSS y se determinó el nivel de influencia con la prueba de Nagelkerke.

Los resultados fueron que el 73.3% identifican que las habilidades directivas y la motivación laboral se encuentran en un nivel alto, como de igual forma para las dimensiones de necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Y se concluyó que, si existe influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, motivación laboral, organizaciones.

## **ABSTRACT**

Having managerial skills ensures success in telephone companies, since this positively influences job motivation to increase because managers are the pillar of organizations and they are the ones who set the example to follow. For this reason, the objective of this research was to determine the influence of management skills on the work motivation of employees in a telephone company, Huaraz, 2023.

The research was of quantitative development, basic level - non-experimental and correlational - causal since the influence was sought. In the same way, the level was measured by means of a questionnaire, which was applied to 60 collaborators. Regarding data processing, the SPSS statistical program was used and the level of influence was determined with the Nagelkerke test.

The results were that 73.3% identify that management skills and work motivation are at a high level, as well as for the dimensions of the need for achievement, the need for power and the need for affiliation. And it was concluded that, if there is an influence of management skills on the work motivation of employees in a telephone company, Huaraz, 2023.

**Keywords:** Management skills, work motivation, organizations.

## I. INTRODUCCIÓN

Los directivos como responsables de éxito y fracaso de una organización requieren de habilidades o competencias gerenciales necesarias para afrontar con éxito en su labor diaria. Así mismo son responsables de generar estrategias adecuadas de cambio y adaptación a los nuevos contextos. Sin embargo según la revista Mercados y Tendencias (2021) de República Dominicana, mencionó que a raíz de la pandemia vivida en los últimos años los directivos generaron estrategias de cambio buscando adaptarse a los escenarios post covid generando que el 50% de colaboradores fuera despedidos porque no pueden realizar su trabajo desde su casa o no pueden cubrir los gastos como anteriormente lo hacían, por otro lado también se observó que solo el 20% de las empresas cuentan con técnicas o habilidades desarrolladas por sus directivos y que el 80% desconocen las habilidades necesarias para que puedan apoyar o capacitar a sus colaboradores, esto causó en ellos la desmotivación y una amenaza frente a la crisis vivida.

La presencia de habilidades y competencias gerenciales en los directivos influye de manera positiva en los colaboradores para mantenerlos motivados laboralmente, así como lo indica García y Gutiérrez (2023), en la revista Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores de México, que la motivación laboral y el liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral de una empresa para mejorar resultados en la empresa. Así como las adaptaciones que se realizaron en los últimos años donde Cruz (2022), en la revista Question/Cuestión peruana indica que el 63% de las empresas cambiaron la modalidad de trabajo y que los colaboradores transformaron su centro laboral en su domicilio la clave fueron los factores de motivación que las altas gerencias generaban en ellos utilizando planes estratégicos y estimular el desarrollo profesional. También se contó que el 37% por contar con trabajos en fábricas o ser independientes no pueden realizar trabajo remoto.

En cuanto al ámbito nacional las empresas que no cuenta con directivos capacitados se van extinguiendo, así como lo menciona el diario Perú 21

(2022), que según el INEI 850 empresas se registran y otras 469 desaparecen, debido a la falta de habilidades directivas puede llevar a una mala toma de decisiones, problemas de organización y gestión ineficiente, lo que puede resultar en una disminución de la productividad de la empresa. Esto puede afectar negativamente a los colaboradores, ya que pueden sentirse desmotivados, frustrados y desorientados sin un liderazgo efectivo. Así mismo Perú 21 (2021), indica que la falta de habilidades gerenciales para adaptarse a los cambios ocurridos en los últimos años ha llevado a despidos masivos y consecuentemente a un aumento del desempleo. Así mismos estudios realizados por el Instituto de Investigación de Stanford, que el desarrollar o conocer las habilidades cuenta como un éxito del 75% en el ámbito laboral.

Con los nuevos cambios generados por la pandemia, las empresas y los directivos tienen que buscar una forma de mejorar la productividad, está claro que no todas las empresas cuentan con las mismas habilidades que otras por ello es que algunas no subsistieron dentro del mercado actual ya que no solo depende de la alta gerencia sino de toda la organización por ello es importante contar con una motivación adecuada para los colaboradores y subsistir en el mercado.

Así mismo en la ciudad de Huaraz también se encuentran empresas privadas donde sus directivos no poseen adecuadas habilidades directivas lo cual genera que la rotación de personal sea frecuente (despidos y renuncias) y desconfianza a los nuevos postulantes, también esto genera que el desempeño laboral sea menor debido a la nula o a la poca motivación laboral que se les brinda a los colaboradores.

Lo cual teniendo en consideración la realidad desde internacional a local se propuso como el problema general; ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023?, así como los problemas específicos; ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la necesidad de logro de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023?, así mismo el ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la necesidad del poder de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023?, y por ultimo

¿Cómo influyen las habilidades directivas en la necesidad de afiliación de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023?

De la misma forma se presenta la justificación para la investigación según el ámbito práctico, ya que se determinará si las habilidades directivas influyen en la motivación de los colaboradores en una empresa de telefonía en los niveles de alto, medio y bajo, así como en el ámbito teórico, empleando la Teoría del Desarrollo Organizacional y La Teoría motivacional de McClelland, así como en el ámbito metodológico, por el hecho que la investigación podrá ser usada como antecedentes para futuras investigaciones de igual forma ya que se usará el método científico para la realización.

Por ello se tomó como objetivo general para la investigación; determinar la influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023, en cuanto a los objetivos específicos que son; determinar el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de logro de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023; de igual forma el determinar el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad del poder de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023; y como último objetivo específico el determinar el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de afiliación de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023

Tomando como hipótesis de trabajo; las habilidades directivas influyen en el incremento de la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023, de igual manera como hipótesis nula; las habilidades directivas no influyen en el incremento de la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Se recolectó investigaciones relacionadas al tema como precedentes realizada por múltiples autores.

A nivel internacional Guerrero y López (2020), en su tesis donde determina si el clima laboral influye en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional – Ecuador, con diseño no experimental transaccional – correlacional, utilizando un cuestionario para 130 colaboradores de la empresa, en cuanto a su resultado evidencian influencia significativa entre el clima laboral el cual genera que los colaboradores puedan desempeñarse mejor, así como teniendo interés por realizar nuevas funciones. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de logro.

Donawa (2019), en su tesis donde determinó las habilidades directivas para potenciar la motivación laboral en los trabajadores de una empresa que brinda servicio eléctrico del Estado Zulia en Venezuela, siendo una investigación descriptiva – no experimental, con una encuesta para la recolección de datos de 548 personas, donde se llegó a determinar que la mayoría de los colaboradores tiene la necesidad hacia la afiliación, esa necesidad o sentimiento de permanecer en un grupo y contar con la aceptación de sus compañeros. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de afiliación.

Alcaide y Llamas (2018), la siguiente investigación se ejecutó la aplicación de las habilidades directivas, precisamente en la creatividad, liderazgo e innovación, dentro de una institución privada- Córdoba - España, usando el método cualitativo y cuantitativo, así mismo la encuesta para la recolección de datos, conformada por 120 empleados de empresas privadas en Córdoba, en cuanto a una de sus conclusiones específicas menciona que el tercio es la que más se destaca en términos de liderazgo, innovación y creatividad lo cual engloba de manera general las necesidades de logro, poder y afiliación de la motivación conjuntamente con las habilidades. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Hofer y Busch (2019), en su artículo estudia la necesidad de poder de los individuos con el propósito de influenciar en otras personas, donde se pudo observar que las conductas que causan estrés disminuyen la atención cuando cuentan con la necesidad de poder bajos, pero si son niveles altos asume el riesgo y busca el cómo solucionar o mejorar la situación. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de poder.

Szabó, Diller, Czibor, Restás, Jonas y Frey, (2023), en su publicación de su artículo busca demostrar la actitud laboral frente a la motivación relacionada, por lo cual según sus resultados se relacionan más al despotismo que es tener el control de lo que le rodea siento más como una necesidad de poder, queriendo sobresalir en todo el equipo. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de poder.

Medina y Llorent (2013), el propósito de la investigación fue establecer las necesidades y motivaciones de los alumnos del Centro de Educación Permanente en el Valle del Guadiato - España, se usó la metodología comparada para la población de 500 alumnos, con los siguientes resultados; las necesidades giraron en torno a la oportunidad de utilizar el tiempo libre (53,4%), la probabilidad de tener más posibilidades de encontrar un trabajo (24,3%) y el apoyo familiar (18,7%) esto lleva a que se concluyó que las necesidades laborales, sociales y personales apuntan al deseo de aprender, deseo de superación personal e interés por el tema. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Carbonó (2021), realizó la investigación sobre las habilidades directivas en estudiantes de posgrado según la experiencia laboral de ellos en la Universidad de la Costa - Colombia, de tipo no experimental – descriptivo y con un cuestionario de 85 preguntas que se aplicó a un total de 71 estudiantes, en cuanto a la conclusión indican que hay un 79.2% en el nivel alto indicando que hay influencia de las habilidades directivas para poder generar resoluciones a los problemas, autoconocimiento y factores implicados a la motivación. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Ávila (2018), en la investigación *Mental imagery, motivation and reading in a foreign language - España*, con un método cuasi-experimental, con la técnica de observación y entrevistas al inicio, terminando con un cuestionario a su muestra que fue de 223 pre-universitarios, por lo que la conclusión fue que tales estudios deben seguirse etnográficamente para recopilar información sobre cómo las personas perciben el tratamiento, su nivel de motivación e interés, indicado de esta manera que la motivación se brinda a los alumnos influye en que puedan interesarse en nuevos temas y desarrollar nuevas habilidades, estos asumen el riesgo y buscan el cómo solucionar o mejorar la situación. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de logro.

A cuánto, a nivel nacional Zorrilla (2018), el objetivo de la investigación fue proponer de qué forma las habilidades directivas influyen en la asistencias para la exportación y el empleo de los recursos humanos en la empresa Prive Foods – Barranca, utilizando el método correlacional-causal y con el diseño no experimental, como técnica la encuesta y como herramienta el cuestionario para su población de 131 colaboradores de la empresa, siendo de corte transversal, llegando a la conclusión con un nivel de significancia  $p=0,00$  siendo  $>0,05$  con una relación moderada  $r=0,424$  lo cual sí hay una influencia directa entre ambas variables, por lo cual es necesario contar con las habilidades directivas para incrementar la motivación laboral y generar un mejor desempeño en la labores. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Cueva (2018), en su publicación buscó determinar la relación entre el estudio de la Teoría motivacional de McClelland y el desempeño laboral de los colaboradores de Bembo en la tienda de Javier Prado, donde utilizó el diseño metodológico con diseño no experimental – enfoque mixto, considerando encuesta, ficha de observación y entrevista a 40 colaboradores, donde uno de sus objetivos es el estudio de la motivación de logro tiene relación significativa con el desempeño laboral encontrando altos niveles de significancia, donde evidencia que al no tener una motivación de logro donde puedan realizar o ejercer funciones mayores pierden el interés

de mejorar. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de logro.

Arriola y Huanca (2016), en su tesis buscó plantear un proyecto estratégico de motivación favoreciendo el clima institucional en la I.E. Víctor Raúl Haya De La Torre ubicado en el distrito de alto de la alianza - Tacna, se enfoca en el ámbito descriptivo con propuesta y con una población de 22 docentes, indicando que existe influencia entre el clima institucional con un 53.95% y el 66.77% de motivación, por lo que la institución necesita la motivación para lograr un buen clima institucional. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de afiliación.

Bazan (2022), realizó un estudio de la motivación y rendición laboral en trabajadores en la empresa de seguros - Chiclayo, de diseño correlacional, transversal e investigación básico, no experimental y una muestra de 23 personas a las cuales se le realizó un cuestionario, uno de sus objetivos específicos concluyó que existe relación entre la necesidad de afiliación con la actitud de aprendizaje o las habilidades de liderazgo, que mientras ellos se sientan el apoyo grupal, el identificarse con la empresa y un ambiente laboral satisfactorio se quedan en la empresa. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de afiliación.

Llave y Ccallo (2019), determinó si las habilidades directivas se relacionan con la satisfacción laboral en una empresa constructora y contratista en la provincia Espinar de Cusco en el 2018, siendo esta una investigación de tipo correlacional-descriptivo ya que es una investigación mixta (siendo cuantitativa y cualitativa), donde la recolección de datos fue transversal, así como longitudinal, optando por una encuesta de 24 preguntas para un total de 140 personas, en los resultados se pudo observar que el 62.1% de los encuestados indican que hay un nivel bueno en cuanto a las habilidades directivas y que existe relación según la prueba de spearman hay un 68.8% siendo un nivel aceptable y contando con una significancia de ,000. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Centty y Ortega (2018), donde realizó su investigación sobre la motivación laboral y clima organizacional en el personal de enfermería del centro quirúrgico del H.R. Julio Pinto Manrique – Arequipa, siendo de diseño correlacional, de corte transversal, contando con una población de 20 colaboradores a quienes se les aplicó una encuesta con un total de 65 preguntas politómicas, en cuanto a los resultados se encontró que la necesidad de logro cuenta con un 90% en nivel alto, la necesidad de afiliación en 50% nivel alto y la necesidad de poder en un 60% también con un nivel alto, por lo que los colaboradores pueden percibir con mayor grado la necesidad de logro por el hecho de estar nombradas dentro de su institución. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de logro.

Fernández (2020), buscó establecer la categoría de las habilidades directivas en los colaboradores del nivel directivo y todo el personal de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Privada de Lambayeque, de tipo aplicada, con un diseño no experimental – transversal.- descriptivo, conformada como muestra de 36 participantes para la encuesta, teniendo un resultado donde señala haber diferencias significativas ( $p = ,033$ ) en la variabilidad de datos de 1 a 3 años, de 3 a 5 años así como mayores a 5 años, concluyendo que en cuanto a las habilidades directivas: personales, en el grupo e interpersonales, los de la alta directiva de escuela, como el decano y el director de departamento de la facultad están calificados en un nivel alto y el personal los percibe en un nivel alto y medio, respectivamente. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Licas (2017), realizó una investigación sobre habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina. Siendo una investigación cuantitativa, ordinal, con un nivel correlacional causal, no experimental, realizó una ficha técnica como método de recolección de datos para los 100 administradores que asistieron el día que se realizó la encuesta. Teniendo, así como resultado que el 48% de los administradores obtuvo un nivel aceptable en cuanto a las habilidades directivas, donde el 71% de los administrativos cuentan con un nivel alto de

las habilidades personales, finalmente con la prueba de Nagelkerke se obtuvo que en un 70.5% las habilidades directivas influyen en la toma de decisiones de los administrativos. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Santivañez (2017), que cuenta con su investigación de la motivación laboral según las necesidades de McClelland en una PYME de metalmecánica en Lima Norte. Siendo una investigación básica de tipo descriptivo, transversal y tomando como muestra a 40 trabajadores, a quienes se les realizó una encuesta con 36 preguntas politómicas. Resaltando la necesidad de afiliación con un 46% en un nivel alto, por lo que los trabajadores se sienten identificados con su empresa lo cual influye también en que ellos puedan ir a su centro laboral motivados. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados en su dimensión de necesidad de afiliación.

Ayala (2017), en su investigación sobre las habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde el punto de vista de los docentes - Los Olivos. Siendo tipo básica con un enfoque cuantitativo, no experimental y de diseño correlacional-causal, contando con 333 docentes de las cuales a solo 178 se les aplicó la encuesta. Donde se obtuvo como resultado que las habilidades directivas si influyen en un 19.2% en la gestión del conocimiento, teniendo un grado de influencia de 24.8% en los niveles de la comunicación interna. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

En su artículo de Oswaldo, Garcés y Arias (2022), indica que hay cambios y mejoras en el desempeño o efectividad de los colaboradores cuando se cuenta con habilidades directivas, lo cual mencionó con certeza que esto permite expandir a nivel internacional sus mercados contando con el apoyo de cada colaborador de la empresa. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Aguilar (2020), investigó las habilidades directivas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, siendo una investigación descriptiva-correlacional con un diseño no experimental, contando con 398

colaboradores y tomando a todos ellos en cuenta para la aplicación de encuesta, focus group y la observación como técnicas de recolección de datos, teniendo como resultado que el 64.5% de los directivos cuentan con un nivel alto en habilidades directivas y con una significancia de 0.594 de spearman lo que indica que contar con habilidades directivas aumenta el desempeño laboral. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Asto (2020), que buscó determinar cómo las habilidades directivas influyen en la resolución de conflictos en los docentes de una institución educativa de Lima, siendo una investigación correlacional causal buscando la influencia y no experimental, donde su población fue de 85 docentes a quienes se le realizó una encuesta, concluyendo que el 58.8% de los docentes cuentan con un alto nivel en las habilidades directivas, así mismo indica que si existe influencia el contar con habilidades directivas en poder resolver conflictos. El presente antecedente será de utilidad para discutir los resultados del objetivo general.

Así mismo se presenta la teoría sobre las habilidades directivas, teniendo como autora a Rosas (2016), quien menciona que Bennis en el año 1966 creador de la "Teoría del Desarrollo Organizacional", lo cual busca el desarrollo y el cambio organizacional, mejorando el talento humano de las organizaciones, identificar las relaciones humanas, ubicando así las habilidades interpersonales, personales y grupales, de tal forma se busca el bienestar en el trabajador.

Las habilidades según Sixto y Márquez (2017), reveló que va desde la creatividad, transformación, la autorregulación, lo cual viene del plano psíquico del desarrollo humano y se van desarrollando dependiendo al entorno donde se desarrolla, así como la creación de nuevas habilidades que permite un constante desarrollo.

Según Paredes, Ibarra y Moreno (2021), las habilidades directivas son las capacidades que las personas pueden adquirir por medio del aprendizaje, presentando resultados óptimos, así como en menor tiempo y costo.

Ramírez (2018), indica que la formación y desarrollo de habilidades directivas de los altos funcionarios de las empresas es esencial para alcanzar las metas organizacionales y para el desarrollo profesional de las personas. permiten a los altos funcionarios liderar de manera efectiva a su equipo de trabajo, tomar decisiones acertadas, comunicarse de manera clara y persuasiva, motivar a los colaboradores, manejar conflictos de manera constructiva y crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

García, Boom y Molina (2017), menciona que para poder mejorar el desempeño aumentando la motivación de los colaboradores es necesario aplicar y desarrollar ciertas habilidades, como las interpersonales, liderazgo y sociales, lo cual genera que el directorio tenga mejor manejo del personal a cargo.

Así como las dimensiones que según Whentter y Cameron (2011),  
Habilidades interpersonales: Son habilidades para el desenvolvimiento grupal y sirve para solucionar las dudas de otros individuos, así como lograr propósitos comunes, en las habilidades debe predominar; la motivación del personal, el manejo de conflictos, tener en cuenta el escucha activa y el ser un gran líder. Sobre todo, enfocarse en la escucha activa y contar con empatía, pues esto refuerza a mejorar la relación de empleado – empleador.  
Habilidades personales: Se considera que va dirigido al manejo de uno mismo lo cual definirá el comportamiento directivo, de cómo controlar el estrés, el desarrollo de la visión, inteligencia emocional, aprender a solucionar problemas de manera coherente y efectiva. (Pareda, 2016)

Habilidades grupales: Consiste en delegar funciones, generar cambios positivos, enfocarse en el trabajo conjunto, debido a ello el líder, asume que el esfuerzo en equipo genera cambios positivos a la empresa, mantener al personal motivado, genera confianza que potenciarán sus actividades entregando mejores resultados, así como el empleador podrá confiar en las decisiones tomadas por ellos. (Matos, Mejía, Barreto y Venthencourt, 2018)

Las habilidades interpersonales, personales y grupales actualmente tienen mayor importancia en el ámbito empresarial y dentro de las organizaciones, por ello Vargas y Torres (2017), confirman que todo individuo con buenas habilidades personales alcanza la cúspide de su eficiencia personal, así

como organizacional porque las habilidades interpersonales proporcionan a los colaboradores interactuar con triunfos en un lugar de trabajo que es al mismo tiempo aún más exigente en un entorno cambiante.

Y la segunda teoría para la motivación laboral, Padovan (2020) indica que la teoría propuesta por McClelland en 1943, "Teoría motivacional de McClelland", es un modelo que va dirigido al ámbito empresarial, que identifica tres puntos principales que es el logro, poder y afiliación, busca crear una fuente de motivación para que cualquier persona pueda lograr las metas identificadas.

La motivación para González (2019), constituye en el comportamiento de las personas ante sus necesidades personales sean cognitivamente, en deseos, proyectos o fines al que quiere llegar que conllevan a una emoción o sentimiento.

Las instituciones y empresas deben considerar la motivación de sus colaboradores para lograr resultados positivos de manera que todas las actividades realizadas se desarrollen en torno a sus objetivos, también los incentivos pueden actuar como estímulos de motivación que generan un impulso o deseo de lograr algo, cuando una persona se siente motivada, tiende a estar más comprometida con su trabajo y a ser más productiva. (Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavides, 2020).

Según Peña y Villón (2018), la motivación laboral se relaciona con el impulso o una conducta de alcanzar ciertos objetivos organizacionales, guiados desde el impulso más básico y llegar a la meta propuesta. Sentir satisfacción de lo logrado y del éxito.

En cuanto a las dimensiones para Monrán y Menezes (2016), indican que la motivación de la necesidad de logro; se identifica por realizar tareas que impliquen retos y desafíos, sobresalir en el cumplimiento de objetivos y que le brinden opiniones de su desarrollo en su labor cumplida.

La necesidad de logro, se manifiesta cuando se satisfacen las necesidades básicas y se orientan hacia la superación personal, así como a la realización de objetivos. (Solorzano, 2020).

Así mismo Ngoc, Thanh y Nhu, (2022), está relacionado con asumir riesgos ya que las entidades requieren que sus colaboradores cuenten con un desempeño elevado y disposición de asumir retos.

Motivación de la necesidad de poder, son situaciones donde se quiere tener el control de lo que sucede a su alrededor, de las situaciones o personas, necesitan tener el control de influir en las demás personas para poder de lograr los objetivos, la satisfacción de contar con capacidades que sobresalgan en el equipo y contar el prestigio o ser reconocido como alguien importante donde se desempeña (Montalvo y Plasencia, 2015).

También Zambrano, Suarez y Parada (2017), mencionan que la necesidad de poder es que una persona influya en otra para realizar ciertas actividades en las que la persona pueda organizar los esfuerzos de los demás, mantener el control y alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Motivación de la necesidad de afiliación, se basa en formar o encontrarse en un grupo social, son colaborativos, empáticos, se encuentran identificados con la organización y se sienten motivados cuando colaboran para realizar tareas en equipo. (Barraca, 2018).

Así mismo Alva (2018), indica que la necesidad de afiliación se refiere al anhelo de establecer relaciones cercanas y personales, así como formar parte de un grupo. A menudo, estas personas disfrutan siendo populares y mantener contacto con los demás. No se sienten cómodas trabajando de manera individual y prefieren trabajar en grupo y ayudar a los demás. Estos comportamientos tienen un efecto importante en la eficiencia laboral.

### III. METODOLOGÍA:

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación:

##### 3.1.1. Tipo de investigación:

El tipo de investigación es aplicada, que según Álvarez (2020), este tipo de investigación es la que va orientada a buscar nuevas competencias con la ayuda de teorías planteadas, el cual ayudará a la sociedad.

##### 3.1.2. Diseño de investigación:

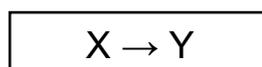
Según Rumrill y Bellini (2017), el diseño no experimental, ya que no habrá ningún tipo de cambio deliberadamente las variables.

Así como de corte transversal ya que se recolectarán los datos en un solo tiempo. (Rodríguez y Mendivelso, 2018).

Cuenta con un enfoque cuantitativo, porque se recolectarán y se usarán datos numéricos, los cuales serán medidos. (Bhandari, 2020)

Con un nivel de investigación correlacional – causal, debido a que la investigación se basa en determinar la influencia de las variables en estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2018)

Contando como diseño:



*Figura 1*

Dónde:

X : Habilidades directivas

→ : Influencia

Y : Motivación laboral

#### 3.2. Variables y operacionalización:

##### Definición conceptual:

Se estudiará a la variable de habilidades directivas como variable independiente, que según Rosas (2016), quien menciona que

Bennis en el año 1966, lo define como el cambio organizacional que busca la mejora del talento humano y de las organizaciones.

De tal manera queda la variable de motivación como dependiente, el cual según Padovan (2020) indica que McClelland en el año 1943, menciona que la motivación son impulsos que uno busca para poder cumplir algún objetivo.

**Definición operacional:**

Las habilidades directivas son ciertos aspectos que ayudan para mejorar resultados dentro del ámbito laboral, lo cual se medirá mediante tres aspectos, las habilidades interpersonales, habilidades personales y las habilidades grupales del cual la unidad de medida será la escala likert con los niveles de bajo, medio y alto.

La motivación es la que empuja a cada uno para poder llegar a cumplir los deseos o metas ya sean en un ámbito personal como profesional. Contará con tres dimensiones para poder medirlo que son las necesidades de logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación y contará con la escala de Likert, así mismo con los niveles de bajo, medio y alto.

**Indicadores:**

Tomando en cuenta la variable independiente que son las habilidades directivas, que según Fernandez (2020), Se consideró como dimensiones, las habilidades interpersonales con sus indicadores de, desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés y solución creativa de problemas; segunda dimensión las habilidades personales contando con indicadores de manejo de conflictos, comunicación de apoyo y motivación de logro; por último la dimensión de habilidades grupales, teniendo los indicadores, formación de equipos, liderar el cambio positivo y facultamiento con delegación.

De tal forma para la variable dependiente que es la motivación, se tomó en cuenta a Cueva (2018), como primera dimensión la necesidad de logro con sus indicadores que son desempeño, interés y disposición; la siguiente dimensión es la necesidad de poder, con sus respectivos

indicadores que son la actitud, influencia y capacidad; como última dimensión la necesidad de afiliación y sus indicadores de identificación, habilidades e integración.

### **3.3. Población y unidad de análisis:**

#### **3.3.1. Población:**

Condori (2020), indica que una población se encuentra ubicada en una cierta área determinada, así mismo la población estadística son las personas seleccionadas para la investigación.

En la empresa de telefonía se cuenta con 60 colaboradores por lo que se tomará a toda la población para la investigación. Por ello no cuenta con criterios de exclusión, así como tampoco cuenta con muestra.

#### **3.3.2. Unidad de análisis**

Un colaborador de la empresa de telefonía

### **3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos:**

#### **Técnica de recolección de datos:**

Pimienta (2020), menciona que la encuesta es una de las técnicas de recolección de datos, sin que sufra algún cambio los datos estadísticos como la cantidad de personas en estudio.

#### **Instrumento de recolección de datos:**

Se recolectará mediante el cuestionario, que consiste en una cierta cantidad de preguntas presentadas a las personas interesadas de la investigación con diferentes alternativas el cual no hay respuesta favorable o negativa. (Arias y Covinos, 2021)

Para la variable de habilidades directivas se utilizará el cuestionario de Fernández (2020), el mismo que ha sido modificado para la presente investigación, siendo validado por tres expertos y en cuanto a su confiabilidad se ha realizado la prueba piloto que cuenta con 31

preguntas, obteniendo una confiabilidad de 0.886 alfa de Cronbach siendo una valoración buena.

Para la variable motivación laboral se elaboró un instrumento de la misma forma siendo validado por tres expertos y en cuanto a su confiabilidad se ha realizado la prueba piloto que cuenta con 27 preguntas, obteniendo una confiabilidad de 0.848 alfa de Cronbach siendo una valoración buena.

Así mismo para ambas variables de habilidades directivas y motivación laboral, se realizó la confiabilidad con la prueba piloto con un total de 58 preguntas, obteniendo una confiabilidad de 0.927 alfa de Cronbach siendo una valoración excelente.

### **3.5. Procedimientos:**

Por el tema que la mayoría de los colaboradores de la empresa de telefonía trabajan en campo se optó por realizar una encuesta mediante la plataforma de Google Forms, también para poder contar con un mejor control de los datos obtenidos, de igual forma la encuesta se envió al administrador de los grupos de WhatsApp para la distribución masiva, estuvo abierta por 4 días para que todo el personal pueda responder. Luego se realizó el procesamiento de datos en el sistema estadístico de SPSS versión 26 para poder determinar los resultados en forma de tablas.

### **3.6. Método de análisis de datos:**

En cuanto al método se usó del programa SPSS versión 26, se usará la estadística descriptiva, que llevará con tablas especificadas para el desarrollo de datos, así como la estadística inferencial para realizar la prueba de hipótesis, por último, el método de Kolmogorov – Smirnov por que se usó a toda la población que fue mayor a 50 personas y luego la prueba de regresión logística (Nagelkerke) el que Díaz (2017),

indica que sirve para ver si existe influencia entre dos variables en estudio, una que es dependiente y la otra independiente.

### **3.7. Aspectos éticos:**

Para esta investigación se respetó la información y datos recopilada por otros autores, y se citó de acuerdo con las normas APA de la 7ma edición del manual de la Universidad Cesar Vallejo, cumplimos con el estándar establecido en el campo académico, de tal manera toda la información obtenida se realizó de fuentes confiables y los resultados se presentarán con veracidad, así como también la identidad de las personas encuestadas fue respetada y solamente se hizo uso de la información para la presente investigación.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados según objetivo general

Determinar la influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

**Tabla 1**

*Habilidades directivas y la motivación laboral*

			Motivación Laboral		
			Medio	Alto	Total
Habilidades Directivas	Medio	Recuento	14	0	14
		% del total	23,3%	0,0%	23,3%
	Alto	Recuento	2	44	46
		% del total	3,3%	73,3%	76,7%
Total	Recuento	16	44	60	
	% del total	26,7%	73,3%	100,0%	

*Fuente:* Programa estadístico SPSS

### Interpretación

En la tabla 1 se pudo inferir que el 73.3% de la población que sería un total de 44 encuestados califican en el nivel alto a la motivación laboral y las habilidades directivas, continuando con el 23.3% con 14 personas de la población que indican contar con un nivel medio en ambas variables y un 3.3% siendo 2 personas de la población que refieren un nivel alto en las habilidades directivas pero un nivel medio en la motivación laboral.

## Prueba de hipótesis

**Tabla 2**

*Prueba de Nagelkerke para determinar la influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral.*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado Nagelkerke
	Chi-cuadrado	gl	Sig.		
Sólo intersección	55,706				
Final	2,569	53,136	1	,000	

*Fuente:* Programa estadístico SPSS

### Interpretación

Según la tabla 2, se pudo diferir que el valor de la significancia es 0,000 siendo menor a 0,050 lo cual determina que, si existe influencia significativa entre las dos variables, de igual manera que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) aceptando la hipótesis de trabajo ( $H_1$ ). En cuanto al valor de Nagelkerke indicó que la variable habilidades directivas influyen en un 85,6% en la motivación laboral en los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

## 4.2. Objetivos Específicos

**Objetivo Específico 1:** Determinar el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de logro de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

**Tabla 3**

*Habilidades directivas y la dimensión de la necesidad de logro*

		Necesidad de Logro			
		Medio	Alto	Total	
Habilidades Directivas	Medio	Recuento	12	2	14
		% Del Total	20,0%	3,3%	23,3%
	Alto	Recuento	8	38	46
		% Del Total	13,3%	63,3%	76,7%
Total	Recuento	20	40	60	
	% Del Total	33,3%	66,7%	100,0%	

*Fuente:* Programa estadístico SPSS

### Interpretación

En la tabla 3 se pudo inferir que el 63.3% de la población (38 personas) califican en un nivel alto a la dimensión de la necesidad de logro y en las habilidades directivas, así mismo con 20.0% de los encuestados (12 personas) indicaron que hay un nivel medio de la variable y la dimensión, también el 13.3% de la población (8 personas) indican que hay un nivel alto en habilidades directivas pero un nivel medio en la dimensión de la necesidad de logro y por último un 3.3% de la población (2 personas) refieren un nivel medio en las habilidades directivas y un nivel alto en cuanto a la dimensión de la necesidad de logro.

**Tabla 4**

*Prueba de Nagelkerke para determinar la influencia de las habilidades directivas en la necesidad de logro.*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Nagelkerke
Sólo intersección	28,600				
Final	6,209	22,391	1	,000	,433

*Fuente:* Programa estadístico SPSS

### **Interpretación**

Según la tabla 4, se pudo inferir que el valor de la significancia es 0,000 siendo menor a 0,050 lo cual determina que, si existe influencia significativa. En cuanto al valor de Nagelkerke indicó que la variable habilidades directivas influyen en un 43,3% en la necesidad de logro en los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

**Objetivo Específico 2:** Determinar el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad del poder de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

**Tabla 5**

*Habilidades directivas y la dimensión de la necesidad del poder*

			Necesidad de poder		
			Medio	Alto	Total
Habilidades Directivas	Medio	Recuento	14	0	14
		% del total	23,3%	0,0%	23,3%
	Alto	Recuento	7	39	46
		% del total	11,7%	65,0%	76,7%
Total		Recuento	21	39	60
		% del total	35,0%	65,0%	100,0%

*Fuente:* Programa estadístico SPSS

### **Interpretación**

En la tabla 5 se pudo inferir que el 65.0% de la población (39 personas) califican en un nivel alto a la dimensión de la necesidad de poder y en las habilidades directivas, así mismo con el 23.3% de los encuestados (14 personas) indicaron que hay un nivel medio de la variables y la dimensión y por último un 11.7% de la población (7 personas) refieren un nivel alto en la variable de habilidades directivas pero un nivel medio en la dimensión de la necesidad de logro.

**Tabla 6**

*Prueba de Nagelkerke para determinar la influencia de las habilidades directivas en la necesidad del poder.*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud			Pseudo R cuadrado
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Nagelkerke
Sólo intersección	42,102				
Final	3,643	38,459	1	,000	,652

*Fuente:* Programa estadístico SPSS

### **Interpretación**

Según la tabla 6, se pudo inferir que el valor de la significancia es 0,000 siendo menor a 0,050 lo cual determina que, si existe influencia significativa. En cuanto al valor de Nagelkerke indicó que la variable habilidades directivas influyen en un 65,2% en la necesidad de poder en los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

**Objetivo Específico 3:** Determinar el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de afiliación de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

**Tabla 7**

*Habilidades directivas y la dimensión de la necesidad de afiliación*

			Necesidad de afiliación		
			Medio	Alto	Total
Habilidades Directivas	Medio	Recuento	11	3	14
		% del total	18,3%	5,0%	23,3%
	Alto	Recuento	5	41	46
		% del total	8,3%	68,3%	76,7%
Total		Recuento	16	44	60
		% del total	26,7%	73,3%	100,0%

*Fuente:* Programa estadístico SPSS

### **Interpretación**

En la tabla 7 se pudo inferir que el 68.3% de la población (41 personas) califican en un nivel alto a la dimensión de la necesidad de afiliación y en las habilidades directivas, así mismo con el 18.3% de los encuestados (11 personas) indicaron que hay un nivel medio entre la variable y la dimensión, también el 8.3% de la población (5 personas) indican que existe un nivel alto en la variable de las habilidades directivas mientras que en la dimensión de la necesidad de afiliación un nivel medio y por último un 5.0% de la población (3 personas) refieren que existe un nivel medio en la variable de las habilidades directivas y un nivel alto en la dimensión de la necesidad de afiliación.

**Tabla 8**

*Prueba de Nagelkerke para determinar la influencia de las habilidades directivas en la necesidad de afiliación.*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo			Pruebas de la razón de verosimilitud		Pseudo R cuadrado
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.	Nagelkerke	
Sólo intersección	25,534					
Final	6,120	23,414	1	,000	,471	

*Fuente:* Programa estadístico SPSS

### **Interpretación**

Según la tabla 8, se pudo inferir que el valor de la significancia es 0,000 siendo menor a 0,050 lo cual determina que, si existe influencia significativa. En cuanto al valor de Nagelkerke indicó que la variable habilidades directivas influyen en un 47.1% en la necesidad de afiliación en los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.

## V. DISCUSIÓN

Al tener en cuenta los resultados presentados de la investigación y la validación de los instrumentos utilizados, se puede concluir que existe una influencia significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los colaboradores de la empresa telefónica. En el que concuerdan en un nivel alto las habilidades directivas como también la motivación laboral por lo que respalda la hipótesis general planteada en la investigación. Eso quiere decir que existe influencia entre ambas variables, implica que aquellos colaboradores que poseen habilidades directivas más desarrolladas también tienden a influir una mayor motivación laboral.

En las investigaciones encontradas referente al objetivo general, el cual fue definido determinar la influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023, para ello se realizó la prueba de Nagelkerke, lo cual determinó con un 85.6% que existe influencia entre ambas variables, de igual forma el nivel de las habilidades directivas junto con la motivación laboral fue de 73.3% siendo el más destacado en el nivel alto.

Así mismo como indica Ayala (2017), quien determinó la influencia de las habilidades directivas en los tipos de comunicación así como en los canales y medio de la comunicación desde el punto de vista de sus docentes, lo cual también utilizó la prueba de Nagelkerke el cual resultó en un 59% de influencia, por lo que si existe influencia de las habilidades directivas indicando que los directivos están pendientes a lo que sus colaboradores, cuentan con capacidad de líder y los impulsa cada uno de ellos a mejorar. De igual forma Licas (2017), indicó que el 48% de su personal administrativo tiene un nivel aceptable de habilidades directivas y con la prueba de Nagelkerke se puede indicar que existe influencia en un 70.5%. Además, se encontró que estas habilidades influían en la toma de decisiones y resolución de problemas. Esto indica que los colaboradores con habilidades directivas pueden enfrentar los desafíos

laborales de manera más efectiva, lo cual contribuye a que se sientan motivados y comprometidos con su trabajo.

También contamos con Alcaide y Llamas (2018), donde buscó que tanto sus colaboradores cuentan con habilidades directivas desarrolladas de las cuales se encontró que el tercio de la población siendo un 33.3% cuenta con estas habilidades en las que indica que se encuentran el liderazgo, la innovación, la creatividad, apoyo, escucha activa, empatía siendo estos las principales características para poder formar motivación alta en sus colaboradores.

Carbonó (2021), en su investigación determinó que existe una influencia del 79.2% de las habilidades directivas en las resoluciones de conflictos, el autoconocimiento, la motivación, las metas cumplidas, por lo cual se llegó a determinar en un nivel alto y de manera proporcional ambas variables. De igual forma Oswaldo, Garcés y Arias (2022), en su artículo comparten los mismos resultados que cuando se desarrollan las habilidades directivas permite que no solo el personal esté motivado, sino que se llegue a expandir la organización.

Según lo referido se puede observar que concuerda con lo que indica Rosas (2016), que refirió la teoría del desarrollo organizacional propuesta por Bennis, indicando que el desarrollo de una organización inicia con el aprender y tener definidas las habilidades directivas como las interpersonales, personales y grupales, genera un cambio positivo para todo aspecto de la organización. En complemento con Sixto y Márquez (2017), que indica que el desarrollo del ser humano depende del lugar en el que se encuentre, por ello es importante crear nuevas habilidades para un constante desarrollo mutuo dentro de la organización.

De igual forma Ramírez (2018), menciona que no solo en el contar con habilidades directivas puede traer el diferenciador para poder sobresalir frente a la competencia en el mercado, sino que también influye en que aumenta el liderazgo, la motivación, comunicación, el manejo de

conflictos, genera un buen clima organizacional, lo cual genera que sus colaboradores se sientan satisfechos.

De igual manera para el primer objetivo específico en el que se determinó el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de logro de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023, donde el 63.3% de la población calificaron un nivel alto en la dimensión de la necesidad de logro y el uso de las habilidades directivas, como también se encontró influencia en un 43.3% indicando que el personal cuenta con interés por aprender, contar con la disposición de apoyar y desempeñarse en nuevas áreas.

Se relaciona con lo que indican Guerrero y López (2020), que evidencian un alto nivel de manejo de dirección por lo que se encontró un 67.4% de influencia en el clima laboral que destacaron el interés por realizar nuevas funciones y obtener nuevos conocimientos, el trabajo en conjunto, donde logran completar la necesidad de logro dentro de su centro de trabajo. Esto indica que los colaboradores que tienen la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y asumir nuevos retos están más motivados y comprometidos en su trabajo

Contamos con Medina y Llorent (2013), quienes de un total de 500 alumnos el 53.4% concluyó que las necesidades laborales, sociales y personales apuntan al deseo de aprender, de poder lograr un objetivo concreto ya sea a corto plazo o largo plazo, pero esto también influye en la educación que sus docentes les brindaron y en eso cabe detallar las habilidades que les pudieron inculcar o reforzar a cada uno de los estudiantes.

Ávila (2018), concuerda que el nivel de motivación e interés por las nuevas tareas está estrechamente relacionado con el ejemplo y las habilidades de los superiores. Si los superiores fomentan y demuestran interés por el aprendizaje y el desarrollo continuo, es más probable que los empleados se sientan motivados a hacer lo mismo y buscar nuevas oportunidades de crecimiento. En línea con esto, Cueva (2018) señala

que la falta de motivación de logro puede generar un menor desempeño en las tareas. Esto implica que, si los empleados no sienten que tienen la oportunidad de crecer y alcanzar metas dentro de su trabajo, es probable que pierdan el interés y la motivación para mejorar y desarrollarse.

Se cuenta con el respaldo teórico de Monrán y Menezes (2016), los cuales indican que la necesidad de poder es sobresalir con las metas planteadas por la empresa y buscar el desarrollo personal en el trabajo, así como mencionan Ngoc, Thanh y Nhu, (2022), que las empresas buscan contar con colaboradores que quieran asumir riesgos y con un desempeño elevado.

Teniendo en cuanto a todos los autores para medir el nivel de las habilidades directivas en la necesidad de logro, enfatizan la importancia de la motivación y el interés por nuevas tareas en el desempeño y el clima laboral. Los colaboradores que tienen la oportunidad de crecer y desarrollar nuevas habilidades están más satisfechos y comprometidos en su trabajo, lo que a su vez impacta de manera positiva. Por otro lado, la falta de motivación de la necesidad de logro puede llevar a un menor desempeño y menor interés por la mejora continua. Estos resultados resaltan la importancia de incrementar las habilidades directivas para de esa forma también aumente el interés por el crecimiento de la motivación de logro en el ámbito personal y profesional.

En cuanto al segundo objetivo específico en el que se determinó el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de poder de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023, donde el 65% de la población calificaron un nivel alto en la dimensión de la necesidad de poder y el uso de las habilidades directivas, como también se encontró una influencia de 65,2% indicando que el personal cuenta con la capacidad de ser líderes en su equipo de trabajo, poder influenciar a sus compañeros en la toma de decisiones.

Esto se compara con lo que indicó Zorrilla (2018), que si existe influencia significativa de las habilidades directivas en las necesidades de la motivación destacando con un 42.4% como nivel alto en que el personal cuenta con el apoyo y respaldo de sus jefes inmediatos de poder tomar decisiones o ser líder de su equipo.

De la misma forma Hofer y Busch (2019), en su artículo comprobó que, si los niveles de poder que se les proporcionan a los colaboradores son altos, ellos son capaces de asumir riesgos, buscar soluciones a los problemas, esto concuerda con Szabó, et., al, (2023), el tener un alto nivel de poder puede generar un conflicto interno en los colaboradores, ya que pueden sentirse desbordados por la responsabilidad y la presión que conlleva tomar decisiones importantes. Esto implica que no todos los colaboradores están preparados o tienen las habilidades directivas necesarias para asumir altos niveles de poder.

Por lo tanto, la investigación concuerda con lo que menciona Zorrilla (2018) que el apoyo y respaldo de los jefes inmediatos para tomar decisiones y ser líder de su equipo es una necesidad motivadora para los empleados, lo cual está respaldado por los hallazgos de Hofer y Busch (2019) que muestran que niveles altos de poder pueden fomentar la búsqueda de soluciones y la asunción de riesgos. Mientras que Szabó, et., al, (2023), indican que esto puede generar un conflicto interno en los colaboradores.

Teniendo el respaldo teórico de Montalvo y Plasencia, (2015), afirmando que al contar con la capacidad de control o poder, se logra el poder influir en los demás, así como el ayudar que identifiquen las capacidades que cuenta su equipo y hacer que estas mejoren, el contar con prestigio o ser reconocido por su buen trabajo motiva al colaborar para seguir mejorando. Así mismo Zambrano, Suarez y Parada (2017), concuerdan indicando que la necesidad de poder influye a que otras personas mantengan el control y alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Por lo tanto, teniendo a todos los puntos de vista de los autores sobre las habilidades directivas y la necesidad de poder, existe una influencia significativa de las habilidades directivas en la necesidad de poder de la motivación de los colaboradores. Esta influencia se da a través del apoyo y respaldo de los jefes inmediatos para tomar decisiones y liderar, así como proporcionando niveles adecuados de poder y autonomía. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el exceso de control puede generar conflicto interno y afectar negativamente la motivación. Por lo tanto, los líderes deben buscar un equilibrio entre proporcionar apoyo y autonomía a sus empleados para fomentar la motivación intrínseca y el éxito en el trabajo.

Por último, para el tercer objetivo específico en el que se determinó el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de afiliación de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023, donde el 68.3% de la población calificaron un nivel alto en la dimensión de la necesidad de afiliación y el uso de las habilidades directivas, como también se encontró una influencia de 47,1% indicando que el personal se encuentra identificado con la empresa, así como también que esta destaque las habilidades que ellos tienen y aprovechen el potencial de sus colaboradores, como el hecho de que se sienten integrados, que pertenecen a un equipo dentro de la empresa.

Para Arriola y Huanca (2016), comparte que al contar con un clima laboral excelente los colaboradores se encuentren identificados y hasta recomendarán su centro laboral, esto lo pudo verificar ya que existe una influencia de 53.95% entre el clima laboral y un 66.77% en la motivación. Esto significa que, cuando los colaboradores perciben un buen clima laboral, se sienten más motivados y probablemente recomendarán su centro de trabajo a otros lo que causa que cuenten con una necesidad de afiliación con su empresa.

Santivañés (2017), obtuvo que dentro de la empresa destaca la necesidad de afiliación en sus colaboradores con un 46% en nivel alto, por lo que cada colaborador se identifica con su empresa, lo que implica

que aquellos que se sienten identificados con su empresa tienden a estar más motivados en su trabajo.

Concordando con lo que Bazan (2022), que de igual forma indica que las habilidades grupales de relación que mientras los colaboradores sientan el apoyo y les respalden, ellos se sentirán identificados con su empresa y cuentan con satisfacción por el hecho de trabajar ahí.

Complementando con el respaldo teórico, Donawa (2019), llegó a determinar que la mayoría de los colaboradores tiene la necesidad hacia la afiliación, esa necesidad o sentimiento de permanecer en un grupo y contar con la aceptación de sus compañeros. Por lo que Barraca (2018), indica que sí, el sentirse que lo toman en cuenta, que pertenece a un grupo los colaboradores se sienten más motivados de asistir a su centro laboral y llegar al cumplimiento de sus objetivos.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que las habilidades directivas influyen en generar un aumento de motivación en la necesidad de afiliación, el fomento de la identificación con la empresa y el apoyo por parte de la organización son elementos clave para promover la motivación y satisfacción de los colaboradores. Una posible discusión podría centrarse en cómo las organizaciones pueden mejorar su clima laboral y fomentar la identificación de los colaboradores, a fin de maximizar su motivación de afiliación y rendimiento en el trabajo.

De acuerdo a cada autor se pudo identificar que en las investigaciones existe una influencia significativa en diferentes grados, indicando así que al contar con habilidades directivas en las empresas no solo influye a que la motivación incrementa, sino en diferentes aspectos, ya sea en el ambiente laboral, el aumento de productividad y muchos factores positivos para poder obtener los mejores resultados para la empresa.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. Se determinó que si existe influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral, que fue demostrado con la prueba de Nagelkerke, obteniendo un 85.6% de influencia en la variable, de igual forma el nivel de las habilidades directivas junto con la motivación laboral fue de 73.3% encontrándose en un nivel alto, lo que indica que en la empresa existe en los directivos desarrollado las habilidades interpersonales, personales y grupales de tal forma influyendo en su personal una motivación de poder superarse, tomar el control y la identificación con su empresa.
2. Así mismo se evidenció el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de logro, que fue determinado por con la prueba de Nagelkerke con un 43.3% y que el 63.3% califican en un nivel alto a las habilidades directivas tanto como la necesidad de logro, lo cual indica que los colaboradores de una empresa telefónica tienen un interés de obtener nuevos conocimientos, cuentan con la disposición de ayudar en otras áreas y el desempeño es el óptimo.
3. También se determinó que el nivel de influencia de las habilidades directivas fue de 65.2% en la necesidad de poder, el cual fue determinado por la prueba de Nagelkerke, así mismo la variable y la dimensión obtuvieron un nivel alto con el 65% de la población indicando que en la empresa existen directivos con habilidades competentes el cual genera que los colaboradores cuenten con la capacidad de resolver problemas, pueden influenciar en su equipo de trabajo, tomar el control de la situación.
4. De tal forma el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de afiliación fue de 47.1% lo cual se comprobó con la prueba de Nagelkerke, también se obtuvo un nivel alto de 68.3% de las habilidades directivas y de la necesidad de afiliación, eso quiere decir que los colaboradores les gusta trabajar en equipo, fortalecer sus habilidades grupales y el identificarse con su centro de labor.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Teniendo en cuenta que si existe influencia entre las habilidades directivas en la motivación laboral, se recomienda a la empresa que pueda fomentar capacitaciones de In House a los directivos, administrativos y colaboradores que ocupan cargos con responsabilidad del personal, los cuales son capacitaciones más enfocadas a los objetivos que quiere lograr en los colaboradores, se podría decir que son capacitaciones a la medida, que genera que se aproveche al máximo las habilidades de cada persona.
2. Tomando en cuenta que las habilidades directivas cuentan influencia en las necesidades de logro, significa que se puede mejorar el porcentaje, incluyendo fichas de observación (FODA) para cada personal nuevo que ingrese, el personal que está a cargo del ingresante evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y las oportunidades para poder ver qué cualidades pueden mejorarse, en qué área destacaría más ya que al contar con un personal que se adapta y aprende rápido se siente motivado de seguir en ese ritmo.
3. Al contar con la influencia de las habilidades directas en la necesidad de poder, se cuenta con colaboradores que sienten que pueden manejar solos los problemas y ser líderes de equipo influyendo en los demás también hay que poder demostrarles las habilidades blandas que como líder tiene que contar, por ello se les recomienda que se pueda contar con una formación o capacitaciones para que puedan desarrollar sus habilidades.
4. Por último se demostró que existe influencia de las habilidades directivas en la necesidad de afiliación, por lo que la empresa está generando comodidad en sus colaboradores y para mantenerlo muy aparte de la motivación económica que cuenta, sería implementar un cuadro de mejor colaborador por área, brindándole el reconocimiento por su esfuerzo y entrega a su centro laboral, reconociendo los años de servicio que está en la empresa, celebrar los éxitos de forma grupal y de esa manera desarrollan también sus habilidades sociales.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2020). *Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019*. [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44449/Aguilar\\_SMS%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/44449/Aguilar_SMS%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alcaide Ramírez, C. y Llamas Carmona, A. (2018). *Análisis de las habilidades directivas de Liderazgo, Innovación y Creatividad en el sector privado de la provincia de Córdoba*. [Tesis de Maestría, Universidad de Córdoba]. [https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/17643/raydem\\_2\\_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/17643/raydem_2_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alva (2018). Diferenciación en necesidades motivacionales de logro, poder y filiación del personal docente y administrativo de una Universidad de Trujillo. *Revista De Investigación Estadística*, 1(5): (45-54).
- Álvarez, A. (2020), Clasificación de las Investigaciones. *Universidad de Lima*. <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10818/Nota%20Acad%C3%A9mica%20%20%2818.04.2021%29%20-%20Clasificaci%C3%B3n%20de%20Investigaciones.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Arias, J. y Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Arriola Maquera, P. y Huanca Tito, T. (2016). *Plan estratégico de motivación para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya De La Torre Del Distrito De Alto de La Alianza en el D2epartamento de Tacna en el año 2015*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7310/Arriola\\_Maquera\\_Pamela\\_Rosario\\_y\\_Huanca\\_Tito\\_Telma\\_Rosaura.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7310/Arriola_Maquera_Pamela_Rosario_y_Huanca_Tito_Telma_Rosaura.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Asto, A. (2020). *Las habilidades directivas en la resolución de conflictos en docentes de la Institución Educativa N° 116, Lima Este – 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40237>

- Ávila López, J. (2018). *Imagen mental, motivación y lectura en una lengua extranjera*. [Tesis de Maestría, Universidad de Córdoba]. [https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/17183/imagen\\_mental.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/17183/imagen_mental.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Ayala, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016*. [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5185/Ayala\\_QMT.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5185/Ayala_QMT.pdf?sequence=1)
- Barraca, J. (2018). Afiliación, poder y logro. *Revista Scientife*. <http://jorgebarraca.com/wp-content/uploads/Afiliaci%C3%B3n-poder-y-logro.pdf>
- Bazan Reaño, M. I. (2022). Motivación laboral y retención laboral en trabajadores en la empresa aseguradora Pacífico Seguros, Chiclayo. Universidad César Vallejo.
- Bhandari, P. (2020). What is qualitative research? Methods & Examples. <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad vol.12 no.3*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Carbonó, A. (2021). *Habilidades directivas en estudiantes de posgrados: Diferencias según la experiencia laboral*. [Tesis de Maestría, Universidad de la Costa]. <https://n9.cl/ph3e5>
- Centty, J. y Ortega, M. (2018). *Motivación laboral y clima organizacional en personal de enfermería de centro quirúrgico Del H.R. Julio Pinto Manrique PNP. Arequipa – 2017*. [Tesis de segunda especialidad, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0a26f9e4-9d1e-4064-9c7e-c2d36602c458/content>
- Condori, P. (2020). Universo, población y muestra. *Curso Taller*. <https://www.aacademica.org/cporfirio/18>

- Mercados y Tendencias. (2021). El trabajo remoto y la motivación laboral en tiempos de pandemia. <https://doi.org/10.24215/16696581762>
- Cueva Cerdan, 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 de San Martín de Porres]. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4341/cueva\\_cs.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4341/cueva_cs.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Díaz, V. (2017). Regresión logística y decisiones clínicas. *Nutr. Hosp. vol.34 no.6 Madrid*. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-16112017000900036](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112017000900036)
- Donawa, Z. (2019), Acquired Needs That Boost The Work Motivation In The Employees Of Electric Service Companies In The Zulia State Of Venezuela. *Revista De Ciencias Sociales Aplicadas*, Vol. I, Núm. 9, Pp. 58-73, 2019. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360739003/html/>
- Fernández Otoya, R. (2020). *Habilidades directivas en la facultad de ciencias empresariales de una Universidad Privada de Lambayeque, octubre 2019-enero 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo]. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2792/1/TM\\_FernandezOtoyaMaria.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2792/1/TM_FernandezOtoyaMaria.pdf)
- García Pecina, M. A., & Gutiérrez Ortiz, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3524>
- García, F., Boom, E. y Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. *Visión de futuro*. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>
- González, D. J. (2019). Uma concepção integradora da motivação humana. *Psicologia Em Estudo*, 24. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v24i0.44183>
- Guerrero, S. y López, J. (2020). *Influencia Del Clima Laboral En La Motivación De Logro De Objetivos De Los Colaboradores De La Fundación Liceo Internacional En El Año 2019*. [Tesis Para Obtener El Grado De Maestro,

- Universidad Católica Del Ecuador].<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17963/Disertaci%C3%B3n%20Guerrero%20Samantha%2C%20L%C3%B2pez%20Jeimmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education
- Hofer, J., & Busch, H. (2019). Women in power-themed tasks: Need for power predicts task enjoyment and power stress. *Motivation and Emotion*, 43(5), 740–757. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09782-w>
- Licas, J. (2017). *Habilidades directivas y la toma decisiones de los administradores en las estaciones de servicio y Tiendas Listo Ferrero La Molina Perú, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas\\_BJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16009/Licas_BJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Llave, S. y Ccallo, D. (2019). *Habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral en la empresa constructora y contratista Full Terra Umasi S.R.L., en la provincia de Espinar - Cusco, 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2265/Susan%20Llave\\_Dina%20Ccallo\\_Tesis\\_Titulo%20Profesional\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2265/Susan%20Llave_Dina%20Ccallo_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Matos, Y., Mejía, M., Barreto, Y. y Venthencourt, M. (2018). El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales. *Telos*, vol. 20, núm. 2, pp. 226-247. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99356889002/html/index.html>
- Medina, B. y Llorent, V. (2013). *Necesidades y motivaciones de los estudiantes de educación permanente en España. El caso del “Centro de Educación Permanente Valle del Guadiato” en Córdoba*. [Tesis de Maestría, Universidad de Córdoba]. <https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/14994/llorent4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Monrán, C. y Menezes, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, vol. 2, núm. 1, 2016, pp. 31-40. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777004.pdf>
- Montalvo, G y Plasencia, R. (2015). *Motivación*. [https://www.academia.edu/14747780/La\\_Motivación](https://www.academia.edu/14747780/La_Motivación).
- Ngoc, M., Thanh, D. y Nhu P., (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge* Volume 7, Issue 3 - Vietnam. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100204>.
- Oswaldo González M., Garcés Giraldo, L., & Arias Vargas, F. (2022). Habilidades directivas como determinante de la negociación internacional. *Pensamiento Americano*, 15(30).
- Padovan I. (2020), Teorías De La Motivación. Aplicación Práctica. Universidad Nacional De Cuyo – Argentina. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Pareda, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio Aplicado Al Sector Público De La Provincia De Córdoba. [Tesis de Doctorado, Universidad de Córdoba]. <https://core.ac.uk/download/pdf/60903131.pdf>
- Paredes, D., Ibarra, L. y Moreno, Z. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Instituto Politécnico Nacional México*. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456065109006/456065109006.pdf>
- Peña, H. C. y Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científe*. [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181)
- Perú 21. (14 de diciembre de 2021). Conoce las principales habilidades que demandan las empresas post pandemia. *Perú21*. <https://peru21.pe/lima/conoce-las-principales-habilidades-que-demandan-las-empresas-post-pandemia-noticia/>

- Perú 21. (25 de junio de 2022). Atento emprendedor: ¿Qué habilidades debes potenciar para innovar tu negocio? *Perú21*. <https://peru21.pe/cheka/atento-emprendedor-que-habilidades-debes-potenciar-para-innovar-tu-negocio-peru-emprendimientos-negocios-noticia/>
- Pimienta, R. (marzo, 2020). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y Cultura* (2000). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26701313>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*. [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)
- Rodríguez, M. y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, vol. 21 Núm. 3. <https://revistas.unisanitas.edu.co/index.php/rms/article/view/368>
- Rosas, L. (2016), Teoría del desarrollo organizacional. Universidad Seminario Evangélico, Lima. <http://repositorio.usel.edu.pe/bitstream/usel/147/1/teoria%20del%20desarrollo%20organizacional.pdf>
- Rumrill, P. y Bellini, J. (2017), *Research in Rehabilitation Counseling: A Guide to Design, Methodology, and Utilization - Tapa blanda*. 3rd edition. Editorial: Charles C Thomas Pub Ltd
- Santivañez, S. (2017). *La motivación laboral en los trabajadores de una PYME Metalmeccánica de Lima Norte 2017, según la teoría de las necesidades de McClelland*. [Tesis de licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20sequence=2&isAllowed=y>
- Sixto, S. y Márquez, J. (2017). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la Oftalmología. *Ciencias Médicas de Pinar del Río*. <https://1library.cov/document/wye44p0z-tendencias-tericas-conceptualizacin-habilidades-aplicacin-didctica-ofthalmologa.html>
- Solorzano, K. (2020). *Motivación de logro en alumnos de 4to y 5to de secundaria de la I.E. 5011 Darío Arrus, Cuestas, Callao 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma de Ica].

- <http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/1230/1/Kimberlin%20Criz%20Solorzano%20Prado.pdf>
- Szabó, Z., Diller, S., Czibor, A., Restás, P., Jonas, E. y Frey, D., (2023). "One of these things is not like the others": The associations between dark triad personality traits, work attitudes, and work-related motivation. *Personality and Individual Differences*, Volume 205. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112098>.
- Vargas J. y Torres A. (2017), The Directive Skills And Their Impact On The Labor Productivity Of Mexican Smes. *International Journal of Scientific Management and Tourism* 5-36. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6182530.pdf>
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8va.). Pearson Education. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Zambrano Vargas, S. M., Suarez Pineda, M., & Parada Camargo, J. E. (2017). Ejercicio del poder desde la perspectiva de las necesidades de los directivos en organizaciones públicas. *ECONÓMICAS CUC*, 38(2), 31–42. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.03>
- Zorrilla, E. (2018). *Habilidades directivas y su influencia en la utilización de los recursos humanos y asistencias para la exportación en la empresa Prive Foods, Barranca, 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1924/TFCE-04-02.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

### Anexo 01: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
<p><b><u>Problema General</u></b></p> <p>¿Cómo influyen las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023?</p>	<p><b><u>Objetivo General</u></b></p> <p>Determinar la influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.</p>	<p><b><u>Hipótesis de Trabajo</u></b></p> <p>H<sub>1</sub>: Las habilidades directivas influyen en el incremento de la motivación laboral de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023</p>	<p><b><u>Variable Independiente</u></b></p> <p><b>X = Habilidades Directivas</b>            X<sub>1</sub>: Habilidades interpersonales            X<sub>2</sub>: Habilidades personales            X<sub>3</sub>: Habilidades grupales</p> <p><b><u>Variable Dependiente</u></b>  <b>Y = Motivación laboral</b>            Y<sub>1</sub>: Necesidad de logro            Y<sub>2</sub>: Necesidad de poder            Y<sub>3</sub>: Necesidad de afiliación</p>	<p><b><u>Tipo de Investigación</u></b></p> <p>Aplicada</p> <p><b><u>Enfoque de Investigación</u></b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b><u>Nivel de Investigación</u></b></p> <p>Correlacional – Casual</p> <p><b><u>Diseño de Investigación</u></b></p> <p>No experimental – Transversal</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p><b>Dónde:</b>            X: Habilidades Directivas            →: Influencia            Y: Motivación</p> <p><b><u>Población</u></b></p> <p>60 colaboradores</p> <p><b><u>Técnica e Instrumento</u></b></p> <p>Encuesta y Cuestionario</p> <p><b><u>Análisis y Procesamiento de Datos</u></b></p> <p>Análisis estadístico</p>
<p><b><u>Problema Específicos</u></b></p> <p><b>P<sub>1</sub>:</b> ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la necesidad de logro de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023?</p> <p><b>P<sub>2</sub>:</b> ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la necesidad del poder de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023?</p> <p><b>P<sub>3</sub>:</b> ¿Cómo influyen las habilidades directivas en la necesidad de afiliación de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023?</p>	<p><b><u>Objetivo Específicos</u></b></p> <p><b>O<sub>1</sub>:</b> Determinar el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de logro de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023</p> <p><b>O<sub>2</sub>:</b> Determinar el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad del poder de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023</p> <p><b>O<sub>3</sub>:</b> Determinar el nivel de influencia de las habilidades directivas en la necesidad de afiliación de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023</p>	<p><b><u>Hipótesis de Nula</u></b></p> <p>H<sub>0</sub>: Las habilidades directivas no influyen en el incremento de la motivación laboral de los colaboradores en una empresa telefónica, Huaraz, 2023.</p>		

## Anexo 02: Matriz de Operacionalización

Variables de estudio	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de dimensión
<b>Habilidades Directivas</b>	Las habilidades directivas según a Rosas (2016), quien menciona que Bennis del año 1962, lo define como el cambio organizacional que busca la mejora del talento humano y de las organizaciones.	Las habilidades directivas son ciertos aspectos que ayudan para mejorar resultados dentro del ámbito laboral, lo cual se medirá mediante tres aspectos, las habilidades interpersonales, habilidades personales y las habilidades grupales del cual la unidad de medida será la escala likert con los niveles de bajo, medio y alto.	Habilidades interpersonales  Habilidades personales  Habilidades grupales	- Desarrollo de autoconocimiento - Manejo de estrés - Solución creativa de problemas  - Manejo de conflictos - Comunicación de apoyo - Motivación de logro  - Formación de equipos - Facultamiento y delegación - Liderar el cambio positivo	Ordinal
<b>Motivación</b>	Padovan (2020) menciona que McClelland en el año 1943, indica que la motivación son impulsos que uno busca para poder cumplir algún objetivo.	La motivación es la que empuja a cada uno para poder llegar a cumplir los deseos o metas ya sean en un ámbito personal como profesional. Contará con tres dimensiones para poder medirlo que son las necesidades de logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación y contará con la escala de Likert, así mismo con los niveles de bajo, medio y alto.	Necesidad de logro  Necesidad de poder  Necesidad de afiliación	- Desempeño - Interés - Disposición  - Actitud - Influencia - Capacidad  - Identificación - Habilidades - Integración	Ordinal

## Anexo 03: Validación de instrumento

Experto 1: Dr. Julio Víctor Garibay Castillo

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "La influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023.". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer científico. Agradecemos su valiosa colaboración.

#### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	Julio Víctor Garibay Castillo		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )	Doctor	( X )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( X )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Jefe del Programa de Formación Para Adultos		
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Cesar Vallejo		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años	( )	
	Más de 5 años	( X )	



#### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

#### 3. Datos de la escala

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario para medir las habilidades directivas
<b>Autora:</b>	María Liliana Fernández Otoy adaptado por Clemente Figueroa Carla
<b>Procedencia:</b>	Tesis Para Optar El Grado Académico De Maestro En Formación Directiva Y Gobierno De Las Personas
<b>Administración:</b>	Colaboradores de una empresa de telefonía
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 min
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Empresa telefónica
<b>Significación:</b>	La escala de medición será ordinal, contando con 31 ítems, 11 ítem para la dimensión Habilidades interpersonales, 9 ítem para Habilidades personales y 11 ítem para Habilidades grupales, con el objetivo de verificar el nivel de influencia de las habilidades directivas, teniendo como niveles el nivel alto, medio o bajo.

4. **Soporte teórico**

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Ordinal	Habilidades interpersonales Habilidades personales Habilidades grupales	Las habilidades interpersonales sirven para el desenvolvimiento grupal y sirve para solucionar las dudas de otros individuos Las habilidades personales se considera que va dirigido al manejo de uno mismo lo cual definirá el comportamiento directivo Las habilidades grupales consisten en delegar funciones, generar cambios positivos, enfocarse en el trabajo conjunto

5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario Para Medir Las Habilidades Directivas Elaborado Por María Liliana Fernández Otoy. En el año 2020 y adaptado por Clemente Figueroa Carla. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: Habilidades interpersonales
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de influencia en la variable dependiente



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo de autoconocimiento	Presenta empatía desarrollando mejor la comunicación laboral	4	4	4	
	Brinda apoyo evaluando las opciones de solución	4	4	4	
	Respeto el horario laboral establecido según su cargo	4	4	4	
	Brinda reconocimiento a quienes tienen ideas creativas	4	4	4	
	Reconoce al personal que apoya en las nuevas funciones	4	4	4	
Manejo de estrés	Frente a situaciones estresantes o con presión de tiempo mantiene la serenidad	4	4	4	
	Evita usar amenazas o exigencias para imponerse ante los demás	4	4	4	
	Utiliza una planificación diaria para administrar el tiempo de cada asignación	4	4	4	
Solución creativa de problemas	Plantea claramente los problemas típicos de rutina.	4	4	4	
	Genera más de una solución al problema de rutina.	4	4	4	
	Toma en cuenta los puntos de vista de los colaboradores en una situación compleja para la resolución de problemas.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Habilidades personales
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de influencia en la variable dependiente



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Manejo de conflictos	Cuando corrige el comportamiento negativo, la relación se fortalece.	4	4	4	
	Cuando se presenta un problema, su superior a cargo le brinda el apoyo necesario orientando a una solución	4	4	4	
	Cuando existe un conflicto, mi superior a cargo actúa como mediador neutral	4	4	4	
Comunicación de apoyo	Asigna tareas específicas y detalla el proceso de como ejecutarlo	4	4	4	
	Consulta si contamos con los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en la actividad asignada.	4	4	4	
	Se asegura de que el colaborador reciba retroalimentación oportuna si no cumplió con la actividad asignada	4	4	4	
Motivación de logro	Alienta al equipo para lograr innovaciones, así como pequeñas mejoras continuas	4	4	4	
	Se asegura de que los colaboradores se sientan tratados con justicia y respeto.	4	4	4	
	Ofrece felicitaciones y otras formas de reconocimiento al desempeño y logros obtenidos.	4	4	4	

- Tercera dimensión: Habilidades grupales
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de influencia en la variable dependiente



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Formación de equipos	Sostiene reuniones de manera habitual con los colaboradores	4	4	4	
	Aprovecha las habilidades del equipo para reforzar el rendimiento	4	4	4	
	Ayuda al colaborador a establecer metas de desempeño grupales	4	4	4	
	Asigna tareas desafiantes en equipo con un límite de tiempo.	4	4	4	
Facultamiento y delegación	Tiene la capacidad de influenciar entre los miembros del equipo	4	4	4	
	Establece acuerdos con el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	4	4	4	
	Articula una visión clara de lo que el equipo puede lograr	4	4	4	
	Toma iniciativa de lo que se espera en el trabajo.	4	4	4	
Liderar el cambio positivo	Asiste en los eventos realizados en la organización a pesar de sus múltiples funciones	4	4	4	
	Se esfuerza por minorizar las tareas rutinarias.	4	4	4	
	Iniciar nuevas actividades de mejora en el área de trabajo	4	4	4	



Julio Víctor Garibay Castillo  
DNI: 42484926

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “La influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023.”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer científico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	Julio Víctor Garibay Castillo		
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )	Doctor	( X )
<b>Área de formación académica:</b>	Clinica ( )	Social	( )
	Educativa ( )	Organizacional	( X )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Jefe del Programa de Formación Para Adultos		
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Cesar Vallejo		
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años	( )	
	Más de 5 años	( X )	



### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario para medir la motivación laboral
<b>Autora:</b>	Clemente Figueroa Carla
<b>Procedencia:</b>	Elaboración propia
<b>Administración:</b>	Colaboradores de una empresa de telefonía
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 min
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Empresa telefónica
<b>Significación:</b>	La escala de medición será ordinal, contando con 27 ítems, 9 ítem para la dimensión Necesidad de logro, 9 ítem para Necesidad de poder y 9 ítem para Necesidad de afiliación, con el objetivo de verificar que tanta influencia hay en la motivación laboral respecto a la variable independiente, teniendo como niveles el nivel alto, medio o bajo.

4. **Soporte teórico**

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Ordinal	Necesidad de logro  Necesidad de poder  Necesidad de afiliación	La necesidad de logro se identifica por realizar tareas que impliquen retos y desafíos, sobresalir en el cumplimiento de objetivos La necesidad de poder son situaciones donde se quiere tener el control de lo que sucede a su alrededor La necesidad de afiliación se basa en la necesidad de encontrarse en un grupo social

5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir La Motivación Laboral elaborado por Clemente Figueroa Carla Julissa. En el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: Necesidad de logro
- Objetivos de la Dimensión: Medir la influencia de las habilidades directivas en la necesidad del logro de los colaboradores en una empresa telefónica - Huaraz - 2023



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desempeño	Tengo la posibilidad de desarrollarme y avanzar dentro de mi centro laboral.	4	4	4	
	En mi centro laboral realizó las actividades que me corresponden	4	4	4	
	Mi atención la centro en la tarea laboral que me encuentro ejecutando	4	4	4	
Interés	Tengo el interés de proporcionar ideas que mejoren el desempeño en mi centro laboral	4	4	4	
	Me encuentro capacitándome constantemente para incrementar mi conocimiento laboral	4	4	4	
	Para mí es importante obtener nuevos conocimientos referidos a las actividades que realizo	4	4	4	
Disposición	Estoy preparado para ser evaluado por mi rendimiento laboral	4	4	4	
	Puedo asumir responsabilidades y metas más retadoras.	4	4	4	
	Mis ideas son tomadas en cuenta por mi jefe inmediato	4	4	4	

- Segunda dimensión: Necesidad de poder
- Objetivos de la Dimensión: Distinguir la versatilidad de las habilidades directivas en la necesidad de poder de los colaboradores una empresa telefónica - Huaraz - 2023.



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Actitud	Me siento motivado cuando acudo a mi trabajo	4	4	4	
	En mi área de trabajo el ambiente laboral es agradable	4	4	4	
	Dentro del trabajo adquiero nuevos conocimientos	4	4	4	
Influencia	En mi equipo de trabajo busco que mis ideas se tomen en cuenta	4	4	4	
	Me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.	4	4	4	
	Puedo influir en las decisiones que se tomen en aquellos grupos de los que soy miembro.	4	4	4	
Capacidad	La labor que realizo está en constante presión y estrés	4	4	4	
	En el área asignada se realizan proyectos donde mi participación es necesaria	4	4	4	
	Se me permite tomar decisiones en el equipo de trabajo	4	4	4	

- Tercera dimensión: Necesidad de afiliación
- Objetivos de la Dimensión: Precisar el grado de influencia de la habilidad directiva en la necesidad de afiliación de los colaboradores en una empresa telefónica - Huaraz - 2023

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Identificación	La misión de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante	4	4	4	
	El ambiente laboral es grato que puedo recomendar a la empresa como lugar de trabajo	4	4	4	
	Me identifico con la organización ante mis conocidos y familiares	4	4	4	
Habilidades	Mis habilidades laborales se fortalecen cuando aprendo algo nuevo	4	4	4	
	En mi área se me asigna actividades con mayor responsabilidad	4	4	4	
	Tengo la oportunidad de llevar a cabo mis ideas de forma independiente	4	4	4	
Integración	Me interesa formar amistades con otros colaboradores de la organización	4	4	4	
	El ambiente laboral se solidifica al formar equipos de trabajo	4	4	4	
	Me toman en cuenta para poder formar parte de un equipo	4	4	4	



Julio Víctor Garibay Castillo  
DNI: 42484926

Experto 2: Mg. Luis Marcelo Olivos Jiménez

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “La influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023.”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer científico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	Luis Marcelo Olivos Jiménez
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )                      Doctor ( X )
<b>Área de formación académica:</b>	Clínica ( )                      Social ( ) Educativa ( )                      Organizacional ( X )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Jefe del Programa de Investigación Formativa e Investigación Docente
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Cesar Vallejo
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años ( X )



### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario para medir las habilidades directivas
<b>Autora:</b>	María Liliana Fernández Otoy adaptado por Clemente Figueroa Carla
<b>Procedencia:</b>	Tesis Para Optar El Grado Académico De Maestro En Formación Directiva Y Gobierno De Las Personas
<b>Administración:</b>	Colaboradores de una empresa de telefonía
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 min
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Empresa telefónica
<b>Significación:</b>	La escala de medición será ordinal, contando con 31 ítems, 11 ítem para la dimensión Habilidades interpersonales, 9 ítem para Habilidades personales y 11 ítem para Habilidades grupales, con el objetivo de verificar el nivel de influencia de las habilidades directivas, teniendo como niveles el nivel alto, medio o bajo.

4. **Soporte teórico**

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Ordinal	Habilidades interpersonales Habilidades personales Habilidades grupales	Las habilidades interpersonales sirven para el desenvolvimiento grupal y sirve para solucionar las dudas de otros individuos Las habilidades personales se considera que va dirigido al manejo de uno mismo lo cual definirá el comportamiento directivo Las habilidades grupales consisten en delegar funciones, generar cambios positivos, enfocarse en el trabajo conjunto

5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario Para Medir Las Habilidades Directivas Elaborado Por María Liliana Fernández Otoy. En el año 2020 y adaptado por Clemente Figueroa Carla. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: Habilidades interpersonales
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de influencia en la variable dependiente



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo de autoconocimiento	Presenta empatía desarrollando mejor la comunicación laboral	4	4	4	
	Brinda apoyo evaluando las opciones de solución	4	4	4	
	Respeto el horario laboral establecido según su cargo	4	4	4	
	Brinda reconocimiento a quienes tienen ideas creativas	4	4	4	
	Reconoce al personal que apoya en las nuevas funciones	4	4	4	
Manejo de estrés	Frente a situaciones estresantes o con presión de tiempo mantiene la serenidad	4	4	4	
	Evita usar amenazas o exigencias para imponerse ante los demás	4	4	4	
	Utiliza una planificación diaria para administrar el tiempo de cada asignación	4	4	4	
Solución creativa de problemas	Plantea claramente los problemas típicos de rutina.	4	4	4	
	Genera más de una solución al problema de rutina.	4	4	4	
	Toma en cuenta los puntos de vista de los colaboradores en una situación compleja para la resolución de problemas.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Habilidades personales
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de influencia en la variable dependiente



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Manejo de conflictos	Cuando corrige el comportamiento negativo, la relación se fortalece.	4	4	4	
	Cuando se presenta un problema, su superior a cargo le brinda el apoyo necesario orientando a una solución	4	4	4	
	Cuando existe un conflicto, mi superior a cargo actúa como mediador neutral	4	4	4	
Comunicación de apoyo	Asigna tareas específicas y detalla el proceso de como ejecutarlo	4	4	4	
	Consulta si contamos con los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en la actividad asignada.	4	4	4	
	Se asegura de que el colaborador reciba retroalimentación oportuna si no cumplió con la actividad asignada	4	4	4	
Motivación de logro	Alienta al equipo para lograr innovaciones, así como pequeñas mejoras continuas	4	4	4	
	Se asegura de que los colaboradores se sientan tratados con justicia y respeto.	4	4	4	
	Ofrece felicitaciones y otras formas de reconocimiento al desempeño y logros obtenidos.	4	4	4	

- Tercera dimensión: Habilidades grupales
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de influencia en la variable dependiente



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Formación de equipos	Sostiene reuniones de manera habitual con los colaboradores	4	4	4	
	Aprovecha las habilidades del equipo para reforzar el rendimiento	4	4	4	
	Ayuda al colaborador a establecer metas de desempeño grupales	4	4	4	
	Asigna tareas desafiantes en equipo con un límite de tiempo.	4	4	4	
Facultamiento y delegación	Tiene la capacidad de influenciar entre los miembros del equipo	4	4	4	
	Establece acuerdos con el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	4	4	4	
	Articula una visión clara de lo que el equipo puede lograr	4	4	4	
	Toma iniciativa de lo que se espera en el trabajo.	4	4	4	
Liderar el cambio positivo	Asiste en los eventos realizados en la organización a pesar de sus múltiples funciones	4	4	4	
	Se esfuerza por minorizar las tareas rutinarias.	4	4	4	
	Iniciar nuevas actividades de mejora en el área de trabajo	4	4	4	



  
 Luis Marcelo Olivos Jimenez  
 41769054

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento “La influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023.”. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer científico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

<b>Nombre del juez:</b>	Luis Marcelo Olivos Jiménez
<b>Grado profesional:</b>	Maestría ( )                      Doctor ( X )
<b>Área de formación académica:</b>	Clinica ( )                      Social ( ) Educativa ( )                      Organizacional ( X )
<b>Áreas de experiencia profesional:</b>	Jefe del Programa de Investigación Formativa e Investigación Docente
<b>Institución donde labora:</b>	Universidad Cesar Vallejo
<b>Tiempo de experiencia profesional en el área:</b>	2 a 4 años ( ) Más de 5 años ( X )



### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

<b>Nombre de la Prueba:</b>	Cuestionario para medir la motivación laboral
<b>Autora:</b>	Clemente Figueroa Carla
<b>Procedencia:</b>	Elaboración propia
<b>Administración:</b>	Colaboradores de una empresa de telefonía
<b>Tiempo de aplicación:</b>	30 min
<b>Ámbito de aplicación:</b>	Empresa telefónica
<b>Significación:</b>	La escala de medición será ordinal, contando con 27 ítems, 9 ítem para la dimensión Necesidad de logro, 9 ítem para Necesidad de poder y 9 ítem para Necesidad de afiliación, con el objetivo de verificar que tanta influencia hay en la motivación laboral respecto a la variable independiente, teniendo como niveles el nivel alto, medio o bajo.

4. **Soporte teórico**

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Ordinal	Necesidad de logro Necesidad de poder Necesidad de afiliación	La necesidad de logro se identifica por realizar tareas que impliquen retos y desafíos, sobresalir en el cumplimiento de objetivos La necesidad de poder son situaciones donde se quiere tener el control de lo que sucede a su alrededor La necesidad de afiliación se basa en la necesidad de encontrarse en un grupo social

5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir La Motivación Laboral elaborado por Clemente Figueroa Carla Julissa. En el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: Necesidad de logro
- Objetivos de la Dimensión: Medir la influencia de las habilidades directivas en la necesidad del logro de los colaboradores en una empresa telefónica - Huaraz - 2023



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desempeño	Tengo la posibilidad de desarrollarme y avanzar dentro de mi centro laboral.	4	4	4	
	En mi centro laboral realizó las actividades que me corresponden	4	4	4	
	Mi atención la centro en la tarea laboral que me encuentro ejecutando	4	4	4	
Interés	Tengo el interés de proporcionar ideas que mejoren el desempeño en mi centro laboral	4	4	4	
	Me encuentro capacitándome constantemente para incrementar mi conocimiento laboral	4	4	4	
	Para mí es importante obtener nuevos conocimientos referidos a las actividades que realizo	4	4	4	
Disposición	Estoy preparado para ser evaluado por mi rendimiento laboral	4	4	4	
	Puedo asumir responsabilidades y metas más retadoras.	4	4	4	
	Mis ideas son tomadas en cuenta por mi jefe inmediato	4	4	4	

- Segunda dimensión: Necesidad de poder
- Objetivos de la Dimensión: Distinguir la versatilidad de las habilidades directivas en la necesidad de poder de los colaboradores una empresa telefónica - Huaraz - 2023.



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Actitud	Me siento motivado cuando acudo a mi trabajo	4	4	4	
	En mi área de trabajo el ambiente laboral es agradable	4	4	4	
	Dentro del trabajo adquiero nuevos conocimientos	4	4	4	
Influencia	En mi equipo de trabajo busco que mis ideas se tomen en cuenta	4	4	4	
	Me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.	4	4	4	
	Puedo influir en las decisiones que se tomen en aquellos grupos de los que soy miembro.	4	4	4	
Capacidad	La labor que realizo está en constante presión y estrés	4	4	4	
	En el área asignada se realizan proyectos donde mi participación es necesaria	4	4	4	
	Se me permite tomar decisiones en el equipo de trabajo	4	4	4	

- Tercera dimensión: Necesidad de afiliación
- Objetivos de la Dimensión: Precisar el grado de influencia de la habilidad directiva en la necesidad de afiliación de los colaboradores en una empresa telefónica - Huaraz - 2023

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Identificación	La misión de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante	4	4	4	
	El ambiente laboral es grato que puedo recomendar a la empresa como lugar de trabajo	4	4	4	
	Me identifico con la organización ante mis conocidos y familiares	4	4	4	
Habilidades	Mis habilidades laborales se fortalecen cuando aprendo algo nuevo	4	4	4	
	En mi área se me asigna actividades con mayor responsabilidad	4	4	4	
	Tengo la oportunidad de llevar a cabo mis ideas de forma independiente	4	4	4	
Integración	Me interesa formar amistades con otros colaboradores de la organización	4	4	4	
	El ambiente laboral se solidifica al formar equipos de trabajo	4	4	4	
	Me toman en cuenta para poder formar parte de un equipo	4	4	4	



*Luis Marcelo Olivos Jimenez*  
41769054

Experto 3: Mg. Einer Angeles Jaimes

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "La influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023.". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer científico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Einer Nilo Ángeles Jaimes	
Grado profesional:	Maestría ( X )	Doctor ( )
Área de formación académica:	Clínica ( )	Social ( )
	Educativa ( )	Organizacional ( X )
Áreas de experiencia profesional:	Coordinador del área de Patrimonio	
Institución donde labora:	Universidad Cesar Vallejo	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	
	Más de 5 años ( X )	



### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para medir la motivación laboral
Autora:	Clemente Figueroa Carla
Procedencia:	Elaboración propia
Administración:	Colaboradores de una empresa de telefonía
Tiempo de aplicación:	30 min
Ámbito de aplicación:	Empresa telefónica
Significación:	La escala de medición será ordinal, contando con 27 ítems, 9 ítem para la dimensión Necesidad de logro, 9 ítem para Necesidad de poder y 9 ítem para Necesidad de afiliación, con el objetivo de verificar que tanta influencia hay en la motivación laboral respecto a la variable independiente, teniendo como niveles el nivel alto, medio o bajo.

4. **Soporte teórico**

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Ordinal	Necesidad de logro	La necesidad de logro se identifica por realizar tareas que impliquen retos y desafíos, sobresalir en el cumplimiento de objetivos
	Necesidad de poder	La necesidad de poder son situaciones donde se quiere tener el control de lo que sucede a su alrededor
	Necesidad de afiliación	La necesidad de afiliación se basa en la necesidad de encontrarse en un grupo social

5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario para medir La Motivación Laboral elaborado por Clemente Figueroa Carla Julissa. En el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



*Leer con detenimiento los Items y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindes sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: Necesidad de logro
- Objetivos de la Dimensión: Medir la influencia de las habilidades directivas en la necesidad del logro de los colaboradores en una empresa telefónica - Huaraz - 2023



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desempeño	Tengo la posibilidad de desarrollarme y avanzar dentro de mi centro laboral.	4	4	4	
	En mi centro laboral realizo las actividades que me corresponden	4	4	4	
	Mi atención la centro en la tarea laboral que me encuentro ejecutando	4	4	4	
Interés	Tengo el interés de proporcionar ideas que mejoren el desempeño en mi centro laboral	4	4	4	
	Me encuentro capacitándome constantemente para incrementar mi conocimiento laboral	4	4	4	
	Para mí es importante obtener nuevos conocimientos referidos a las actividades que realizo	4	4	4	
Disposición	Estoy preparado para ser evaluado por mi rendimiento laboral	4	4	4	
	Puedo asumir responsabilidades y metas más retadoras.	4	4	4	
	Mis ideas son tomadas en cuenta por mi jefe inmediato	4	4	4	

- Segunda dimensión: Necesidad de poder
- Objetivos de la Dimensión: Distinguir la versatilidad de las habilidades directivas en la necesidad de poder de los colaboradores una empresa telefónica - Huaraz - 2023.



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Actitud	Me siento motivado cuando acudo a mi trabajo	4	4	4	
	En mi área de trabajo el ambiente laboral es agradable	4	4	4	
	Dentro del trabajo adquiero nuevos conocimientos	4	4	4	
Influencia	En mi equipo de trabajo busco que mis ideas se tomen en cuenta	4	4	4	
	Me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.	4	4	4	
	Puedo influir en las decisiones que se tomen en aquellos grupos de los que soy miembro.	4	4	4	
Capacidad	La labor que realizo está en constante presión y estrés	4	4	4	
	En el área asignada se realizan proyectos donde mi participación es necesaria	4	4	4	
	Se me permite tomar decisiones en el equipo de trabajo	4	4	4	

- Tercera dimensión: Necesidad de afiliación
- Objetivos de la Dimensión: Precisar el grado de influencia de la habilidad directiva en la necesidad de afiliación de los colaboradores en una empresa telefónica - Huaraz - 2023



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Identificación	La misión de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante	4	4	4	
	El ambiente laboral es grato que puedo recomendar a la empresa como lugar de trabajo	4	4	4	
	Me identifico con la organización ante mis conocidos y familiares	4	4	4	
Habilidades	Mis habilidades laborales se fortalecen cuando aprendo algo nuevo	4	4	4	
	En mi área se me asigna actividades con mayor responsabilidad	4	4	4	
	Tengo la oportunidad de llevar a cabo mis ideas de forma independiente	4	4	4	
Integración	Me interesa formar amistades con otros colaboradores de la organización	4	4	4	
	El ambiente laboral se solidifica al formar equipos de trabajo	4	4	4	
	Me toman en cuenta para poder formar parte de un equipo	4	4	4	

  
**Eider Nilo Angeles Jalmes**  
 MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO  
 HUMANO  
 CLAD - 22798

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "La influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023.". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer científico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

Nombre del juez:	Einer Nilo Ángeles Jaimes	
Grado profesional:	Maestría ( X )	Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( )	Social ( )
	Educativa ( )	Organizacional ( X )
Áreas de experiencia profesional:	Coordinador del área de Patrimonio	
Institución donde labora:	Universidad Cesar Vallejo	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ( )	Más de 5 años ( X )



### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

Nombre de la Prueba:	Cuestionario para medir las habilidades directivas
Autora:	María Liliانا Fernández Otoy adaptado por Clemente Figueroa Carla
Procedencia:	Tesis Para Optar El Grado Académico De Maestro En Formación Directiva Y Gobierno De Las Personas
Administración:	Colaboradores de una empresa de telefonía
Tiempo de aplicación:	30 min
Ámbito de aplicación:	Empresa telefónica
Significación:	La escala de medición será ordinal, contando con 31 ítems, 11 ítem para la dimensión Habilidades interpersonales, 9 ítem para Habilidades personales y 11 ítem para Habilidades grupales, con el objetivo de verificar el nivel de influencia de las habilidades directivas, teniendo como niveles el nivel alto, medio o bajo.

4. **Soporte teórico**

Escala/ÁREA	Subescala (dimensiones)	Definición
Ordinal	Habilidades interpersonales	Las habilidades interpersonales sirven para el desenvolvimiento grupal y sirve para solucionar las dudas de otros individuos
	Habilidades personales	Las habilidades personales se considera que va dirigido al manejo de uno mismo lo cual definirá el comportamiento directivo
	Habilidades grupales	Las habilidades grupales consisten en delegar funciones, generar cambios positivos, enfocarse en el trabajo conjunto

5. **Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario Para Medir Las Habilidades Directivas Elaborado Por María Liliana Fernández Otoya. En el año 2020 y adaptado por Clemente Figueroa Carla. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.



*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brindemos observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel

**Dimensiones del instrumento:**

- Primera dimensión: Habilidades interpersonales
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de influencia en la variable dependiente



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Desarrollo de autoconocimiento	Presenta empatía desarrollando mejor la comunicación laboral	4	4	4	
	Brinda apoyo evaluando las opciones de solución	4	4	4	
	Respeto el horario laboral establecido según su cargo	4	4	4	
	Brinda reconocimiento a quienes tienen ideas creativas	4	4	4	
	Reconoce al personal que apoya en las nuevas funciones	4	4	4	
Manejo de estrés	Frente a situaciones estresantes o con presión de tiempo mantiene la serenidad	4	4	4	
	Evita usar amenazas o exigencias para imponerse ante los demás	4	4	4	
	Utiliza una planificación diaria para administrar el tiempo de cada asignación	4	4	4	
Solución creativa de problemas	Plantea claramente los problemas típicos de rutina.	4	4	4	
	Genera más de una solución al problema de rutina.	4	4	4	
	Toma en cuenta los puntos de vista de los colaboradores en una situación compleja para la resolución de problemas.	4	4	4	

- Segunda dimensión: Habilidades personales
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de influencia en la variable dependiente



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Manejo de conflictos	Cuando corrige el comportamiento negativo, la relación se fortalece.	4	4	4	
	Cuando se presenta un problema, su superior a cargo le brinda el apoyo necesario orientando a una solución	4	4	4	
	Cuando existe un conflicto, mi superior a cargo actúa como mediador neutral	4	4	4	
Comunicación de apoyo	Asigna tareas específicas y detalla el proceso de como ejecutarlo	4	4	4	
	Consulta si contamos con los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en la actividad asignada.	4	4	4	
	Se asegura de que el colaborador reciba retroalimentación oportuna si no cumplió con la actividad asignada	4	4	4	
Motivación de logro	Alienta al equipo para lograr innovaciones, así como pequeñas mejoras continuas	4	4	4	
	Se asegura de que los colaboradores se sientan tratados con justicia y respeto.	4	4	4	
	Ofrece felicitaciones y otras formas de reconocimiento al desempeño y logros obtenidos.	4	4	4	

- Tercera dimensión: Habilidades grupales
- Objetivos de la Dimensión: Medir el nivel de influencia en la variable dependiente



Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Formación de equipos	Sostiene reuniones de manera habitual con los colaboradores	4	4	4	
	Aprovecha las habilidades del equipo para reforzar el rendimiento	4	4	4	
	Ayuda al colaborador a establecer metas de desempeño grupales	4	4	4	
	Asigna tareas desafiantes en equipo con un límite de tiempo.	4	4	4	
Facultamiento y delegación	Tiene la capacidad de influenciar entre los miembros del equipo	4	4	4	
	Establece acuerdos con el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	4	4	4	
	Articula una visión clara de lo que el equipo puede lograr	4	4	4	
	Toma iniciativa de lo que se espera en el trabajo.	4	4	4	
Liderar el cambio positivo	Asiste en los eventos realizados en la organización a pesar de sus múltiples funciones	4	4	4	
	Se esfuerza por minorizar las tareas rutinarias.	4	4	4	
	Iniciar nuevas actividades de mejora en el área de trabajo	4	4	4	

  
**Eider Nino Angeles Jaimez**  
 MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO  
 UNIVERSIDAD DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
 CLAS - E7796

#### Anexo 04: Prueba piloto: (Alfa de Cronbach)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	58

*Fuente: Programa estadístico SPSS*

#### Anexo 05: Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,139	60	,006	,974	60	,229
Motivación laboral	,112	60	,058	,975	60	,246

a. Corrección de significación de Lilliefors

*Fuente: Programa estadístico SPSS*

## Anexo 06: Cuestionario

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

**Instrucciones:** Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de la capacidad con la que cuenta su superior a cargo de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta.

Marcar "X" una sola vez por línea.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

HABILIDADES DIRECTIVAS		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
<b>N°</b>	<b>Habilidades interpersonales</b>					
1	Presenta empatía desarrollando mejor la comunicación laboral					
2	Brinda apoyo evaluando las opciones de solución					
3	Respeto el horario laboral establecido según su cargo					
4	Brinda reconocimiento a quienes tienen ideas creativas					
5	Reconoce al personal que apoya en las nuevas funciones					
6	Frente a situaciones estresantes o con presión de tiempo mantiene la serenidad					
7	Evita usar amenazas o exigencias para imponerse ante los demás					
8	Utiliza una planificación diaria para administrar el tiempo de cada asignación					
9	Plantea claramente los problemas típicos de rutina.					
10	Genera más de una solución al problema de rutina.					
11	Toma en cuenta los puntos de vista de los colaboradores en una situación compleja para la resolución de problemas.					
	<b>Habilidades personales</b>					
12	Cuando corrige el comportamiento negativo, la relación se fortalece.					
13	Cuando se presenta un problema, su superior a cargo le brinda el apoyo necesario orientando a una solución					
14	Cuando existe un conflicto, mi superior a cargo actúa como mediador neutral					
15	Asigna tareas específicas y detalla el proceso de como ejecutarlo					
16	Consulta si contamos con los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en la actividad asignada.					
17	Se asegura de que el colaborador reciba retroalimentación oportuna si no cumplió con la actividad asignada					
18	Alienta al equipo para lograr innovaciones, así como pequeñas mejoras continuas					
19	Se asegura de que los colaboradores se sientan tratados con justicia y respeto.					
20	Ofrece felicitaciones y otras formas de reconocimiento al desempeño y logros obtenidos.					
	<b>Habilidades grupales</b>					
21	Sostiene reuniones de manera habitual con los colaboradores					
22	Aprovecha las habilidades del equipo para reforzar el rendimiento					
23	Ayuda al colaborador a establecer metas de desempeño grupales					
24	Asigna tareas desafiantes en equipo con un límite de tiempo.					
25	Tiene la capacidad de influenciar entre los miembros del equipo					
26	Establece acuerdos con el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.					
27	Articula una visión clara de lo que el equipo puede lograr					
28	Toma iniciativa de lo que se espera en el trabajo.					
29	Asiste en los eventos realizados en la organización a pesar de sus múltiples funciones					
30	Se esfuerza por minorizar las tareas rutinarias.					
31	Inicia nuevas actividades de mejora en el área de trabajo					

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN LABORAL

**Instrucciones:** Marque con una "X" la casilla que explique la frecuencia de la que usted se encuentra motivado en su centro laboral de acuerdo con lo que se describe en cada pregunta.

Marcar "X" una sola vez por línea.

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

MOTIVACIÓN LABORAL		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
N°	<b>Necesidad de logro</b>					
1	Tengo la posibilidad de desarrollarme y avanzar dentro de mi centro laboral.					
2	En mi centro laboral realicé las actividades que me corresponden					
3	Mi atención la centro en la tarea laboral que me encuentro ejecutando					
4	Tengo el interés de proporcionar ideas que mejoren el desempeño en mi centro laboral					
5	Me encuentro capacitándome constantemente para incrementar mi conocimiento laboral					
6	Para mí es importante obtener nuevos conocimientos referidos a las actividades que realizo					
7	Estoy preparado para ser evaluado por mi rendimiento laboral					
8	Puedo asumir responsabilidades y metas más retadoras.					
9	Mis ideas son tomadas en cuenta por mi jefe inmediato					
	<b>Necesidad de poder</b>					
10	Me siento motivado cuando acudo a mi trabajo					
11	En mi área de trabajo el ambiente laboral es agradable					
12	Dentro del trabajo adquiero nuevos conocimientos					
13	En mi equipo de trabajo busco que mis ideas se tomen en cuenta					
14	Me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean.					
15	Puedo influir en las decisiones que se tomen en aquellos grupos de los que soy miembro.					
16	La labor que realizo está en constante presión y estrés					
17	En el área asignada se realizan proyectos donde mi participación es necesaria					
18	Se me permite tomar decisiones en el equipo de trabajo					
	<b>Necesidad de afiliación</b>					
19	La misión de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante					
20	El ambiente laboral es grato que puedo recomendar a la empresa como lugar de trabajo					
21	Me identifico con la organización ante mis conocidos y familiares					
22	Mis habilidades laborales se fortalecen cuando aprendo algo nuevo					
23	En mi área se me asigna actividades con mayor responsabilidad					
24	Tengo la oportunidad de llevar a cabo mis ideas de forma independiente					
25	Me interesa formar amistades con otros colaboradores de la organización					
26	El ambiente laboral se solidifica al formar equipos de trabajo					
27	Me toman en cuenta para poder formar parte de un equipo					

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!**

## **Anexo 07: Propuesta**

### **Plan de Capacitación de Fortalecimiento de Habilidades Directivas**

1. Fundamentación:

Actualmente para toda empresa es necesario que los directivos, administradores, supervisores y jefes cuenten con habilidades directivas para que eso permita generar mejor desempeño en sus colaboradores, incluso en guiarles de como perfeccionar las habilidades que cada uno cuenta.

2. Descripción de la propuesta

Actividad enfocada en el perfeccionamiento y desarrollo de las competencias de las personas, el objetivo de la propuesta está en función a un diseño de Capacitación de Fortalecimiento de Habilidades Directivas, tomando de base el modelo aplicado a la gestión pública, detectando necesidades, planificar, ejecutar y evaluar el programa.

3. Objetivo:

Capacitar y orientar a todos los directivos, administradores, supervisores y jefes, con la finalidad de incrementar las habilidades, sociales, grupales y personales para que de esa forma también aumente la motivación de los colaboradores.

4. Ejecución de capacitación:

En la empresa debido a que no solo los directivos serán capacitados sino todo colaborador que tienen a cargo un personal, como son los administrativos, los supervisores y jefes de áreas.

También busca dar a conocer las principales teorías sobre las habilidades directivas, en esta etapa se orientan hacia el perfeccionamiento de algunas competencias, donde se implante medidas de acción en el programa.

- Esta capacitación se basa en el procesamiento de la detección de las necesidades y las expectativas de todo colaborador que tienen a cargo un personal, los cuales se contará con el apoyo externo de un coach con experiencia habilidades directivas, manejo del FODA, manejo de motivación y manejo de trabajo en equipos.

- La metodología a usar, brindará un entorno participativo, fomentando la interacción en los participantes, ayudando a que se comprendan la importancia del desarrollo de habilidades directivas y como esta aporta un plus para mejorar su motivación laboral y por ende su continuidad en el fortalecimiento de la institución.

#### 5. Desarrollo de actividades:

# Mes	Grupo Ocupacional	Módulo	Institución Capacitadora	Lugar	# de Sesiones	N° de Horas
Setiembre	Los directivos, administradores, supervisores y jefes	Habilidades directivas	Universidad Cesar Vallejo	Sesión presencial	2	4
Octubre	Los directivos, administradores, supervisores y jefes	Manejo del FODA	Universidad Cesar Vallejo	Sesión presencial	2	4
Noviembre	Los directivos, administradores, supervisores y jefes	Manejo de motivación	Universidad Cesar Vallejo	Sesión presencial	2	4
Diciembre	Los directivos, administradores, supervisores y jefes	Manejo de trabajo en equipos	Universidad Cesar Vallejo	Clausura del programa Sesión presencial	2	4
<b>TOTA HORAS</b>						32

#### 6. Recursos:

- Material digital
- Plumones
- Proyector multimedia

#### 7. Criterios de aprobación y certificación:

Los directivos, administradores, supervisores y jefes deben contar tener el 100% de asistencia presencial y para la certificación deberán pasar por una previa evaluación para medir el nivel de logros después del estímulo a las sesiones de capacitación propuestas.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, MARQUEZ YAURI HEYNER YULIANO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral de los colaboradores en una empresa de telefonía, Huaraz, 2023", cuyo autor es CLEMENTE FIGUEROA CARLA JULISSA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16.00%, 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.

TRUJILLO, 02 de Agosto del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
MARQUEZ YAURI HEYNER YULIANO <b>DNI:</b> 33335378 <b>ORCID:</b> 0000-0002-1825-9542	Firmado electrónicamente por: HMARQUEZY el 02- 08-2023 10:17:19

Código documento Trilce: TRI - 0636341