



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades gerenciales y motivación laboral en los
trabajadores de la municipalidad de La Perla- Callao,
2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTORA:

Br. Ana Rosario Godoy Domínguez

ASESORA:

Dra. Galia Susana Lescano López

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Página del Jurado

Dr. Rodolfo Talledo, Reyes
Presidente

Dra. Rodriguez Rojas, Milagritos
Secretario

Dra. Lescano López, Galia Susana
Vocal

Dedicatoria

A mis padres, porque de un modo u otro siempre estuvieron ahí, formando mi carácter e interfiriendo positivamente en los diferentes caminos que he decidido, yo misma recorrer. Que Dios los bendiga siempre.

A mi hijo, que ha tenido que prescindir de mi tiempo y dedicación, que sin su ayuda y apoyo esta realidad no fuera posible.

Agradecimiento

A Dios que me irradia de alegría e ilumina y enriquece mi vida, me llena de sabiduría en cada momento de mi vida.

A mis amigos, por el aliento y compañía en momentos de indecisión, lucha y desmotivación.

A mi Asesora Lescano López, Galia por las enseñanzas brindadas y los momentos de aliento y dedicación para el logro de mi tesis.

Declaratoria jurada

Yo, Br. Ana Godoy Domínguez, estudiante del Programa Académico de Maestría en gestión pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI: 25856645 con la tesis titulada “Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla Callao, 2017” declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, junio de 2017.

.....
Br. Ana Rosario Godoy Domínguez
DNI: 25856645

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada, “Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla Callao, 2017”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Magister en Administración de la Educación

Esperamos que nuestros modestos aportes contribuyan con algo en la solución de la problemática de la gestión pública en especial en los aspectos relacionados con las Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla Callao, 2017

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción. En el segundo capítulo se presenta el marco metodológico. En el tercer capítulo se muestran los resultados. En el cuarto capítulo abordamos la discusión de los resultados. En el quinto se precisan las conclusiones. En el sexto capítulo se adjuntan las recomendaciones que hemos planteado, luego del análisis de los datos de las variables en estudio. Finalmente, en el séptimo capítulo presentamos las referencias bibliográficas y anexos de la presente investigación.

La autora.

Índice de contenido

	Página
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I Introducción	
1.1 Antecedentes	15
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.3 Justificación	53
1.4 Problema	54
1.5 Hipótesis	55
1.6 Objetivos	56
II. Marco Metodologico	
2.1 Variables	59
2.2 Operacionalización de variables	61
2.3. Metodología	63

2.4. Diseño	64
2.5. Población, muestra y muestreo	66
2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
2.7. Procedimientos de recolección de datos	77
2.8. Método de Análisis de datos	78
2.9. Aspectos éticos	79
III: Resultados	
3.1. Descripción de resultados	81
3.2. Contrastación de hipótesis	89
IV: Discusión	96
V: Conclusiones	101
VI: Recomendaciones	103
VII: Referencias	105
Anexos	
Anexo 1: Artículo científico	114
Anexo 2: Matriz de consistencia	124
Anexo 3: Tablas de operacionalización de las variables	126
Anexo 4: Instrumentos	128
Anexo 5: Base de datos de la prueba piloto	134
Anexo 6: Base de datos de la muestra	136
Anexo 7: Certificados de validez de contenido	150
Anexo 8: Imprimante de resultados	154

Lista de tablas

	Página
Tabla 1: Operacionalización de la variable 1: habilidades gerenciales	61
Tabla 2: Operacionalización de la variable 2: motivación laboral	62
Tabla 3: Población de trabajadores de la municipalidad La Perla Callao	66
Tabla 4: Muestra de trabajadores de la municipalidad La Perla Callao	68
Tabla 5: Ficha técnica del cuestionario de la variable 1: habilidades gerenciales	70
Tabla 6: Baremación de la variable 1 “habilidades gerenciales”	71
Tabla 7: Ficha técnica del cuestionario de la variable 2: motivación laboral	72
Tabla 8: Baremación de la variable 2 “motivación laboral”	73
Tabla 9: Validación de instrumentos	75
Tabla 10: Confiabilidad de la variable X	76
Tabla 11: Confiabilidad de la variable Y	77
Tabla 12: Habilidades gerenciales y motivación laboral	81
Tabla 13: Habilidades personales y motivación laboral	83
Tabla 14: Habilidades interpersonales y motivación laboral	85
Tabla 15: Habilidades grupales y motivación laboral	87
Tabla 16: Coeficiente de correlación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral	89
Tabla 17: Coeficiente de correlación entre habilidades personales y la motivación laboral	91

Tabla 18:	Coeficiente de correlación entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral	92
Tabla 19:	Coeficiente de correlación entre las habilidades grupales y la motivación laboral	93

Lista de figuras

	Página
Figura 1: Un modelo de habilidades gerenciales esenciales	25
Figura 2: Habilidades gerenciales y motivación laboral	82
Figura 3: Habilidades personales y motivación laboral	84
Figura 4: Habilidades interpersonales y motivación laboral	86
Figura 5: Habilidades grupales y motivación laboral	88

Resumen

La investigación buscó determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017. Para la primera variable, habilidades gerenciales, el estudio se basó en la obra de Whetten y Cameron (2011). Para la segunda variable, motivación laboral, en Strike y Posner.

El método utilizado fue el hipotético – deductivo. Metodológicamente, de tipo básico, nivel correlacional, con un diseño no experimental transversal. Se utilizaron dos cuestionarios para recolectar información. El primero de ellos con 31 ítems y el otro con 24, con tres alternativas de respuestas. La población fue de 137 y se tomó una muestra de 110 trabajadores.

Los resultados de la investigación se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho Spearman. Se llegó a la conclusión que existe una correlación significativa igual a 0,764** entre las variables habilidades gerenciales y motivación laboral. De esta manera la hipótesis general de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Palabras claves: habilidades gerenciales, motivación laboral.

Abstract

The research was developed in order to determine the relationship between managerial skills and labor motivation in the workers of the municipality of Perla Callao, 2017. For the first variable, managerial skills, the study was based on Whetten and Cameron (2011). For the second variable, labor motivation, Strike and Posner

In this study, the hypothetical - deductive method Methodologically, it was framed in the basic type, correlational level, with a transverse non-experimental design. Two questionnaires were used to collect information for each study variable. The first one with 31 items and the other with 24, with three alternative answers. The population was 137 and a sample of 101 workers was taken.

The results of the research were performed through the descriptive analysis of the variables and the inferential analysis to know the level of correlation using the Rho Spearman test. It was concluded that there is a significant correlation equal to 0.764 ** between the variables managerial skills and labor motivation. In this way the general hypothesis of the investigation is accepted, and the null hypothesis is rejected.

Key words: managerial skills, work motivation.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales

Reyes (2016) en su tesis titulada *“Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”*, es objetivo a cumplir fue ver la asociación entre las variables en habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. Para recopilar la información se aplicó a la muestra de estudio la técnica la encuesta con el instrumento el cuestionario que consistía de 32 preguntas, dicha muestra estuvo conformada por los de hoteles asociados a la Asociación de hoteles de Quetzaltenango. Con respecto al método de la investigación fue el descriptivo. La autora arribó a las siguientes conclusiones: en la que se llegó a observar las relaciones entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, en la que les permitió a los gerentes de cada hotel inscrito a Asociación de hoteles de Quetzaltenango, donde las prácticas y las experiencias lograron las destrezas de organización, dirección y sobre todo motivación a su personal a cargo, esto fue con el propósito de ver los logros de los objetivos planteados y mejorar la producción. Además, se concluyó que los gerentes poseían habilidades gerenciales que permitían enfrentar al interior de la organización en la que se menciona el aprendizaje y formación, habilidades de liderazgo, organización y comunicación y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores. (p.82)

Según Pereda (2016) en su tesis titulada *“Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”*, se planteó a lograr identificar las habilidades directivas más valoradas por los empleados públicos de la provincia de Córdoba. La metodología utilizada en la presente Tesis Doctoral tiene un enfoque de carácter cuantitativo, el nivel de investigación se inicia con una fase exploratoria y llega hasta un nivel descriptivo. La técnica utilizada fue la encuesta y el cuestionario como instrumento con 27 reactivos o ítems en la que se tuvieron en cuenta la escala de Lickert con 6 niveles, dicho instrumento se aplicó a 1363 trabajadores del sector público. Los autores arribaron a las siguientes conclusiones: Las destrezas de índole personal y gerencial constituyen una meta competitiva que indican con firmeza en el

presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. En toda administración del estado no se puede esperar lograr niveles de servicio público eficiente y de calidad, si el individuo colaborador no se implica y compromete a desarrollar el conjunto de habilidades personales con el fin de lograr cumplir las metas planteadas por la organización estatal. Los directivos de entidades públicas deben demostrar sus destrezas gerenciales con el fin de que su personal vea que ellos también estén comprometidos y que su personalidad transmita motivación, satisfacción laboral y que los objetivos se cumplan para el bien de la empresa como para los empleados. La influencia de las habilidades en la administración muestra conclusiones donde se puede observar que todo empleado público acepta la existencia de habilidades directivas en las organizaciones con un resultado de un nivel alto de (3,89) en la que se dijo que si existe influencia en la selección de los empleados públicos. (p.125)

Según Pereda, López, Gonzáles (2014) en su tesis titulada *“Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)”*, el objeto de estudio se debió a la valoración de las diferentes habilidades directivas que se desarrollaban en las instituciones pública de Córdoba (España), asimismo, descubrir la existente de correlación entre la administración que pertenece al conjunto de habilidades directivas. El estudio se llevó a cabo en las entidades públicas en Córdoba, se trabajó con una muestra de 1,363 empleados. Los autores arribaron a las siguientes conclusiones: se determinó que las habilidades que mejor es valorada por el personal directivo como por los subordinados es la capacidad de lograr nuevos aprendizajes que es la que da hincapié a la nueva apertura de cambio y al nuevo aprendizaje. Esta conclusión se determinó que se destaca una valoración media de todas las habilidades presentadas por el personal directivo en un valor de 3.76, a comparación con las presentadas por los empleados públicos que sólo alcanza en un 3.18. Finalmente, concluyen que se ve un cambio en una mejor valoración acerca de las habilidades frente a la percepción de los subordinados. (p.153)

Enríquez (2014) en su tesis titulada *“Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México”*, de planteó como objetivo medir el grado de relación entre la motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. Se tuvo en cuenta un estudio cuantitativo, descriptivo, explicativo, correlacional, de campo y transversal. En este estudio no se tuvo en cuenta muestra, ya que se decidió trabajar por medio de un censo con el fin de incluir a todos los empleados. El conjunto de la población se tuvo en cuenta las áreas médicas, contables, administrativas y el área de apoyo que conformó un total de 164 sujetos equivalente al 100% de la población. Para recopilar los datos se usó la técnica encuesta y el instrumento el cuestionario. La autora arribó a las siguientes conclusiones: se logró determinar que si existe un grado autopercepción sobre la motivación a nivel de buena y excelente y con respecto al desempeño laboral los trabajadores respondieron s un nivel bueno y excelente. (p.73)

Zavala (2014) en su tesis titulada *“Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos en una empresa embotelladora de bebidas”*, la investigación se enfocó en lograr el objetivo de la elaboración de un instrumento de medición de la motivación y satisfacción laboral y su posterior análisis mediante técnicas cuantitativas y cualitativas. Para la recopilación de datos se hizo uso de la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario tipo Likert con 58 preguntas que se dividió en sub factores obtenidos a partir del análisis factorial aplicado al cuestionario. El autor concluyó que: las diferencias significativas se dieron a partir de las diferencias de género, escolaridad, ingreso y edad, pero la que si marcó diferencia fueron los factores intrínsecos que se obtuvo en la empresa con más antigüedad. (p.265)

García (2012) en su tesis titulada *“La motivación laboral estudios descriptivos de algunas variables”*, dicha investigación tuvo como objetivo describir las diferentes teorías que explican la motivación en todos sus ámbitos, sobre todo la motivación en el trabajo, con el fin de analizar a través de una serie de estrategias para entrevistar a trabajadores y así confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral. Con respecto a las técnicas de

investigación fueron las técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas, con respecto al diseño fue el diseño no experimental. Con respecto a la muestra estuvo constituida por 20 trabajadores centrada en trabajadores por cuenta ajena entre un rango de 25 a 45 años con o sin cargas hipotecarias o familiares. La autora arribó a las siguientes conclusiones: los resultados se presentaron de la siguiente manera en donde un 60% de los participantes entrevistados manifestaba que optaban por reconocimiento y remuneración económica, asimismo un grupo optaba el 30 % a las relaciones interpersonales y remuneración, y el 10% al reconocimiento y la disposición de recursos. Los entrevistados valoraron como elementos motivadores: un buen salario y un trabajo estable con un 40 %, un 15% buen salario y posibilidades de promoción, un 15 % jornada laboral cómoda y trabajo estable, y un 25 % jornada laboral cómoda y buen clima laboral. Todas estas características de estabilidad, promoción, jornada laboral cómo un buen clima laboral no deriva en un gran gasto económico y son unos motivadores importantes de productividad y mejora del desempeño. (p.145)

1.1.2 Antecedentes nacionales

Muñoz (2016) en su tesis titulada *“Las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2016”*, tuvo como objetivo determinar las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2016. Dicha investigación tuvo en cuenta el diseño no experimental de tipo transversal, la población fue de 40 trabajadores pertenecientes a la gerencia de la Municipalidad distrital de Chocope y la muestra fue igual a la población. La autora arribó a la siguiente conclusión: Existe una relación positiva y significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional siendo este de 0.850 con una significancia menor a lo permitido 0,02 en la que se acepta la hipótesis de la investigación. (p.187)

Velásquez (2015) en su tesis *“Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote”*, este estudio se planteó el objetivo de medir y determinar la influencia de la gestión motivacional

en la productividad de las empresas industriales del distrito de Chimbote en el 2013. Dicha investigación es de tipo cuantitativo y no experimental descriptivo. Con respecto a la muestra se escogió a 52 empresas industriales. Para realizar el trabajo de campo y recoger información se utilizó la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario que fue aplicado a sesenta trabajadores del área de producción y entrevistas a sus gerentes mediante una encuesta. La autora concluyó que: se determinó que el 100 % de los trabajadores manifiestan estar de acuerdo con su área y ambiente de trabajo, el 76,11 % se ubican en un nivel satisfechos por el desarrollo profesional y oportunidades dentro de la empresa y solo el 42,50 % se encuentran en un nivel satisfechos con los incentivos económicos. En conclusión los trabajadores sostuvieron que los factores que los mueven son: la organización del trabajo, la relación jefe-subordinado, el trabajo en equipo, las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional, aunque les falta motivación mediante incentivos económicos; las empresas analizadas carecen de un área encargada de la motivación del trabajador o no se han implementado herramientas y estrategias de motivación laboral. (p.198)

Chiritos y Raymundo (2015) en su tesis titulada *“La motivación y su influencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014”* tuvo como objetivo plantear la influencia de la motivación en el desempeño laboral del Banco Interbank, Tiendas en Huacho, periodo 2014. Se trabajó con el enfoque mixto y con un estudio descriptivo correlacional Con una muestra que estuvo conformada por 43 empleados. De las cuales: 8 empleados se desempeñan como gerentes, jefes de áreas o secciones, coordinadores de equipo y ejecutivo responsable de equipos. Los autores arribaron a las siguientes conclusiones: Se determinó que existe una incidencia significativamente positiva en el desempeño laboral; es decir se determinó que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, conllevan a que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes. Con respecto a los factores motivacionales presentan una incidencia significativa y positiva en el desempeño laboral, así como, los factores higiénicos presentan significancia positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, período 2014. (p.175)

Díaz y Delgado (2014) en su tesis titulada " *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*". Esta investigación tuvo como objetivo proponer desde el punto de vista socio – formativo un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo que contribuya a la mejora de la calidad educativa. Esta investigación tuvo a bien trabajar con el tipo de investigación descriptiva- propositiva (proyectiva) ya que tuvo la intención de proponer soluciones a una determinada situación. Para aplicar el instrumento se trabajó con una muestra de 18 Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo- departamento de Lambayeque, en la que se determinó trabajar con el tipo de muestra no probabilística la que determinó 262 personas entre directivos y docentes. Los autores concluyeron que: los resultados evidencian la carencia de competencias y habilidades del manejo de dirección. Competencias que son importantes para una buena marcha en toda institución educativa en la que los autores sugieren utilizar el modelo Socioformativo de las competencias, ya que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños. Finalmente; el Modelo Teórico comprende cinco competencias gerenciales que a su criterio deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación. (p.153)

Gutiérrez (2013) en su tesis titulada " *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones*", tuvo como objetivo generar un aporte al estudio de la motivación y satisfacción laboral de los obreros del sector de la construcción en la comunidad peruana. La muestra tuvo en cuenta al sector de la construcción. Se tuvo en cuenta la técnica la encuesta y como instrumento la entrevista en profundidad (Borcherding, 1974 y 1975; Davies, 1948). El autor arribó a las siguientes conclusiones: con respecto al clima motivacional en la construcción la describen de forma negativa y pesimista y sostiene que los trabajadores no están satisfechos con los resultados intrínsecos del trabajo de autonomía, variedad de tareas e identidad. Asimismo, se obtuvo resultados concernientes al ambiente social del trabajo, en cuanto a la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo, es cuál es el único factor de

motivación externo que los obreros describen de forma positiva. Con respecto a los factores relacionados con el contenido del trabajo, en general, los autores concluyen que las recompensas internas relacionadas con la naturaleza del propio trabajo son muy importantes. Además, se concluye que los trabajadores sostienen una gran satisfacción interna derivada de la realización de un trabajo por naturaleza enriquecido y que disfrutan realizando sus tareas. (p.192)

Chang (2012) en su tesis titulada *“Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza”*, tuvo como objetivo establecer el grado de motivación laboral e identificar cual es el tipo de necesidad en los médicos que trabajan en el HNAL. Se trabajó con el enfoque cualitativo de tipo prospectivo, descriptivo, observacional y transversal; bajo el método de selección no probabilístico de voluntarios. Se utilizó la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario en la que se aplicó a una muestra de 63 médicos correspondiente a las áreas de Anestesiología, Cirugía general, Medicina Interna, Cirugía especialidades, Medicina Especialidades, Ginecoobstetricia y Pediatría. La autora arribó a la siguiente conclusión: en la mayoría de los encuestados se pudo determinar que el nivel de motivación laboral fue alto. Con respecto a la edad y el tiempo de servicio en la institución se presentan como determinantes que influyen directa y positivamente en la motivación laboral. A diferencia de los médicos encuestados la motivación laboral se ubica en un nivel menor. Las necesidades que predominan entre los encuestados fue muy heterogéneo, existiendo una amplia mayoría con necesidad de logro (75%), seguida por las necesidades de afiliación (14%) y poder (11%). (p.167)

1.2 Fundamentación científico, técnica o humanística

1.2.1 Bases Teóricas de la Variable: Habilidades Gerenciales

Definición de habilidades

Según Gómez y Pin (2007) las habilidades: “son las diferentes destrezas que un ser humano posee para desarrollarse de manera eficiente y efectiva como parte

de un grupo” (p. 203), esta capacidad permite realizar una labor eficiente y eficaz en una función determinada, siendo importante tenerla en cuenta desde una perspectiva conceptual desde la dirección, sobre todo al coordinar e integrar múltiples actividades relacionada a la práctica diaria.

Partiendo de esta definición se señalan las diferentes habilidades con el fin de tomar medidas gerenciales, administración de personal y la interrelación interpersonal:

La primera, nos da a entender que están incluidas diversas capacidades tanto de análisis, organización, síntesis y sobre todo solucionar problemas complejos.

La segunda, se enfoca en la adopción de un estilo gerencial con el fin de tomar la autoridad con poder para detectar la motivación potencial para una buena selección de las personas.

La tercera, hace referencia a las diversas estrategias o canales de comunicación para dar a conocer el mensaje apropiado a las personas quienes van a recibir el conocimiento y mecanismos de la empresa. Gómez y Pin (2007, p. 205).

Según Madrigal (2009) definió habilidad: destrezas o habilidades que tiene un sujeto para realizar una labor de calidad en un ámbito laboral u organizacional. Podemos decir que las habilidades de las personas que están a cargo de una organización se miden de acuerdo a las diferentes funciones que realiza en la organización ya sea del ámbito gubernamental o privado. (p. 87).

En lo manifestado por Madrigal (2009) se infiere que un individuo que dirige una organización, debe necesariamente conocer y dominar sus funciones en la interrelación comunicativa, con el fin de tomar decisiones y saber conscientemente que el riesgo de no hacer o conocer las funciones de comunicación conlleva a la mala práctica, a no ser creativo, a no innovar, improvisar y sobre todo a no planear las actividades en una organización (p.96). Por lo tanto, la definición habilidades, son un conjunto de destrezas que se logran teniendo en cuenta el desarrollo crítico, la información, la debida práctica y el

talento. Al respecto, Bateman (2001), las habilidades son un conjunto de diversas destrezas tanto fundamentales como específicas que se obtienen como resultado del conocimiento, la información, la experiencia y la aptitud (p.106).

Habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011) definieron las habilidades gerenciales como: diferentes destrezas que son importantes para poder acompañar a un grupo de personas como a su propia vida. Las comunicaciones son los cambios que se caracterizan y obligan todo el proceso de la globalización y es el eje fundamental de las relaciones personales positivas y agradables en una determinada empresa. La relación comunicativa siempre ha estado relacionada a los valores fundamentales y a la confianza y estas son el pilar para alcanzar las metas de los seres humanos. En el proceso de globalización que se ve y el uso de la tecnología, las destrezas humanas serán necesarias e importantes en la particularidad del crecimiento y profesionalismo de ser humano (p.63).

Malone (2005), estableció que las habilidades que presentan los gerentes de acuerdo a su naturaleza estas son: (a) Habilidades técnicas: en la que hace hincapié al conocimiento y procesos que involucran técnicas o herramientas que son utilizadas en un área específica en una organización; (b) Habilidades humanas: el gerente tiene la necesidad de interrelacionarse con efectividad con los subordinados a su cargo en la organización y (c) Habilidades conceptuales: hace referencia a la toma de decisiones de un gerente con el fin de solucionar problemas en forma creativa (p. 37). Al respecto, Reyes (2016), sostuvo que las habilidades gerenciales son: habilidades que demuestra una persona con el fin de interrelacionarse y desenvolverse de manera eficaz en una organización (p.52).

Según Whetten y Cameron (2005), manifestaron que los gerentes eficaces demuestran ciertas cualidades que generan en ellos la confianza de sus subalternos ya que demuestran aptitudes y actitudes que son importantes en lograr que los subordinados sean participativos, competitivos y capaces de razonar creativamente y juiciosamente en tomar decisiones cuando existan problemas en la organización. Es decir, para que una organización tenga éxito los

gerentes tienen que desarrollar habilidades altamente asociadas a las cualidades que generan confianza. (p. 72). Asimismo, las actividades que desempeñan los gerentes están relacionadas con los fundamentos básicos de las diversas habilidades inherentes en el quehacer laboral de los subordinados en la organización.

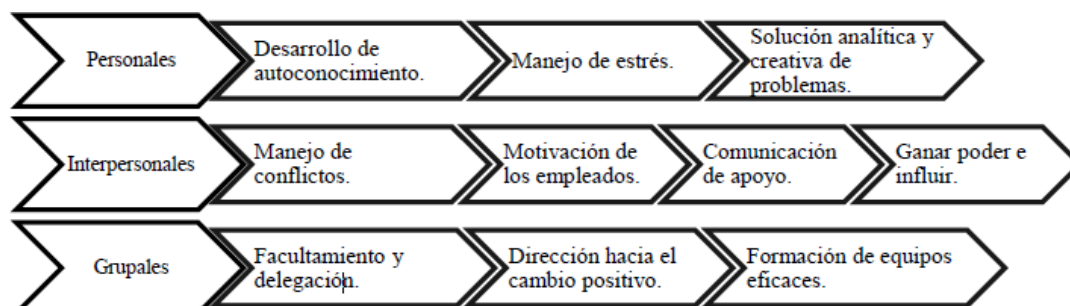
Según Alles (2005), señaló que las habilidades que demuestra todo gerente se desprende de la manera como realiza la planificación, organización, coordinación, ejecución de todos los procesos enmarcados en las funciones inherentes de todo líder de una organización (p.32); por lo tanto, todo gerente debe conocer a sus subordinados y a la empresa para lograr alcanzar la excelencia como organización, pero esto será posible teniendo en cuenta lo siguiente: (a) tener un sentido sistémico y operacional de la organización; (b) realizar una planificación fundamental para lograr el cambio de la organización; (c) es importante que desarrolle estrategias necesarias de planificación cuyo elementos básicos lograrán que la organización demuestre eficiencia y efectividad; (d) se enfoca exclusivamente en el conocimiento y competencias que demuestre el gerente en todo el proceso humano relacionado a la productividad que lleve a la organización a realizar eficazmente lo planificado en la organización y (e) se preocupa por un clima laboral idóneo en donde se consolidan las relaciones interpersonales en los miembros de la organización.

Clasificación de las habilidades gerenciales

En toda organización las relaciones interpersonales que existe entre un líder con sus subordinados son muy importantes, quiere decir, es necesario que a los subalternos se les debe atender y tratar con todo el respeto necesario ya que todo ser humano tiene dignidad, esto repercutirá en el desempeño de sus funciones asignadas y se logrará eficazmente e eficientemente si el líder demuestra confianza y respeto en la organización. Teniendo en cuenta a Whetten y Cameron (2005), sobre las habilidades gerenciales esenciales, sostienen que son diez y están agrupadas en tres categorías: a) Personales, en la que hace referencia al

ser humano en sí; b) Interpersonales, se refiere a la interrelación y comunicación entre las personas y c) Grupales, es importante mencionar la importancia del trabajo en equipo y el liderazgo de los gerentes.(p.274)

Estas tres categorías esenciales serán profundizadas conceptualmente en esta investigación ya que serán las dimensiones o sub variables.



Fuente: Whetten y Cameron (2005)

Figura 1: Un modelo de habilidades gerenciales esenciales

El gerente

Según Robbins y De Cenzo (2008) señala que toda persona que está a cargo de una organización debe desarrollar cuatro principales habilidades esenciales las cuales son: criterios conceptuales, criterios humanos, criterios técnicos y por último criterios políticos. Asimismo, los mismos autores sostuvieron:

Los criterios conceptuales: “se refieren a la capacidad cognitiva que debe tener el líder para realizar coordinaciones de interés, desarrollar las diferentes actividades, con el fin de lograr resultados de manera eficaz, eficiente para la organización” (p. 28).

Los criterios humanos: son las destrezas inherentes de todo líder de una organización que se requieren para trabajar con un grupo humano en una organización y así lograr motivar a los subordinados de la institución. (Robbins y De Cenzo (2008, p. 28).

Los criterios técnicos: permiten al gerente o al líder de una organización proporcionar capacidades esenciales a ser utilizadas en los procedimientos necesarios en todo campo laboral. (Robbins y De Cenzo (2008, p. 28).

Los criterios políticos: son destrezas esenciales que ofrece poder a los gerentes o directivos para construir acciones y herramientas que determinen un mejor manejo del accionar de la organización. (Robbins y De Cenzo (2008, p. 28).

Asimismo, Ivancevich (2009) planteó que toda persona que esté a cargo de una organización debe desarrollar habilidades operacionales de manera eficaz y eficiente para lograr que los recursos de la organización sean utilizados de forma oportuna por todos los subordinados. (p.218).

Al respecto, Belker y Topchik (2007), sostuvieron que el gerente es la persona encargada de facilitar que sus subordinados sienta confianza en la realización de sus funciones y que sus tareas las realicen a gusto y no sentir la obligación de hacerlo, es decir que los subordinados sientan que sus líderes son las personas a quien deben tener como modelo a seguir y así lograr eficientemente y eficazmente todas las tareas planificadas. El líder debe lograr que los subordinados se auto dirijan, cumplan todas sus tareas y se sientan a gusto en realizarlas. (p. 23). Al respecto, Tobar (2010) afirmó que: “el gerente es la persona integral que desempeña sus funciones correspondientes de acuerdo a sus habilidades y hace que los colaboradores cumplan sus funciones de manera oportuna y en el tiempo indicado” (p.153).

Funciones gerenciales

Según Robbins (2005), señaló que la función de la gerencia depende de la naturaleza de cada organización y esta debe tener en cuenta las siguientes características:

La planificación prevé las acciones futuras que se deben realizar en una organización; es decir todas las funciones que desempeña un gerente es producto de todo proceso operacional y sistemático para así lograr las diferentes actividades planificadas en la organización.

La organización, acción primordial que todo gerente debe tener en cuenta como guía para organizar la forma y estructura de la institución, esto con el fin de determinar las diferentes tareas y procedimientos a seguir y que los

resultados obtenidos permitan tomar las decisiones oportunas en la organización.

La ejecución es un eje necesario y primordial en cumplir lo planificado en la organización ya que crea estrategias oportunas para que los planes en acción logren los resultados esperados.

La dirección, todo líder que está a cargo de una organización debe lograr establecer canales de comunicación apropiada entre los gerentes y los subordinados y que esta comunicación sea de manera horizontal con el fin de impulsar el liderazgo idóneo para la institución.

El control, las diferentes actividades que se realizan en la organización deben ser monitoreadas y controladas por los gerentes, ya que son las personas que tienen habilidades necesarias para dicho fin, pero que este control sea con respeto al desenvolvimiento y labor del subordinado. (p.163)

Según Hellriegel (2002), sostuvo: que: “el gerente es la persona quien realiza el accionar de las laborales que se realizan en la organización, este debe tener en cuenta la planificación, organización, control y asignación de recursos humanos necesarios” (p.157). Es decir, todo gerente es el único responsable de guiar las diversas acciones que planifica la institución, con el objetivo de lograr la visión de ser una organización eficiente y alcanzar sus propósitos necesarios y fundamentales.

En las organizaciones podemos encontrar tipos diferentes de gerentes los que desempeñan labores oportunas en las diferentes áreas de trabajo dentro de una institución. De acuerdo a Stoner (2000), se clasifican en:

Gerentes funcionales: se refiere a la persona encargada sólo de una actividad en la institución. Estos tipos de gerentes demuestran mucha experiencia, tanto en lo cognitivo como técnico relacionado a las funciones de todo subordinado y bajo su monitoreo logran detectar problemas y de manera eficaz toman decisiones oportunas. (p. 98)

Gerentes generales: Estos gerentes se encargan de las diferentes actividades o áreas en forma general para que estas logren los resultados esperados. Estos gerentes necesariamente deben contar con las habilidades gerenciales bien desarrolladas con el fin de lograr los objetivos planteados por la organización. (p. 98)

Según Bateman (2001), sostuvo que los gerentes generales se enfocan en cumplir sus labores en un plazo determinado con el fin que la organización logre el crecimiento que se ha planteado como visión. Anteriormente, se podía decir que estos gerentes generales cumplían con sus diversas actividades laborales tomando en cuenta los recursos y estrategias necesarias para establecer relaciones entre la dirección general y los subordinados, esto con el fin de crear un ambiente idóneo y oportuno para todos los miembros de la organización (p.163)

Según, Robbins (2005); Bateman (2001), Hellriegel (2002), en sus estudios determinaron que todo gerente necesariamente debe desempeñar eficazmente cuatro (4) funciones administrativas fundamentales: La planificación: “son las acciones a tener en cuenta, el accionar de las actividades a realizar en la organización, con el fin primordial de lograr los objetivos planteados por la organización” Robbins (2005, p. 15).

Hellriegel (2002), señaló que todo gerente siempre planifica y toma en cuenta tres razones fundamentales: (a) fija estrategias importantes en el desarrollo de las tareas para cumplir con la visión de la organización; (b) utiliza los recursos necesarios para alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización y (c), identifica las principales actividades a tomar en cuenta para lograr lo planeado por la organización. (p.56)

Organización: el autor lo describe como “toda actividad a desarrollarse teniendo en cuenta el proceso de la creación de estructura de la interrelación de los subordinados y la gerencia con el objetivo de realizar planes y lograr los objetivos de la organización” Bateman (2001, p. 75).

La dirección: “toma en cuenta el contacto de los integrantes de toda la organización con el fin de orientarlos hacia el seguimiento e inspiración de lograr las metas de la organización, asimismo, desarrollar las tareas necesarias planteadas en el proceso de la planificación” Hellriegel (2002, p. 94).

El control: en este caso es importante la vigilancia de la persona y del grupo de personas con respecto al desempeño de sus funciones para tomar en cuenta las acciones correctivas, es decir aquí el gerente necesita tener diferentes habilidades para desarrollar eficazmente las funciones asociadas a su cargo como gerente. (p.80)

Hoy en día los gerentes desempeñan diversas destrezas y habilidades a nivel personal e individual, según Katz (1998), citado por Robbins (2005), “todo gerente o líder de una organización deben cumplir contar con tres habilidades importantes y esenciales: Habilidad de aspecto técnico, habilidad de aspecto humano y habilidad de aspecto conceptual, a continuación, se describe cada una de ellas” (p.123).

Habilidad de aspecto técnico: en este punto se toma en cuenta cierta experiencia del gerente con respecto al campo especializado y al cargo que desempeña.

Habilidad de aspecto humano: el gerente debe tener la capacidad de trabajar en equipo para ser un ejemplo de sus subordinados.

Habilidad de aspecto conceptual: el gerente debe tener la visión bien estructurada de la organización y ver esta como un todo, en todos los aspectos y en todas las subunidades de cada campo laboral. (p. 87)

En cada organización y según la naturaleza de la empresa, los líderes encargados de una organización deben fomentar el trabajo en equipo y así poner en práctica las diversas habilidades para ejercer eficazmente y eficientemente su cargo; así mismo, el gerente debe fijar metas y desarrollar las competencias para lograr la visión de la organización.

Liderazgo gerencial

En cada organización los gerentes deben demostrar y poner en práctica capacidades importantes que permitan el buen clima laboral en la organización. Hoy en día, el liderazgo es una habilidad inmersa en un gerente, ya que debe poner en práctica a cada instante como llegar a los subordinados para que desempeñen sus funciones de manera eficaz sin sentirse obligados a cumplir sus funciones. Es decir, el gerente no debe inspirar autoridad sino todo lo contrario poder que significa ejercer influencia en sus subordinados y además incluye lazos de afecto entre todos los miembros de la organización. González (2006) mencionó que en la práctica de la gerencia hay varios tipos de poder que afectan el aspecto del comportamiento de los subordinados y como el gerente debe aprender a utilizarlos positivamente.

Poder de recompensa: el gerente guía, monitorea al subordinado y de manera gratificante y hace que esta persona se sienta cómodo en realizar sus funciones laborales de forma eficaz. Es decir, el gerente persuade a que el subordinado llegue a ser constructivo”.

Poder coercitivo: en este caso hay gerente que son muy autoritario y en vez de lograr persuadir a que los subordinados sean constructivos y eficaces son sancionados y castigados cuando ellos no realizan correctamente sus funciones.

Poder de referencia: todo gerente debe ser modelo para su subordinado y un ejemplo a seguir, pero este debe ser una persona que tenga valores y los ponga en práctica en la organización. (p. 38)

Una de las cualidades que debe tener todo líder es desarrollar en sus subordinados los aspectos personales y positivos como son la práctica de valores sobre todo el valor de lealtad para con la organización.

Las decisiones gerenciales

En toda organización, todo gerente tiene que tomar decisiones y si estas decisiones son las correctas, si estas benefician a la organización, estas decisiones que son interrogantes por el gerente deben dar como resultados positivos para la organización y para el éxito gerencial. Al respecto, Puchol (2010) mencionó que es fundamental que el gerente tome decisiones oportunas y asertivas para lograr los objetivos de la organización, el autor asocia esto con el termino francés *décideur*, que significa “la persona que decide”. El mismo autor refirió que en el accionar diario los gerentes deben tomar decisiones oportunas y estas a su vez las clasifica en dos y son: (a) las decisiones programadas, que hacen referencia a lo habitual y no representa desgaste para el gerente y (b) no programadas, que viene a ser las decisiones frecuentes y necesarias que requieren la atención individualizada del gerente. (p. 63).

Al respecto, Robbins y Coulter (2013) mencionaron que cuando los gerentes toman decisiones estas deben ser las asertivas para el beneficio de la organización, pero en el accionar diario estas decisiones pueden encontrar tres condiciones distintas: (a) certidumbre, es definida como una condición apropiada e ideal para la toma de decisiones, (b) condiciones de riesgo, la decisión que se debe tomar en el accionar diario y (c) cuando el gerente desconoce estimaciones o información necesaria que lo conlleve a la orientación correcta. (p. 24)

Las habilidades de los gerentes eficaces

Whetten y Cameron (2005) El poner en práctica las habilidades gerenciales en la labor diaria es determinante para lograr el éxito de la organización. Es decir, las destrezas y capacidades de los gerentes son el puente necesario para lograr las metas planteadas por la organización. El mismo autor refiere que unos gerentes eficaces ponen en práctica los tres componentes básicos: (a) el saber hacer, hace referencia a todos los conocimientos que ha adquirido en la formación profesional y en la experiencia laboral, (b) el que hacer, nos indica el involucramiento de los factores emocionales y motivacionales y (c) el poder hacer, que nos refiere a la estructura y posicionamiento de la organización.

Dichos componentes fundamentales permiten el aseguramiento y la mejor contribución que un gerente demuestre en su labor funcional de dirigir a un grupo de personas en una organización con el fin de obtener buenos resultados planteados inicialmente por la organización. Es decir, es en este punto que todo gerente debe obtener lo mejor de los subalternos, por lo tanto, es imprescindible que los gerentes a cargo de un grupo de personas sean eficaces y eficientes dispuestos a tomar decisiones asertivas para el desarrollo de la organización.

Habilidades gerenciales

Se entiende por habilidades gerenciales al agrupamiento de competencias, destrezas y sobre todo al aspecto cognitivo que una persona posee para desarrollar las diferentes actividades tanto administrativas como funcionales en el papel de gerente de la organización. (Robbins, 2005). Es decir, “el individuo como ser humano, en su actuación, debe poseer habilidades asociadas a muchos aspectos como es la autoestima, participación, desempeño y liderazgo, relacionadas a los componentes técnicos, humanos y conceptuales. Con estos importantes componentes se logrará los objetivos planteados por la organización y así se puede tomar decisiones acertadas” (p. 125).

En la actualidad, toda institución se fundamenta y sobrevive teniendo en cuenta el uso eficiente de los recursos que tiene la organización y que maneja de manera adecuada generando un valor agregado para los propietarios de la sociedad organizacional. Asimismo, los gerentes necesitan desenvolverse eficazmente en el aspecto individual y así desarrollarse profesionalmente poniendo en práctica las cualidades necesarias para afianzar su labor como gerente de una organización con el fin de obtener la satisfacción y estímulo esperado por los gerentes de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, ser un líder o gerente demanda mucha responsabilidad ya que sus funciones como líder debe reflejar las necesidades de la organización a su cargo. Es decir, el gerente como encargado de la organización debe conocer la visión de la institución para comprender las metas a

lograr con el equipo idóneo necesario. Al respecto, Hellriegel (2002), definió a las habilidades gerenciales como un conjunto de componentes, destrezas y comportamientos, así como actitudes importantes y necesarias para una persona en la organización. Al respecto, cabe mencionar que las habilidades gerenciales son múltiples por lo que podemos contemplar todas las conductas desde diferentes perspectivas.

Lo anteriormente definido, es respaldado por Bateman (2001), quien indicó que “toda persona que tiene a cargo una gerencia debe poseer diferentes destrezas y componentes fundamentales que son necesarios en una organización, es decir poner en práctica los componentes técnicos, humanos y conceptuales. Es por ello, cabe mencionar lo propuesto por De Ansorena (2008), (citado por Bateman 2001):

Metacompetencias: hace referencia al conjunto de habilidades y destrezas fundamentales de un individuo, cuya práctica se percibe en el proceso funcional de la sociedad, las cuales son vista como preparatorias para el posterior desempeño profesional. Cabe señalar y tomar en cuenta las categorías que son importante en la práctica laboral como gerente u líder de un grupo de personas en la organización: en Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional y un desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías: (a) adaptabilidad; (b) análisis de problemas; (c) aprendizaje; (d) decisión; (e) energía; (f) flexibilidad; (g) independencia; (h) integridad; (i) resolución y (j) tolerancia. En conclusión, estas categorías inherentes en todo líder o gerentes deben ponerse en práctica en el quehacer laborar con el fin que las metas de la organización se cumplan. (p. 120).

Dimensiones

Dimensión 1: Habilidades personales

Según Whetten y Cameron (2005). Sostuvieron que las habilidades personales son inherente es una persona en sí, es decir, cada

persona conoce cuáles son sus habilidades y destrezas ya sea de índoles de conducta, reacciones y de carácter, que son necesaria para poder interrelacionarse e interactuar con las demás personas, haciendo que la comunicación sea asertiva donde la tolerancia y solidaridad sean el vínculo con los demás se verán beneficiados. (p. 58)

Según Whetten y Cameron (2005). Sostuvieron: que las habilidades personales son tan importantes y significativas en la práctica administrativa. Es decir estas habilidades se concentran en el desempeño oportuno de trabajar con persona. Los gerentes al poner en práctica estas habilidades personales logran un buen desarrollo en el potencial absoluto de los subordinados. “Las habilidades personales son más significativas en los escalones menores de la administración; estas se centran en la capacidad de trabajar bien con las personas” (p. 60). Es decir, los gerentes que ponen estas habilidades en práctica, son los que logran un buen desarrollo en el potencial de cada uno de sus subalternos. Los mismos autores definen estas habilidades como “los aspectos que involucran el conocimiento y la puesta en práctica la obtención de la experiencia en todo el proceso de las funciones laborales para lograr las metas propuesta por la organización” (p. 61).

Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Según Whetten y Cameron (2005) estas son “aquellas habilidades que se enfocan principalmente en los asuntos de interacción con los miembros de la organización.

Es decir, se torna en una comunicación asertiva entre los miembros de la organización. Asimismo, toma en cuenta los elementos de la organización como: la dirección, orientación y comunicación de apoyo (coaching) que son referentes de poder, influencia, motivación y algo importante el manejo de conflictos” (p. 73).

El mismo autor definió que las habilidades interpersonales es la aglomeración de destrezas que permite la interrelación e interacción con el fin de establecer vínculos eficaces y eficientes y sobre todo estables ya sea individual o grupal.

Bedoya (2006) sostuvo que las habilidades personales sobresalen por la particularidad de capacidad comunicativa, en la que el individuo expresa lo siente o piensa, da su opiniones, asimismo estas habilidades tiene la capacidad de escuchar en forma activa y asertiva a todos los miembros de la organización. Es decir, esta habilidad interpersonal está íntimamente ligada al componente de la empatía y saber comprender las necesidades de los demás. (p. 81)

Wagner y Hollenbeck (2004) estos autores separan las habilidades interpersonales en dos vertientes es decir, vertiente personal y vertiente interpersonal, estas a su vez se subdividen en lo siguiente: (a) noción de poder ver con precisión la construcción de una percepción adecuada con respecto a uno mismo y así utilizar dicho conocimiento en la organización y dirección de la propia vida y (b) capacidad de poner en práctica la escucha activa y entender a otras personas, motivarlos con el fin de utilizar dicho conocimiento para interrelacionarse con los demás. (p. 13)

En toda organización las relaciones interpersonales son importantes ya que en ellas conviven individuos, que a diario desempeñan sus funciones y donde la comunicación es imprescindible. Es decir, la capacidad para desarrollar y aplicar de habilidades gerenciales en la organización, estas juegan un papel importante en la calidad del clima organizacional, ya que pone en práctica aspectos fundamentales como: asertividad, manejo de conflictos, solución creativa de problemas y a la comunicación, entre otros. No obstante, debemos mencionar que la comunicación es un eje fundamenta en el desarrollo de buenas relaciones que lleven al cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

Dimensión 3: Habilidades grupales

Según Whetten y Cameron (2005) estas habilidades hacen referencia a la interacción de destrezas de manera interactivas con las personas. Es decir, una persona encargada de la gerencia necesariamente se interrelaciona con sus subordinados, coopera en ideas que se torne en grupo, además, estas habilidades grupales se toman en cuenta la formulación de ideas, la comprensión

de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, en donde el gerente es el guía a seguir por sus subordinados y estos desempeñen sus funciones de manera eficaz y eficiente y así se logre los objetivos institucionales. (p. 64)

Según Duque (2002), la habilidad grupal permite a las personas encargadas de una gerencia preocuparse es tomar decisiones asertivas para solucionar los diferentes problemas que se presenta en la organización, pero sin dejar de lado las aportaciones del grupo que tiene a su cargo, asimismo, los gerentes no deben dejar de lado los factores tanto internos como externos. (p. 18)

1.2.2 Bases Teóricas de la Variable: Motivación Laboral

Definición de motivación

Motivación se deriva del vocablo latín *movere* que significa mover (Zornoza, 2005).

Según Solana (2004) definió la motivación como el motor fundamental que hace que la persona o individuo actúe de una manera determinada y con resultados positivos. Es decir, la motivación es la combinación de aspectos fundamentales como: procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que permiten determinar una situación dada tenga la dirección correcta y el encauce necesario. (p. 484)

Según Berardi (2016), sostuvo que: la motivación hace referencia al aspecto impulsivo, deseo o meta que una persona necesita tener para lograr un encauce en la vida. Podemos decir, que la motivación toma en cuenta el mantenimiento y de las culturas y la práctica de valores tanto individuales como corporativos, con el fin de conducir al individuo o al grupo a dar lo mejor de sí. Esto favorecerá tanto los intereses de la organización como los suyos propios. Se dice que la motivación presenta diversos factores que originan conductas asertivas teniendo en cuenta los elementos de tipo biológicos, psicológicos, sociales y culturales. Es así, que la motivación en cada individuo difiere debido a

las necesidades propias de individuo a individuo y estos producen diferentes patrones de comportamiento. (p. 76)

Podemos inferir que la motivación toma en cuenta los aspectos que constituyen mantener y conducir la conducta del ser humano hacia el logro de metas, planificadas, muchas veces la motivación nos conduce a la satisfacer la necesidad para sentirse identificado e importante, si esto fuera lo contrario el individuo perdería el interés y el significado del objetivo.

Según Berardi (2016), sostuvo que “la motivación es la fuerza impulsiva que hace que la persona o individuo actúe de manera determinada o a presentar un comportamiento en una situación determinada” (p. 78). Podemos decir que la motivación es de mucha importancia para el individuo en satisfacer sus necesidades e intereses personal y esto dependerá que tan motivado se encuentra en su contexto laboral. Las empresas muchas veces tratan de motivar a sus empleados con el fin que ellos den todo su esfuerzo y pongan interés en la realización de su trabajo.

Según Robbins (2004), sostuvo que “la motivación se enfoca en los procesos de intensidad y persistencia del gran esfuerzo que presenta cada individuo con el fin de lograr y conseguir sus metas, es decir, la motivación es la pasión que mueve al individuo a lograr algo, teniendo en cuenta los factores capaces de provocar, y conducir la conducta hacia un objetivo” (p. 155).

Según Robbins y Judge (2009), definieron a la motivación como “todo proceso que conlleva a la dirección y persistencia al gran esfuerzo y desenvolvimiento que realiza un individuo para lograr su meta personal” (p. 51). Al respecto, Koontz y Weihrich (2013), dicen que “la motivación es el motor que genera los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas que mueve al individuo en su vida” (p.53).

Mc Graw (1996) sostuvo que la motivación es “la razón, motivo que genera al individuo a realizar cosas teniendo como base el comportamiento humano, es

decir, cuanto un individuo está más motivado conlleva a que realice acciones que determinan situaciones que provee eficiencia a conseguir los objetivos de índole personal” (p. 9).

Se infiere de lo definido por los autores que la motivación resulta de la relación interactiva de la persona con la realidad, es decir, si analizamos ésta es variada desde el nivel del propio individuo como individuo mismo en diferente momento.

Según Chiavenato (2011), sostuvo que “la motivación impulsa al individuo actuar de manera concreta al desenvolvimiento de aspectos motivacionales relacionados a lo cognitivo, conductual ya sea inducida por la condición ambiental y fisiológica que influyen tanto en la motivación como la satisfacción personal” (p.145). Al respecto Reeve (1994), manifestó que “la motivación como algo de causa hipotética de aspecto cognitivo – conductual que genere en el individuo cambios importantes en el desenvolviendo conductual logrando motivarlos a lograr sus metas individuales” (p 163).

Según Forsyth (2000) sostuvo que “la motivación humana se puede percibir o inferir de manera directa en los procesos motivacionales que conllevan al análisis del flujo continuo de las conductas que presentan los individuos en determinadas situaciones en la que se infieren los efectos sobre la personalidad, creencias, conocimientos, aptitudes y habilidades” (p. 34).

Motivación laboral

Revisando antecedentes teóricos podemos afirmar que la motivación en el aspecto laboral se surgió a partir año de 1700, en Europa, esto a consecuencia a que los talleres artesanos tradicionales se transformaron en fábricas en la que se requería cientos de personas con necesidades, intereses y formas de actuar de manera diferente a las necesidades patronales, esto se dio a los diferentes problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Mientras pasaba el tiempo las industrias se iban industrializando de manera eficaz, los pequeños talleres artesanos iban liquidándose alrededor del siglo XVIII y como

consecuencia trajeron consigo problemas de relaciones personales del entorno laboral, disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

A partir de 1920 recién se da a conocer en la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la importancia del bienestar de los trabajadores y es así que se comenzó a legislar en favor y beneficio de los trabajadores. La OIT fue creada en el Tratado de Versalles (1919) como una organización fundamental especializada de la Organización de Naciones Unidas. Su creación fue incentivar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. (p.8)

Es así que surgieron algunas teorías a mediados del siglo XX que se enfocaban en la motivación de los trabajadores, esto trajo como consecuencia a relacionar la motivación del trabajador con su rendimiento laboral y su satisfacción individual. Estas investigaciones concluyeron si un trabajador está motivado el resultado de su trabajo es más eficaz y más responsable, y además genera un buen clima laboral.

Desde entonces muchas industrias decidieron analizar cuál es el motivo que mueve a las personas en el trabajo, tomando en cuenta las escalas de necesidades, qué intereses y anhelos tanto conscientes o inconscientes desean lograr satisfactoriamente en el trabajo. Es decir, estos objetivos planteados eran identificar las necesidades del trabajador y si este se siente realizado en la labor que desempeña.

En el desarrollo y proceso de las funciones laborales se pone en práctica las diferentes necesidades, destrezas y aptitudes que generan procesos psíquicos de carácter motivacional como información de interés, la voluntad, la intención que realiza cada trabajador. Peiró et al., (2007) señaló que “toda acción dirigida está enmarcada en lograr metas planteadas relacionada con las funciones labores en la que toma en cuenta los fenómenos cognitivos como el quehacer de tareas, aptitudes, estrategias de procesos de la información que todo individuo toma en cuenta en el logro de sus metas” (p. 46).

Para Newstrom (2011), el aspecto motivacional del trabajo es una combinación mixta que se percibe como una fuerza psicológica dentro de cada ser humano, y en los trabajadores la motivación en el aspecto laboral se infiere como fuerzas internas y externas que hacen que un trabajador sienta motivación en realizar sus labores en el puesto indicado. Desde un punto de vista, este conjunto de fuerzas serán el camino al logro de una meta organizacional. Newstrom plantea tres elementos de ella de interés vital: (a) factores positivos que generan confiabilidad, creatividad que son necesarios en una buena dirección y enfoque conductual en la que son necesarios para que factores disfuncionales no sean los condicionante de los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño en el trabajador; (b) se ponen los compromiso en práctica laborales para aportar lo necesario en el desempeño laboral, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante y (c) presentación de la conducta en contraste con el esfuerzo que presentan los trabajadores y así retardar el abandono prematuro del puesto laboral (p.265).

Según Khan, Riaz y Rashid (2011), definieron la motivación laboral como "la fuerza necesaria en que un individuo pone en ejercicio su voluntad teniendo en cuenta el esfuerzo necesario para lograr sus metas organizacionales" (p.72).

Asimismo, Peiró *et al.* (2007) la motivación laboral toma en cuenta elementos internos como externos en la que la dinámica de interacción entre un individuo con su empleo se relacione de manera adecuada con el fin que el desempeño diario que realiza en la organización sea adecuada y que los resultados beneficien a nivel personal como a la organización permitiendo una dinámica de interacción entre la persona y su trabajo, es decir, los resultado personales que se logre mediante la motivación laborar serán las recompensas valoradas, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc.), como laborales (mejora de la calidad y la cantidad de trabajo (p.164).

Según Olivero (2004), consideró que "la motivación laboral se da en la interacción de los deseos y energías de cada persona con el fin de alcanzar una meta. Las personas son motivadas teniendo en cuenta desde el aspecto personal

por la creencia, valores, intereses que conllevan el esfuerzo necesario” (p. 76). Deduciendo lo expresado por la autora se infiere que la motivación de un individuo depende del esfuerzo de la necesidad y de la percepción accionar que sirve para ayudar a satisfacer dichas necesidades. (p.76)

Según Aamodt (2010), se refirió que” la motivación laboral es la fuerza que se da internamente en un trabajador en la que actué factores externos que crean acciones de necesidad en el trabajador. Fomentan dicha acción” (p.93).

Factores que favorecen la motivación laboral

Furnham (2011) todo ser humano tiende a plantearse metas y alcanzar objetivos en su vida personal, realiza su trabajo con perspectiva a mejorar en forma individual como en el plano laboral, aquí el trabajador debe tener en cuenta factores internos y externos que se presentaran en la organización y como estos factores les permitirá alcanzar con gran esfuerzo sus objetivos a nivel personal como organizacional (p.145).

El aspecto motivacional se presenta de manera diversa tanto en forma extrínseca como intrínseca, es decir en la realidad se da tantas motivaciones como personas o situaciones reales que hace que los individuos se motiven en los espacios donde se relacionan. La motivación laboral de un trabajador se ve desde la obtención de retribución económica para cubrir sus necesidades fundamentales o básicas hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio en la organización. Es decir, los aspectos motivadores de los empleados van cambiando en el transcurso del tiempo y el trabajador va satisfaciendo sus necesidades básicas y deseos personales.

Cada persona presenta habilidades y características personales diversas en el plano cultural, valorativo que se da en el entorno en donde se desempeñan los trabajadores con el fin de lograr sus objetivos y metas que ha planeado conseguir con el esfuerzo del desempeño de su trabajo. Para que el trabajador se sienta motivado se tendrá en cuenta las diversas características personales, sin dejar de mencionar las diferencias entre los trabajadores de un país desarrollado,

donde las necesidades fundamentales o básicas no son de gran importancia, con un trabajador en un país en vías de desarrollo, ya que las necesidades serán diferentes.

Furnham (2011) Manifestó que:

”La motivación dada por los empresarios o dueños de las organizaciones dependerá de las características de cada trabajador en la que el factor principal permite conseguir y garantizar el aspecto motivacional de los trabajadores y estos aspectos son los siguiente: (a) la retribución económica, (b) el reconocimiento dentro de la empresa; (c) la responsabilidad sobre el trabajo; (d) el reconocimiento social. (p. 45)

Tipos de patrones motivacionales

Katz y Kahn (1996) toman en cuenta tres tipos de patrones motivacionales que tienen mucha influencia en el comportamiento organizacional:

El primero hace referencia en la aceptación del rol y al patrón motivacional que no toma en cuenta el desempeño laboral tanto individual como organizacional.

El segundo hace referencia a ciertos patrones motivacionales que están caracterizados en los aspectos externos, es decir a las recompensas que se da en lo externo y estas a su vez se puede ver de diferentes formas: (a) la recompensa debido a que se es miembro o parte de la organización; (b) la recompensa se da tomando en cuenta la labor que desempeña el individuo en la organización; (c) la recompensa por parte de los superiores son determinante para cambiar actitudes de los miembros del grupo y (d) el reconocimiento se da por determinados desempeños y comportamientos del individuo o grupo en la organización.

Finalmente, el tercer patrón motivacional toma en cuenta los puntos que encasillan los patrones basados en lo interior del individuo, o sea, en el carácter intrínseco de un miembro de la organización. (p.121).

Consecuencias de los diferentes patrones motivacionales

Para Katz y Kahn (1996) estos patrones están basados en normas legales que muchas veces son adversas al interés de los trabajadores como:

Acatamientos de las reglas legítimas: en toda organización existen controles normativos como legales que son poco eficaces y eficientes como para determinar la atracción de las personas y estas a su vez hacen que el trabajador sienta la represión como obligaciones y asimismo pueda percibir un aumento de rotación de puestos. En las labores diarias ya sean simples o complejas las reglas establecidas como normas legales tienen y apuntan a conseguir los objetivos trazados tanto en calidad como en cantidad, estas normas logran que los trabajadores realicen las tareas adecuadamente ya que muchas veces resulta muy difícil poder regular los comportamientos creativos o innovadores que los trabajadores en la organización (p.135)

Recompensas extrínsecas generales e individualizadas: toda organización debe poner en práctica estrategias que permitan establecer esfuerzo extrínsecos como incentivos para lograr motivar el comportamiento adecuado de los trabajadores en la organización, no hay que dejar de lado que este tipo de recompensas son casi en su totalidad ineficiente para motivar los comportamientos de los trabajadores, pero si se desea que este tipo de recompensa sea bueno es necesario y que las reglas sean claras y concisas para que cada miembro realice las tareas asignadas (p.139).

Recompensas intrínsecas y sus consecuencias: si la organización introduce este tipo de recompensas tiene que tener en claro que este tipo de recompensa tiene relación directa con la autoexpresión y autodeterminación, factores muy importantes en la satisfacción de la labor del trabajo, además se debe tener en cuenta la expresión de los valores del trabajador y la cohesión del grupo al que pertenecen. Con este tipo de motivación se da la participación en un grupo de trabajo en la que ponen énfasis en un sentido de comprensión de la tarea, expresar un sentimiento de identificación y responsabilidad con el grupo (p.143).

Motivadores del trabajo.

Para Katz y Kahn (1996) todo individuo tiene el deseo de recibir un estímulo motivacional ya sea para sentir que su desempeño es reconocido y a la misma vez recompensado, a continuación, se presentan aspectos motivacionales del trabajo:

Dinero: Este proporciona el medio para obtener bienes materiales para satisfacer las necesidades básicas, asimismo da prestigio y estatus.

Estabilidad en el empleo: Si un trabajador siente estabilidad laboral, provoca en él la satisfacción y sensación de ser un individuo competente, asimismo sentirá que todos sus esfuerzos son valorados y que además la labor que realiza contribuye de alguna manera a la sociedad.

Oportunidades de ascenso y promoción: Todo trabajador pone muchas veces su gran esfuerzo para realizar su labor en la empresa y así ser alguna vez recompensado. Todo trabajador busca la mejora en la organización y si es un ascenso o promoción siente una gran motivación ya que su labor es reconocida en la organización. Todo trabajador tiene la expectativa de conseguir mayor estatus laboral y social que le permita obtener mejores ingresos económicos y por ende se sienta motivado en realizar de la mejor manera sus funciones que le compete dentro de la organización.

Condiciones de trabajo: La organización debe contar con los materiales y técnicas, además del ambiente físico y que el horario de trabajo sea el reglamentado para que el trabajador se sienta cómodo en realizar sus funciones laborales a gusto.

Posibilidades de participación en el trabajo: Se entiende como un vínculo que satisfacer los deseos de autorrealización, asimismo, existe influencia en aspectos de control de la propia vida, el entorno que rodea en su ámbito laboral y sobre todo el incremento del sentimiento de competencia y control personal del trabajador.

Ambiente social en el trabajo: Son los procesos sociales que existen en el trabajo y que muchas veces implican interacción social del trabajador para satisfacer las necesidades de afiliación y roce social, además de lograr obtener reconocimiento ya sea verbal o escrito por el gerente por un buen trabajo realizado. Se debe mencionar que el grupo de trabajo es un motivador ya que fomenta la cohesión, la participación, el establecimiento de objetivos comunes y la generación de necesidades interpersonales (p.256).

Motivación laboral

Con respecto a la motivación hay muchas teorías que fundamentan científicamente la motivación y una de estas son las teorías de contenido.

Teorías de contenido

Estas teorías se fundamentan en la importancia de la personalidad humana sobre todo en las cualidades que determinan la obtención de energía y esfuerzo necesario relacionado al desempeño de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las estudiadas y desarrolladas por los siguientes autores: (a) Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades; (b) Herzberg. Teoría bifactorial y (c) McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas

Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades (1954)

Maslow 1954 refiere que la motivación es un conjunto de deseos jerarquizados que un individuo tiene y según la necesidad e importancia este deseo se concede en función de sus circunstancias. Según la teoría de Maslow en su teoría nos presenta la jerarquía de necesidades de los individuos.

Necesidades básicas. Estas necesidades son fundamentales o básicas para la supervivencia de la persona.

Necesidades de seguridad. Es la protección y seguridad que necesita el individuo al exponerse a los posibles peligros a los que se exponen día a día.

Necesidades de relación social. El ser humano tiene la necesidad de interrelacionar con las demás personas en todo el ámbito tanto moral como social.

Necesidades de ego o estima. Cada individuo desea ser reconocido y estimado, no solo por su entorno familiar y social, sino también por sí mismo. La necesidad de ser reconocido y estimado depende de la valoración y de la autoestima hacia uno mismo.

Necesidades de autorrealización. En el nivel donde el ser humano logra la autorrealización e intenta desarrollar su potencial, pone en práctica sus habilidades y demuestra su creatividad para logra su máxima realización (p.157).

Según Maslow 1954, es importante que cada persona conozca los niveles de satisfacción y en cuál de ellos se encuentra o debe encontrarse para sentirse motivado y que la asociación de recompensas esté relacionada con la escala de jerarquías de la pirámide de necesidades (p.231).

Herzberg: teoría bifactorial (1966)

Herzberg 1966 hace referencia a dos factores relacionados con la motivación: Factores de higiene, que están asociados a la insatisfacción. Factores motivadores, relacionado a los asociados a la satisfacción. (p.46)

“Esta teoría nos muestra el equilibrio determinado con respecto a la motivación está relacionado en los factores de higiene y los motivadores”. (p.93) Es decir, un individuo desempeña sus funciones debidamente y este debe tener como mínimo aspectos de higiene y las condiciones necesarias para que en la organización exista un clima laboral apropiado y no inadecuado y que los resultados sean los óptimos en beneficio de la organización.

McClelland: teoría de las necesidades aprendidas (1965)

La teoría de McClelland 1965, con respecto a los deseos de la motivación estos se interioriza o aprenden en su relación con el medio, tanto en el aspecto social como en el cultural. Es así que existen individuos con niveles diferentes de necesidades con respecto a su conducta de acuerdo a su entorno donde se desenvuelve. McClelland 1965 define el aspecto de motivador a las necesidades

que determinan la forma de comportamental de una persona". (p.75) Con lo mencionado por el autor, podemos mencionar cuatro factores motivadores diferenciados:

Motivador de afiliación. Permite a los individuos a realizar una comunicación interpersonal de manera asertiva, permitiendo una buena interrelación satisfacción con otros miembros de la organización. Todo ser humano tiene la necesidad de relacionarse con otras personas con el objetivo de apreciar una estima sincera de otros y tener su aprecio. Este factor tiende a crea un agradable ambiente laboral el cual se relaciona con otros factores motivacionales.

Motivador de logro. Permite a las personas una autoevaluación con el objetivo de tomar impulso o fuerza para tener la seguridad de buscar el mayor éxito en todo trabajo que realicen. En esta situación los individuos buscan situaciones que se relacionen con la responsabilidad, además, proponen soluciones a diversos problemas.

Motivador de poder. En este tipo de motivador hace referencia al deseo de controlar a los demás, ganando autoridad para corregir situaciones en la que se ponen en práctica el poder de tipo personal o social, con el fin de beneficiar a la organización, al equipo de trabajo y sobre todo a la mejora del individuo mismo.

Motivador de la competencia. Hace referencia al desenvolvimiento de los trabajadores de manera eficaz para sobre salir en su puesto laboral a comparación de otros trabajadores que realizan las mismas funciones. (p. 263)

Lo manifestado y explicado por el autor, podemos inferir que esta teoría toma mucha importancia en la selección del individuo y sobre todo en el desarrollo que realiza laboralmente.

Teorías de proceso

Esta teoría nos da a entender que el proceso de motivación identifica y analiza de manera de expectativa el desarrollo que desempeña el trabajador en su labor diaria. En estas teorías destacan las siguientes teorías: (a) Vroom (teoría de la expectativa); (b) Locke (teoría de la finalidad) y (c) Adams (teoría de la equidad o justicia laboral).

Vroom: Teoría de la expectativa (1964)

Este autor toma en cuenta que “la motivación del trabajador depende del entorno laboral y sobre todo de los alcances a los objetivos que como trabajador se plantea realizar y obtener los mejor resultado en beneficio personal y organizacional. La teoría de Vroom toma en cuenta lo subjetivo que demuestra un individuo sobre su desempeño que realiza en su puesto laboral, donde se desarrollan comportamientos y así logra los resultados esperados. El mismo autor sostuvo que las personas se sentirán motivadas a hacer las cosas acordes con las metas planteadas y si estos resultados finales. Este aspecto planteado hace que el trabajador realice determinado esfuerzo para lograr alcanzar resultado positivo acorde con lo planteado por la organización, estos resultados tienen en cuenta tres relaciones: (a) relación esfuerzo-desempeño; (b) relación desempeño-recompensa estos resultados se obtienen teniendo en cuenta tres relaciones y relación recompensas-metas personales (p.246).

Locke: Teoría del establecimiento de metas (1968)

Esta teoría motivacional sostiene todo trabajador que se desempeña en el puesto respectivo le corresponde hacer un acto consciente tomando en cuenta que su logro de nivel de desempeño estará en relación al logro de dificultad de las metas que se planteen alcanzar. Asimismo, se debe tener en cuenta que cada trabajador tiene objetivos y características particulares y esto le permitirá poder concretar sus metas (p.282).

Adams: Teoría de la equidad o justicia laboral (1963)

Según esta teoría el trabajador como eje principal en la organización toma en cuenta el valor que percibe y este lo compara con la recompensa que obtiene

individualmente por la organización y a este el autor la llama nivel interno, la otra comparación lo hace con las recompensas tanto externas como internas que obtiene sus compañeros de trabajo dentro de la organización o por trabajadores de su nivel que trabajen en otras empresas de la competencia, a esto el autor la llama nivel externo. Estas comparaciones no son buenas ya que están basadas en el individualismo, la imparcialidad, pero sobre todo la justicia personal en el desempeño de sus funciones en el puesto de trabajo. Pero si el trabajador percibe que su desempeño personal es reconocido y que sus resultados son favorables para la empresa, éste sentirá que existe un equilibrio y se sentirá motivado (p.135)

Dimensiones de la motivación laboral

Dimensión 1: Motivación extrínseca

Según Reeve (1994) sostuvo que “la motivación extrínseca se relaciona con el ambiente externo que generan cambios en la persona, estos cambios están relacionados en la conducta de la persona” (p. 22). El mismo autor definió que la motivación extrínseca tiene relación con dos aspectos que son: recompensa y castigo”. Es decir, las recompensas como los castigos el individuo las recibe de acuerdo a las funciones que realiza en su labor diario y que pueden ser buenas o malas. Una recompensa se entiende como un objeto del medio ambiente ya sea atractivo y que este se presente de una manera secuencial de conducta y al mismo tiempo aumenta las posibilidades a que el trabajador reciba lo bueno, si realiza sus funciones de manera adecuada.

Según Reeve (1994) sostuvo: “En la motivación extrínseca es importante mencionar el condicionamiento clásico en el proceso de asociación de estímulos que se repiten de manera de asociación en el proceso adecuado para el funcionamiento correcto de la organización” (p.103).

El autor hace referencia a dos estímulos: (a) el primer estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su estrecha relación de asociación, el segundo estímulo adquiere la destreza asimilar las respuestas necesarias para la buena toma de decisiones. Es decir, con este tipo de condicionamiento las personas deben aprender a hacer uso del condicionamiento con el fin de

aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales (p.123).

Según lo definido por el autor, podemos inferir que el condicionamiento operante se enfoca a la premisa que presenta la conducta de las personas y están determinadas por sus consecuencias, teniendo en cuenta los actos positivos y negativos. (Reeve, 1994, p. 108).

Reeve (1994). Sostuvo que un aspecto fundamental dentro de la motivación extrínseca se da a consecuencias posibles y estas son: (a) refuerzo positivo en este refuerzo se toma en cuenta los estímulos; (b) refuerzo negativo, en este hace referencia a cualquier estímulo aversivo que cabe el aumento a la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil; (c) castigo en la que se tienen en cuenta la probabilidad que se produzca una respuesta y (d) extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta). (p. 110)

En conclusión, la motivación extrínseca, el trabajador demuestra su conducta y su autodeterminación para así satisfacer sus necesidades personales y así poner énfasis en el desarrollo de sus actividades laborales y lograr una recompensa y reconocimiento de la empresa y así lograr el placer y la satisfacción personal.

Dimensión 2: Motivación intrínseca

Reeve (1994) Sostuvo que “los aspectos fundamentales para que se de la motivación intrínseca son insuficientes, los trabajadores pueden repotenciar conductas intrínsecamente motivadas que es el motor estimulante para la realización de sus funciones laborales” (p.116). El mismo autor define “a este tipo de motivación como aspecto emergente, espontáneo en la que se hace hincapié a las facultades de interés intrínseco, que se da en las necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas” (p. 112).

Reeve (1994) manifestó que “las personas desempeñan diferentes labores con el fin de satisfacer sus necesidades de índole personal, los individuos actúan por motivación intrínseca, es decir, esto quiere decir cuando su conducta está, autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales, que el trabajador sentirá al momento de cumplir con sus tareas” (p. 113).

Podemos inferir que todas las necesidades psicológicas toman un punto necesario en la conducta y comprensión del individuo, es decir el ser humano busca dominar su propio entorno demostrando su capacidad y autodeterminación, teniendo en cuenta sus emociones, deseos e interés para satisfacer sus necesidades y sentir placer.

Según Reeve (1994) sostuvo que “las diversas actividades de índole intrínseca, muchas veces son complejas, novedosas e imprevisibles, es aquí que el individuo determine el flujo al estado de análisis y concentración en el que necesariamente que la acción de una persona se da sin esfuerzo alguno” (p. 141). Se entiende que las condiciones que se presentan el flujo se le denomina reto óptimo, donde el nivel de habilidad de la persona se relaciona con la dificultad de la tarea designada en sus funciones laborales.

No obstante, las tareas dadas al trabajador dependerán de las habilidades que tiene dicha persona y si esta actividad es sumamente exigente, entonces el objetivo será difícil y por consiguiente provocará series dificultades de preocupación y ansiedad en el trabajador. Caso contrario, si la tarea es sumamente sencillo entonces el reto será planteado de manera fácil y, por consiguiente, se percibirá baja motivación, por lo que la persona probablemente sentirá aburrimiento.

Lo manifestado por el autor, se infiere que la tarea asignada a los trabajadores dependerá de la dificultad y la sencillez de las actividades, esto hará que el trabajador se sienta motivado o como no, estas tareas deben ser acorde con las habilidades que poseen dichos trabajadores.

Las personas demuestran sus habilidades independientemente de la actividad que se realice tomando en cuenta la autopercepción durante el desarrollo de las actividades y la participación del individuo que facilitan la motivación en los trabajadores en las organizaciones respectivas, hará que las personas se sientan con ganas de realizar sus tareas teniendo en cuenta las recompensas y sobre todo de las oportunidades que pueden recibir de la empresa. (Reeve, 1994, p. 139).

Según White (1959), citado por Reeve (1994), sostuvo que “la motivación intrínseca son aquellas en que el individuo tiene la opción de participar voluntariamente, en poder evaluarse como competente y auto determinante con la relación al entorno” (p. 144). Quiere decir que la retribución que obtiene el trabajador de acuerdo a sus actividades que generan impacto en la percepción de competencia tanto en sus habilidades como en sus capacidades de acuerdo a la determinación.

Según Deci y Ryan (1980) citado por Reeve (1994), sostienen que “todas las actividades que impacten y provoquen ideas que generen percepción de competencia, esto generará competencias que aumenten la motivación intrínseca” (p. 145). Al respecto Charms (1968) citado por Reeve (1994) Sostuvo que “los individuos demuestran interés y se esfuerzan para mejora su propia conducta, es decir, los individuos tienen la capacidad de ser iniciadores de su propia acción. Asimismo, el control externo, o motivación extrínseca, se presenta de manera de autodeterminación conductual, en la que las personas inicien acciones “(p. 146).

Lo manifestado por el autor se infiere que la competencia está estrechamente relacionada con la autodeterminación del trabajador con el objetivo que la competencia se incremente en la motivación. En conclusión, podemos decir que la motivación intrínseca el trabajador demuestra el comportamiento atribuido a los resultados que derivan del trabajo mismo.

1.3 Justificación

La investigación científica cumple un rol muy importante para el desarrollo humano, particularmente en apoyar a resolver los diferentes problemas que aquejan en la gestión pública en el país. Por lo que la presente investigación se realizará para determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Para la municipalidad de La Perla serán importantes los resultados de esta investigación ya que permitirá dar cuenta de las deficiencias que abordado en las gerencias respectivas de dicha municipalidad, pues en términos prácticos en nuestro país aún estamos en el análisis de las habilidades gerenciales que desarrollan los gerentes a cargo de un gerencia en el sector público de nuestro país.

1.3.1 Justificación teórica: La presente investigación es pertinente porque permitirá determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017. Además, conocer la realidad de la gestión en la municipalidad de la Perla y como contribuir a elevar el nivel de la motivación laboral.

1.3.2 Justificación práctica: La presente investigación permitirá al alcalde como a los diferentes gerentes y subgerentes de la municipalidad de La Perla, desarrollar estrategias más convincentes para contribuir en el desarrollo de la motivación laboral a través de las habilidades gerenciales.

Frente a esto resulta interesante indagar en la percepción de los trabajadores sobre el desarrollo que configuran un líder o gerente. Esto podría servir como apoyo para crear estrategias de Habilidades gerenciales, y posteriores capacitaciones con el objeto de mejorar la motivación laboral en la municipalidad de La Perla.

Teniendo en cuenta estas razones se pretenden realizar un estudio correlacional sobre “Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla Callao, 2017”.

1.4 Problema

Sostiene Municio (2000): sostuvo que todo cambio radica en la conciencia de que lo que se está realizando no está bien y que la gente, la sociedad, las instituciones del estado y el propio estado deben tomar protagonismo que conlleve a un inmediato cambio con el objetivo de que la calidad de todas las cosas y labores proyecte aspectos positivos para el bienestar común (p. 7).

Podemos inferir que, el mundo está en constante cambio y se debe buscar soluciones a las problemáticas del contexto y comenzar una nueva época histórica que tiene que hacer frente a los nuevos desafíos, y en consecuencia están apareciendo nuevas formas de entender la organización y nuevas soluciones.

En las últimas décadas se ha podido observar que la mala práctica de los gerentes ha llevado a las instituciones públicas a desempeñar actividades que enreda grupos coludidos a las malas prácticas de valores y no tienen en cuenta la ética del profesional que está a cargo de las gerencias de cada institución del estado.

Lo cual, esta investigación parte por antecedentes internacionales y nacionales, la necesidad y exigencia que se debe impartir en las instituciones públicas del estado y verificar el desarrollo de las habilidades gerenciales e identificar cuáles de éstas no se están poniendo en práctica en cada gerencia y subgerencia.

1.4.1 Planteamiento del Problema

Para realizar la presente investigación, se han planteado los siguientes problemas:

Bunge, sostuvo que un problema de investigación (1967) es una situación que es muy difícil resolver de manera automática, es decir para poder lograr resolver se necesita de una investigación tanto conceptual como empírica. Es el primer estaño de una continuidad o cadena: problema- investigación- solución (p. 195). Así mismo, Torres (1992, p.75) sostuvo que: todo problema de investigación se le conoce como un fenómeno de investigación que debido a su situación problemática, afecta a toda una población. Podemos inferir que un problema es

una dificultad de un contexto real que conlleva a buscar solución en forma creativa y crítica para el bienestar de la población.

1.4.2 Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017?

1.4.3 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017?

1.5 Hipótesis

Calderón, Alzamora de los Godos, Del Águila (2009, p. 13), sostuvieron: Se conoce como hipótesis a toda solución o respuesta que se anticipa al problema, es decir para constatar las hipótesis planteadas es necesario tener condiciones y medios disponibles para lograrlo.

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

1.6 Objetivos

Los objetivos fueron elaborados tomando en cuenta la formulación del problema, la búsqueda de respuestas a los problemas planteados, es decir, al problema general y a los específicos.

Hernández (2010), sostuvo que: los objetivos sirven como guía del estudio en una determinada investigación ya que se aspira alcanzar con claridad lo planteado en la investigación. (p. 37). Así mismo, el autor Álvarez, (1997) señaló que: el objetivo en una investigación es plantear el propósito y obtener resultados para alcanzar dicho objetivo que son fundamentales y sirven como guía importante en una investigación con el fin de obtener el resultado del conocimiento del objeto de estudio. (p. 24). Podemos inferir que los objetivos son guías de estudio que tienen como propósito, que la investigación tenga como meta real la solución del problema tratado en la investigación.

Según Pérez (2010, p. 3), sostuvo que de manera clara y precisa los objetivos de la investigación se establecen con el propósito de establecer qué es lo que se pretende lograr en una investigación. Es decir, en todas investigaciones que buscan resolver problemas y otros tienen como objetivo probar teorías.

De acuerdo al autor, un objetivo es lograr una solución de un problema real, en base a un fundamento claro y argumentado.

1.6.1 Objetivo general

Arias (2006), sostuvo que un objetivo general determina lo concreto en una investigación, esto con relación al problema de investigación. (p. 45), Así

mismo, Fuentes (2004), sostiene que: el objetivo de la investigación requiere una configuración del proceso que nos muestra o refleja aspiraciones y propósitos en la investigación, con el fin de transformas una situación problemática, como se sabe se investiga para resolver un problema. (p.77). Podemos inferir de los autores que el objetivo general expresa la finalidad que se busca en la investigación, es por ello que debe ser coherente con el problema planteado así como también con el título del trabajo.

El objetivo general de la investigación es:

Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

1.6.2 Objetivos específicos

Arias (2006), los objetivos específicos “indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste”, así mismo se infiere del autor que, los objetivos específicos derivan del objetivo general basado en la solución del problema propuesto de investigación (p. 45).

Los objetivos específicos según las dimensiones del objeto de estudio son:

Objetivos específicos 1

Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Objetivos específicos 2

Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Objetivos específicos 3

Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Sánchez y Reyes (1996), sostuvieron: “una variable conoce como una característica, propiedad o cualidad de un fenómeno que tiene a variar y que es susceptible de ser medido y evaluado” (p. 31). Al respecto, Muñoz (2011), sostuvo que las variables nos permitan medir los atributos, características, cualidades y sobre todo rasgos que pueden ser medibles adoptando diferentes valores” (p. 142). Finalmente, Hernández, Fernández y Batista (2010) “sostuvieron que la variable es toda propiedad que es dinámica a variación y es observables (p. 93).

Definición conceptual de la variable: Habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011) definieron las habilidades gerenciales como: múltiples habilidades importantes para dirigir la propia vida, así como la comunicación con otros. En la actualidad las comunicaciones se caracterizan los cambios que obliga el proceso de la globalización, sin embargo, las habilidades básicas son fundamentales y nunca cambiarán ya que son importantes para las relaciones tanto personales como grupales.

Definición operacional: Habilidades gerenciales

Habilidades gerenciales tiene las dimensiones: habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales.

A continuación en la tabla 1 se presenta la organización de la variable: Habilidades gerenciales, que está conformada por tres dimensiones, 11 indicadores y un total de 31 ítems, con las cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento facilitó la construcción del instrumento el cuestionario, el cual se está tomando como referencia el escalamiento tipo Likert, siendo la calificación de cada ítem como sigue: Siempre = 4, Casi siempre =3, Con frecuencia = 2, Necesita mejorar = 1

Definición conceptual de la variable: motivación laboral

Según Khan, Riaz y Rashid (2011), definieron la motivación laboral como el motor que mueve y hace que la persona ejerza de manera voluntaria y de gran esfuerzo hacia el logro de las metas organizacionales.

Definición operacional: motivación laboral

La motivación laboral tiene las dimensiones: motivación extrínseca y motivación intrínseca.

A continuación en la tabla 2 se presenta la organización de la variable: Motivación laboral, que está conformada por dos dimensiones, 7 indicadores y un total de 24 ítems, con las cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento facilitó la construcción del instrumento el cuestionario, el cual se está tomando como referencia el escalamiento tipo Likert, siendo la calificación de cada ítem como sigue: Siempre = 3, A veces = 2, Nunca = 1

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable 1: habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento. Manejo de estrés. Solución analítica y creativa de problemas.	1 - 12		
Habilidades interpersonales	Manejo de conflictos. Motivación de los empleados. Comunicación de apoyo. Ganar poder e influir.	13 - 23	Ordinal	Adecuado Poco adecuado No adecuado
Habilidades grupales	Facultamiento y delegación. Dirección hacia el cambio positivo. Formación de equipos eficaces. Trabajo en equipo.	24 - 31		

Tabla 2*Operacionalización de la variable 2: motivación laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
Motivación extrínseca	Relación con la familia, trabajo y si entorno social. Mal liderazgo. Clima laboral. Condiciones de trabajo.	1 - 10	Nominal	Alta Media Baja
Motivación intrínseca.	Desánimo. Desinterés. Barrera para lograr su objetivo.	11 - 24		

2.3 Metodología

Según Hernández, Fernández y Batista (2014 p. 48), fundamenta que el método científico en la que se tomó en cuenta para utilización fue el método experimental, en la que se divide en tres métodos, y en esta investigación se utilizó el método hipotético deductivo ya que presenta cualidades de ser objetivo, sistemático, factico y progresivo; tiene como propósito obtener conocimientos validos que pueden ser verídicos a través de instrumentos confiables. En esta investigación el método hipotético-deductivo es la guía o camino que todo investigador toma en cuenta para realizar de su actividad o accionar una práctica científica. El método hipotético-deductivo toma en cuenta observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

2.4 Tipo de estudio

Finalidad: el tipo de investigación es básica, como indica Sánchez y Reyes (1996, p. 13), “las investigaciones básicas tienen a seguir a conseguir la búsqueda de nuevos conocimientos en el aspecto del campo investigativo y como tal no tiene objetivos específicos”. Es básica porque busca fundamentar científicamente a la comunidad científica, acrecentar los conocimientos teóricos, persigue la generalización de sus resultados con la perspectiva de desarrollar una teoría o modelo teórico científico basado en principios y leyes.

Carácter: enfoque cuantitativo ya que se centra en una investigación social. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 4) dijeron: “Enfoque cuantitativo se enfoca a la recolección de datos en el campo, para luego probar las hipótesis planteadas

teniendo en como base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Naturaleza: Se tendrá en cuenta tanto las fuentes primarias y secundarias. En las fuentes primarias se tomará en cuenta la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario para ambas variables en estudio. Las fuentes secundarias, se tendrá en cuenta la visita a las bibliotecas y revisión de tesis. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 198) dijeron: que recolectar los datos en el campo, implica de manera minuciosa elaborar un plan muy detallado de procedimientos que nos lleve a recolectar datos con un propósito específico. Este plan plantea determinar: ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser recolectados por el investigador, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, base de datos, etcétera.

Alcance: Transversal, investigaciones que recopila datos en un solo momento único. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 151).

2.5 Diseño

El diseño de la presente investigación es, no experimental, correlacional, transversal. Para ello establecemos las siguientes definiciones:

Diseño no experimental

Hernández, et, al. (2014). Son: “estudios donde se observan los fenómenos a ser estudiados en su ambiente natural para después analizarlos sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos” (p.149).

Diseño no experimental transversales

Hernández, et. al. (2014). Son que los “diseños no experimentales transversales pretenden describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es decir recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.151). Este tipo de diseño se ajusta a mi investigación dado que la elaboración de mi investigación tiene un tiempo limitado y toda la información fue recolectada en un solo momento fue como tomar una foto.

Descriptivo correlacional:

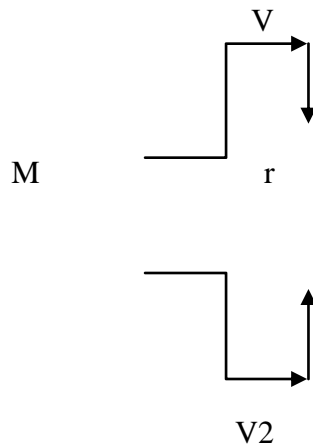
Hernández et. Al (2014) Son: “los diseños descriptivos correlacionales tienen como objeto describir el grado de relación en dos o más variables de estudio. Son caracterizadas por que se enfocan primero a medir las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno” (p.201).

Este tipo de investigación descriptiva busca determinar el grado de relación existente entre las variables.

Este tipo de diseño consiste en hallar la correlación de que existe entre dos variables.

Graficamente se denota:

Simbología



Dónde:

M → Representa a los trabajadores de la municipalidad La Perla Callao.

V1 → Habilidades gerenciales.

V2 → Motivación laboral

r → representa la relación que existe entre las variables de estudio.

2.6 Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población

La población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Hernández, et al (2010, p. 174). El marco poblacional está constituido por 137 trabajadores de la municipalidad La Perla Callao.

Tabla 3

Población de trabajadores de la municipalidad La Perla Callao.

Institución	Gerencias y subgerencias	Número de trabajadores
Municipalidad de La Perla	Gerencia seguridad ciudadana	48
	Subgerencia educación, cultura y deporte	50
	Subgerencia de recursos humanos	39
Total	03	137

2.6.2 Muestra

La muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. Hernández, et al (2010, p.173), de la población conformada por 137 trabajadores de la municipalidad La Perla Callao, se obtuvo el tamaño de la muestra, que está constituida por 110 trabajadores de la gerencia y subgerencias.

Una vez obtenido el tamaño de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico de tipo estratificado para obtener el número de trabajadores por cada gerencia y subgerencia.

Asimismo, se plantea que: “la estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral”. Hernández, et al (2010, p.181).

Muestra de los trabajadores de la municipalidad La Perla Callao.

Para el caso de obtener la muestra de los trabajadores de la municipalidad La Perla Callao, se empleará la fórmula para muestra probabilísticas.

Para Muestra de estudiantes:

$$n = \frac{z^2 p q N}{E^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde:

N= 137

q= probabilidad de no inclusión

Z = 1,96 (para un nivel de confianza al 95%)

E= 5% error: 0,05

p= probabilidad de inclusión

Al transponer cifras se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (137)}{(0,05)^2(137 - 1) + (1,96)^2(0,5) (0,5)}$$

$$n = 110$$

Tabla 4

Muestra de trabajadores de la municipalidad La Perla Callao.

Institución	Gerencias y subgerencias	Número de trabajadores	Amplitud	Número de trabajadores
Municipalidad de La Perla	Gerencia seguridad ciudadana	48	48 * 0,8029	39
	Subgerencia educación, cultura y deporte	50	50 * 0,8029	40
	Subgerencia de recursos humanos	39	39 * 0,8029	31
Total	03	137		110

Nota: $F_u = n/N = 110/137 = 0,8029$

En la tabla 4 se describe la muestra de trabajadores de la municipalidad La Perla Callao en las diferentes gerencias y subgerencias donde se toma en cuenta la amplitud para obtener la muestra respectiva.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnicas:

Morone (2012), refiriéndose a las técnicas de investigación afirmó que las técnicas son estrategias o proceso que se utiliza para obtener o acceder al conocimiento. Es decir la utilización de encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas. (p.3).

Según Guillén y Valderrama (2015), indicaron que para obtener información de las variables en estudio existen datos primarios y secundarios, los datos primarios son los que se obtienen de la realidad de la experiencia y se hace uso de sus propios instrumentos. Los datos secundarios son todo documento escrito. (p.96).

Fuentes primarias: Encuesta y el uso de 2 cuestionarios para las variables: habilidades gerenciales y satisfacción laboral, respectivamente.

Fuentes secundarias: Se empleó tesis que tenían relación con el objeto de estudio.

Las revistas físicas y virtuales que se utilizó con el propósito de encontrar los temas para incrementar el marco teórico.

2.7.2 Instrumentos de recolección de datos

Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 200) definieron: Instrumento de medición como “recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

Instrumento de medición para la variable 1: Se empleó el cuestionario de escala de Likert con preguntas cerradas con alternativas de respuestas para cada pregunta: (1) Necesita mejorar, (2) con frecuencia (3) casi siempre y (4) siempre, con la finalidad de medir las actitudes que tienen los docentes en relación a las variables de estudio. Para la elaboración de las preguntas se tuvo en cuenta la concordancia con los indicadores y esta a su vez con las dimensiones de la variable: habilidades gerenciales.

Tabla 5

Ficha técnica del cuestionario de la variable 1: habilidades gerenciales

Aspectos complementarios	Detalles
Objetivo:	Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.
Tiempo:	30 minutos
Lugar:	Municipalidad de La Perla Callao
Hora:	9:00
Administración:	Individual
Niveles	3. Adecuado 2. Poco adecuado 1. No adecuado
Dimensiones:	Número de dimensiones: 3 Dimensión 1: 1 - 12 ítems Dimensión 2: 13 - 23 ítems Dimensión 3: 14 - 31 ítems Total= 31 ítems
Escala:	Politómica 1= necesita mejorar 2= casi siempre 3= con frecuencia 4= siempre
Descripción:	Con el uso del programa Excel: Si las respuestas son altas: valor de la escala * total de ítems 31 x 4= 124. Si las respuestas son bajas: valor de la escala * total de ítems= 31 x 1= 31 Rango = valor máximo – valor mínimo= 124 - 31= 93 La constante = Rango / número de niveles = 93/ 3= 20
Baremación: *	Nivel adecuado = 94 - 124 Nivel poco adecuado = 62- 94 Nivel no adecuado = 31 - 62

*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos de las variables y sus dimensiones con la finalidad de viabilizar la elaboración de tablas y figuras estadísticas cuando se procesa en el SPSS.

Tabla 6

Baremación de la variable 1 “habilidades gerenciales”

Habilidades gerenciales	Habilidades gerenciales	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3
Respuestas	Rangos	Rangos	Rangos	Rangos
Adecuado	94 - 124	36 - 48	30 - 40	51 - 68
Poco adecuado	62 - 94	24 - 36	20 - 30	34 - 51
No adecuado	31 - 62	12 - 24	10 - 20	17 - 34

Instrumento de medición para la variable 2: Se empleó el cuestionario de escala de Likert con preguntas cerradas con alternativas de respuestas para cada pregunta: (1) Nunca, (2) A veces y (3) siempre, con la finalidad de medir las actitudes que tienen los docentes en relación a la variable de estudio. Para la elaboración de las preguntas se tuvo en cuenta la concordancia con los indicadores y esta a su vez con las dimensiones de la variable: motivación laboral.

Tabla 7

Ficha técnica del cuestionario de la variable 2: motivación laboral

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo:	Determinar la relación que existe entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.
Tiempo:	30 minutos
Lugar:	Municipalidad de La Perla Callao
Hora:	9:00
Administración:	Individual
Niveles	3. Bueno 2. Regular 1. Malo
Dimensiones:	Número de dimensiones: 2 Dimensión 1: 1 - 10 ítems Dimensión 2: 11 - 24 ítems Total= 24 ítems
Escala:	Politómica 1= Nunca 2= A veces 3= Siempre
Descripción:	Con el uso del programa Excel: Si las respuestas son altas: valor de la escala * total de ítems 24 x 3= 72. Si las respuestas son bajas: valor de la escala * total de ítems= 24x 1= 24 Rango = valor máximo – valor mínimo= 72 – 24= 48 La constante = Rango entre número de niveles = 48/ 3= 16
Baremación: *	Nivel bueno = 56 - 72 Nivel regular = 40 - 56 Nivel malo = 24 - 40

*Baremo: Son escalas de valores que se establecen para clasificar los niveles y rangos de las variables y sus dimensiones con la finalidad de viabilizar la elaboración de tablas y figuras estadísticas cuando se procesa en el SPSS.

Tabla 8

Baremación de la variable 2 “motivación laboral”

Motivación laboral		Motivación laboral	
		Dimensión 1	Dimensión 2
Respuestas	Rangos	Rangos	Rangos
Bueno	57-72	24-30	31-42
Regular	40-56	17-24	21- 31
Malo	24-40	10- 17	11- 21

Validación y confiabilidad del instrumento.

En razón a que la consistencia de los resultados de una investigación presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, para determinar la validez de los instrumentos antes de aplicarlos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido

En el presente estudio se ha realizado el proceso de validación de contenido, en donde se han tenido en cuenta tres aspectos: relevancia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos.

Una vez elaborado los instrumentos para cada variable de estudio, estos deben haber pasado por varios filtros de medición como son la confiabilidad y la validez.

Validez

Para Hernández, et al (2014), “la validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que pretende medir” (p.201).

En razón a que la consistencia de los resultados de una investigación presenta un valor científico, los instrumentos de medición deben ser confiables y válidos, por ello, para determinar la validez de los instrumentos antes de aplicarlos fueron sometidos a un proceso de validación de contenido.

Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 201) definieron:” Validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. En esta investigación se tendrá en cuenta la validez de contenido, valides de criterio y validez de experto.

1. Validez de contenido: “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. (p. 201)
2. Validez de criterio: “se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir”. (p. 202)
3. Validez de experto: “Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema”. (p. 204)

En el presente estudio se ha realizado el proceso de validación de contenido, en donde se han tenido en cuenta tres aspectos: relevancia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos.

Tabla 9*Validación de instrumentos*

Experto	Experto	Aplicabilidad
Dra. Lescano López Galia	Metodólogo	Aplicable

Como se observa en la tabla 10, la prueba de validez de contenido se tuvo en cuenta: validez de pertinencia, relevancia y claridad de cada uno de los ítems formulados. El análisis de validez, indicó que el instrumento es aplicable.

Confiabilidad

Según Hernández, et al (2014), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200).

Es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. El criterio de confiabilidad del instrumento que se utiliza en la presente investigación, es el coeficiente de Alfa Cronbach para la variable X, desarrollado por J. L. Cronbach, dicho autor sostiene que el instrumento se requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Hernández et al (2006, p. 200), es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad 0,01 a 0,49

Moderada confiabilidad 0,5 a 0,75

Fuerte confiabilidad 0,76 a 0,89

Alta confiabilidad 0,9 a 1

Como podemos observar, la tabla 10 nos permite analizar los resultados de la prueba donde el criterio de confiabilidad del instrumento de las dos variables, se determinó en la presente investigación por la técnica de medición de Alpha de Cronbach, que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero.

Análisis de fiabilidad por el coeficiente Alpha de Cronbach

En el presente estudio la confiabilidad del instrumento de la variable X se determinó a través de la encuesta a 15 trabajadores de la municipalidad de la Perla, Callao.

El coeficiente de Alpha de Cronbach obtenido es de 86,1%, lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 31 ítems tiene una fuerte confiabilidad.

Tabla 10

Confiabilidad de la variable X

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,861	31

Nota: Prueba piloto

El coeficiente de Alpha de Cronbach es: 0,861; dentro de la escala de 0,76 a 0,89, por tanto el instrumento de investigación es fiable.

Con respecto a la variable Y la confiabilidad del instrumento se determinó a través de la prueba objetiva a 15 trabajadores de la municipalidad de la Perla, Callao.

El criterio de confiabilidad del instrumento, que se determinó en la presente investigación, es el coeficiente de Alpha de Cronbach.

En el presente estudio la confiabilidad del instrumento de la variable Y se determinó a través de la encuesta a 15 trabajadores de la municipalidad de la Perla, Callao.

El coeficiente de Alpha de Cronbach obtenido es de 84,0%, lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 24 ítems tiene una fuerte confiabilidad.

Tabla 11

Confiabilidad de la variable Y

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N de elementos
,840	24

Nota: Prueba piloto

El coeficiente de Alpha de Cronbach es: 0,840; dentro de la escala de 0,76 a 0,89, por tanto el instrumento de investigación es fiable.

2.8 Procedimientos de recolección de datos

Según Guillén y Valderrama (2015), indican: " la recolección de datos es un proceso meticuloso y difícil, pues requiere un instrumento de medición que sirva para obtener la información necesaria para estudiar un aspecto o el conjunto de aspectos de un problema". (p. 84).

Se realizó un estudio piloto con la finalidad de determinar la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó una prueba piloto a 15 trabajadores, con las mismas características de la muestra de estudio, quienes fueron seleccionados al azar y a

quienes se les aplicaron los 2 cuestionarios, la cual indicó que los instrumentos elaborados tenían fuerte confiabilidad. Teniendo en cuenta los resultados que se muestran a continuación, no se realizaron ajustes a los instrumentos y fue aplicado a la muestra para ver el comportamiento de las variables.

Una vez probada la validez y confiabilidad de los instrumentos de estudio, se procedió a aplicarlos a la muestra de 110 trabajadores de la municipalidad de la Perla, Callao., quienes respondieron en un tiempo aproximado de 30 minutos.

Luego, se analizaron los datos obtenidos de la muestra de 110 trabajadores, a través del programa estadístico SPSS versión 22 en español. Asimismo, los resultados pertinentes al estudio, han sido mostrados mediante tablas y figuras, con su correspondiente interpretación, de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteados en la presente investigación.

Para la contrastación de la hipótesis general, e hipótesis específicas y teniendo en cuenta que los datos de las dos variables son ordinales, se ha prescindido del test de normalidad, dado que en este caso no es una condición necesaria. Por consiguiente, se procedió a aplicar en cada caso la prueba estadística de Excel y SPSS versión 22, para establecer su relación entre las variables y dimensiones en estudio.

Este estudio tiene como finalidad conocer la relación entre las variables: habilidades gerenciales y motivación laboral.

Para esta tesis se tuvo en cuenta como primer paso la elaboración de los instrumentos para recolectar los datos, luego se procedió a coordinar con cada gerente y subgerentes, para la autorización y aplicación de los instrumentos de medición de los trabajadores. Los cuestionarios se administraron, según el horario establecido de los trabajadores.

2.8. Métodos de análisis de datos

El método utilizado en la presente investigación fue el método hipotético deductivo, al respecto Bernal (2014), afirma que todo método parte o toma en cuenta

procedimientos para aseverar la aprobación de las hipótesis planteadas., es decir para buscar refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (p.56).

- 1.- Se elaboró la base de datos para las variables de estudio, en dicha base se guardó los valores obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos utilizados para dicha medición. Luego este dato se utilizó en el análisis descriptivo e inferencial mediante el programa de Excel y SPSS versión 22.
- 2.- Se utilizó tablas de frecuencia para la presentación de los resultados.
- 3.- Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico Spearman, siendo el análisis no paramétrico.

2.9. Aspectos éticos

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por el diseño de investigación cuantitativa de la Universidad César Vallejo, el cual sugiere a través de su formato el camino a seguir en el proceso de investigación. Asimismo, se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia de los autores con sus respectivos datos de editorial y la parte ética que éste conlleva.

Las interpretaciones de las citas corresponden al autor de la tesis, teniendo en cuenta el concepto de autoría y los criterios existentes para denominar a una persona "autor" de un artículo científico. Además de precisar la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión por juicio de expertos para validar instrumentos de investigación, por el cual pasan todas las investigaciones para su validación antes de ser aplicadas.

III. Resultados

3.1. Descripción de resultados

En este capítulo se presenta los datos recolectados, teniendo en cuenta el objetivo de estudio: “Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017”.

A continuación, se presentan los resultados:

Tabla 12

Habilidades gerenciales y motivación laboral

		Tabla cruzada habilidades gerenciales*motivación laboral				
		Motivación laboral			Total	
		Baja	Regular	Alta		
Habilidades gerenciales	No adecuado	Recuento	2	13	8	23
		% del total	1,8%	11,8%	7,3%	20,9%
	Poco adecuado	Recuento	7	35	28	70
		% del total	6,4%	31,8%	25,5%	63,6%
	Adecuado	Recuento	0	11	6	17
		% del total	0,0%	10,0%	5,5%	15,5%
Total	Recuento	9	59	42	110	
	% del total	8,2%	53,6%	38,2%	100,0%	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de La Perla Callao 2017

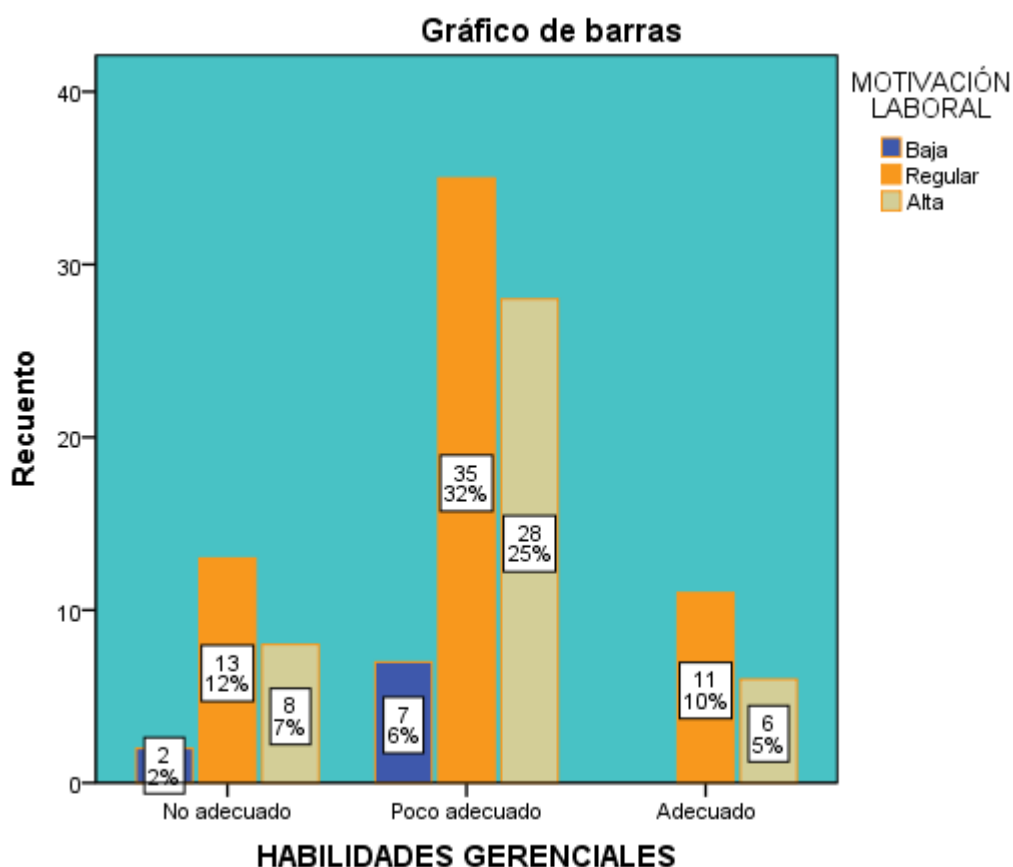


Figura 2. Habilidades gerenciales y motivación laboral

Sobre las habilidades gerenciales: en la tabla 12 y figura 2 observamos que existe un grupo mayoritario de 70 trabajadores (63,6%) quienes afirman que la habilidad gerencial en la municipalidad de La Perla se encuentra en el nivel poco adecuado. Así mismo, 23 trabajadores (20,9%) señala que las habilidades gerenciales se encuentran en el nivel no adecuado y sólo 17 trabajadores (15,5%) señalan un nivel adecuado acerca de las habilidades gerenciales en la municipalidad de La Perla- Callao.

Sobre la motivación laboral: en la tabla 12 y en la figura 2 observamos que existe un grupo representativo de 59 trabajadores (53,6 %) demuestran un nivel regular sobre la motivación laboral. Por otro lado 42 trabajadores (38,2%) demuestran un

nivel alto sobre la motivación laboral y solo 9 trabajadores (8,2 %) demuestran un nivel bajo sobre la motivación laboral.

Tabla 13

Habilidades personales y motivación laboral

		Motivación laboral				
		Baja	Regular	Alta	Total	
Habilidades personales	No adecuado	Recuento	2	15	10	27
		% del total	1,8%	13,6%	9,1%	24,5%
	Poco adecuado	Recuento	7	31	24	62
		% del total	6,4%	28,2%	21,8%	56,4%
	Adecuado	Recuento	0	13	8	21
		% del total	0,0%	11,8%	7,3%	19,1%
Total	Recuento	9	59	42	110	
	% del total	8,2%	53,6%	38,2%	100,0%	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de La Perla Callao 2017

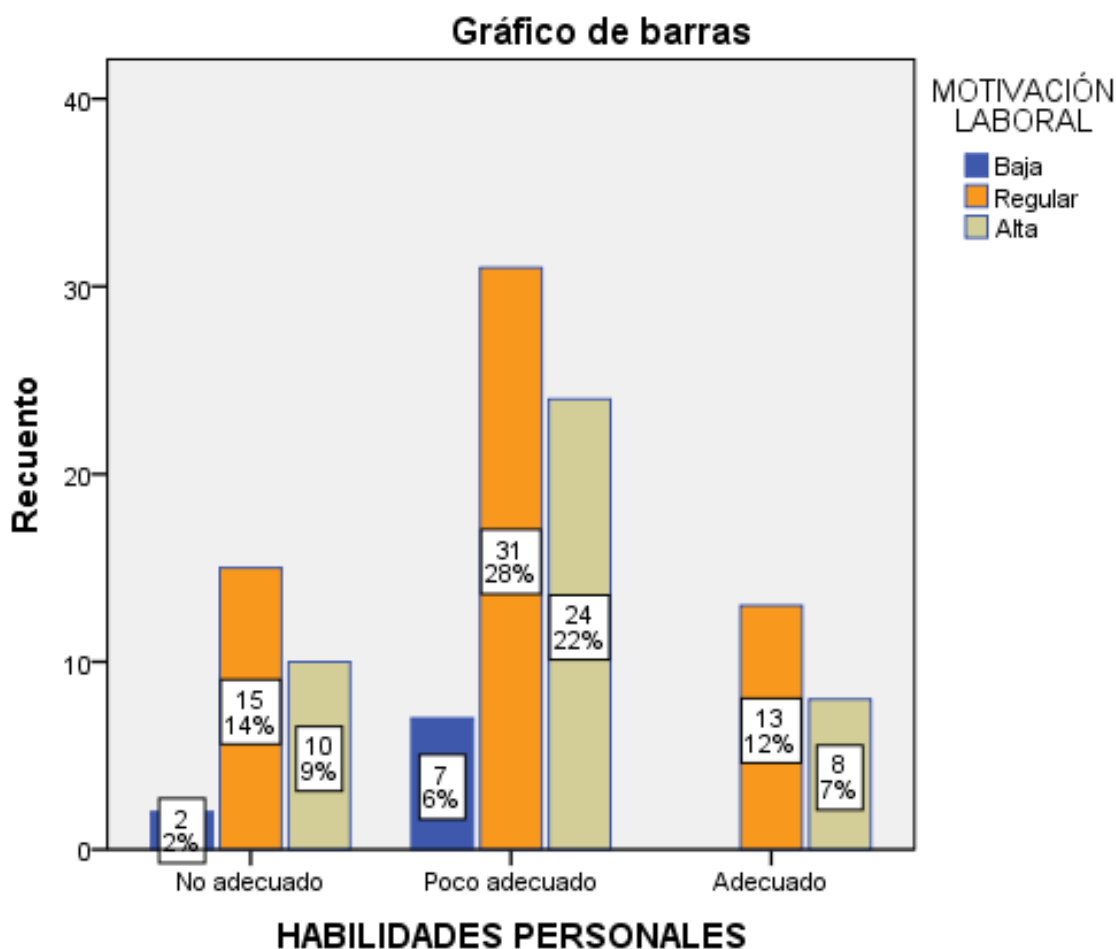


Figura 3. Habilidades personales y motivación laboral

En la tabla 13 y en la figura 3, observamos que existe un grupo de 62 trabajadores (56,4%) que señalan que las habilidades personales en su centro laboral se encuentran en un nivel poco adecuado y a la vez 59 trabajadores (53,6%) demuestran un nivel regular con respecto a la motivación laboral. Asimismo, 27 trabajadores (24,5%) sostienen que en la municipalidad de La Perla Callao las habilidades personales son no adecuados y a la vez 42 (38,2%) trabajadores sostienen que la motivación laboral es baja. Finalmente, 21 trabajadores que representan al (19,1%) demuestran un nivel adecuado sobre las habilidades personales y con respecto a la motivación sólo 9 trabajadores que representan el

(8,2 %) manifiestan que la motivación laboral en la municipalidad de La Perla es de nivel bajo.

Tabla 14

Habilidades interpersonales y motivación laboral

		Tabla cruzada habilidades interpersonales*motivación laboral				
		Motivación laboral			Total	
		Baja	Regular	Alta		
Habilidades interpersonales	No adecuado	Recuento	4	8	4	16
		% del total	3,6%	7,3%	3,6%	14,5%
	Poco adecuado	Recuento	5	45	31	81
		% del total	4,5%	40,9%	28,2%	73,6%
	Adecuado	Recuento	0	6	7	13
		% del total	0,0%	5,5%	6,4%	11,8%
Total	Recuento	9	59	42	110	
	% del total	8,2%	53,6%	38,2%	100,0%	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de La Perla Callao 2017

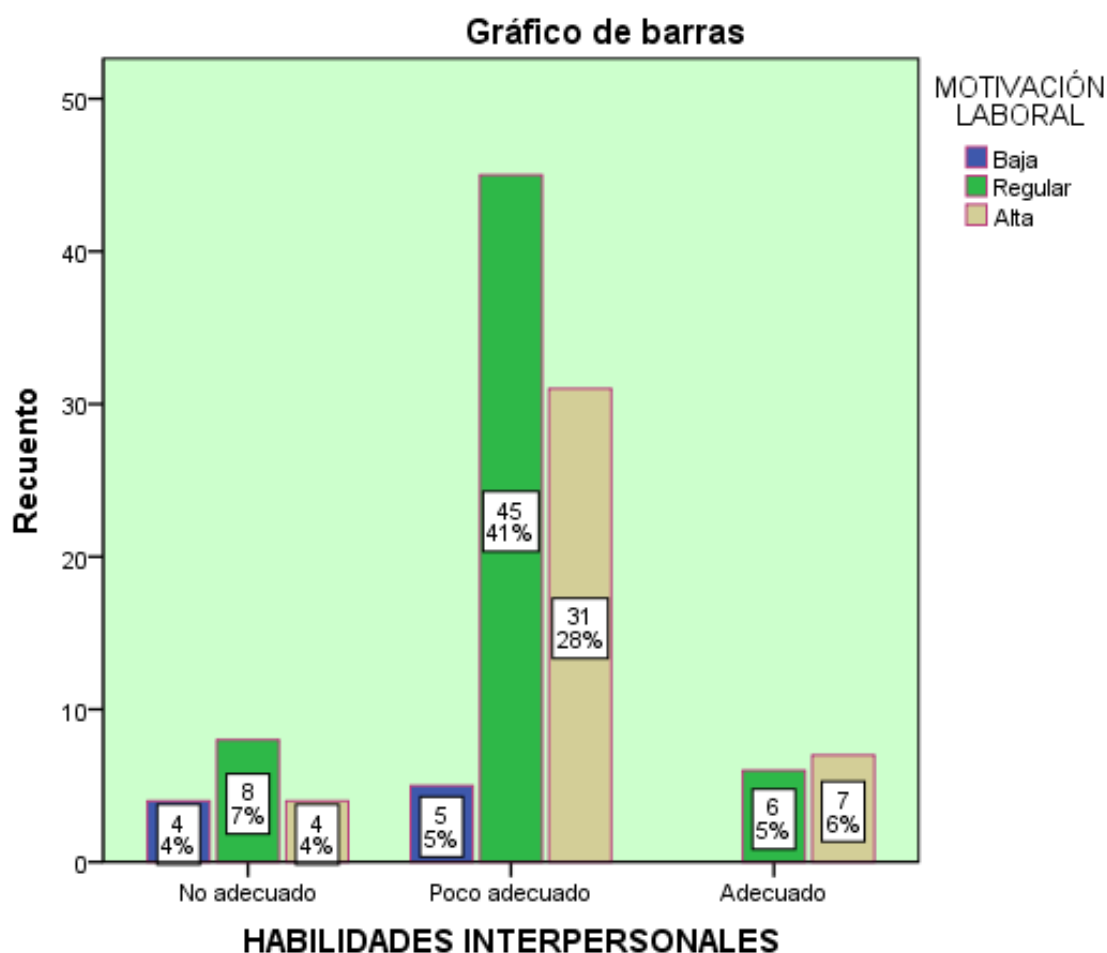


Figura 4. Habilidades interpersonales y motivación laboral

En la tabla 12 y figura 4, observamos que existe un grupo de 81 trabajadores (75,6%) que señalan que las habilidades interpersonales en su centro laboral se encuentran en un nivel poco adecuado y a la vez 59 trabajadores (53,6%) demuestran un nivel regular con respecto a la motivación laboral. Asimismo, 16 trabajadores (14,5%) sostienen que en la municipalidad de La Perla Callao las habilidades interpersonales son no adecuados y a la vez 42 (38,2%) trabajadores sostienen que la motivación laboral es baja. Finalmente, 13 trabajadores que representan al (11,2%) demuestran un nivel adecuado sobre las habilidades interpersonales y con respecto a la motivación sólo 9 trabajadores que representan el (8,2 %) manifiestan que la motivación laboral en la municipalidad de La Perla es de nivel bajo.

Tabla 15

Habilidades grupales y motivación laboral

		Motivación laboral				Total
		Baja	Regular	Alta		
Habilidades grupales	No adecuado	Recuento	3	19	18	40
		% del total	2,7%	17,3%	16,4%	36,4%
	Poco adecuado	Recuento	6	39	23	68
		% del total	5,5%	35,5%	20,9%	61,8%
	Adecuado	Recuento	0	1	1	2
		% del total	0,0%	0,9%	0,9%	1,8%
Total	Recuento	9	59	42	110	
	% del total	8,2%	53,6%	38,2%	100,0%	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de La Perla Callao 2017

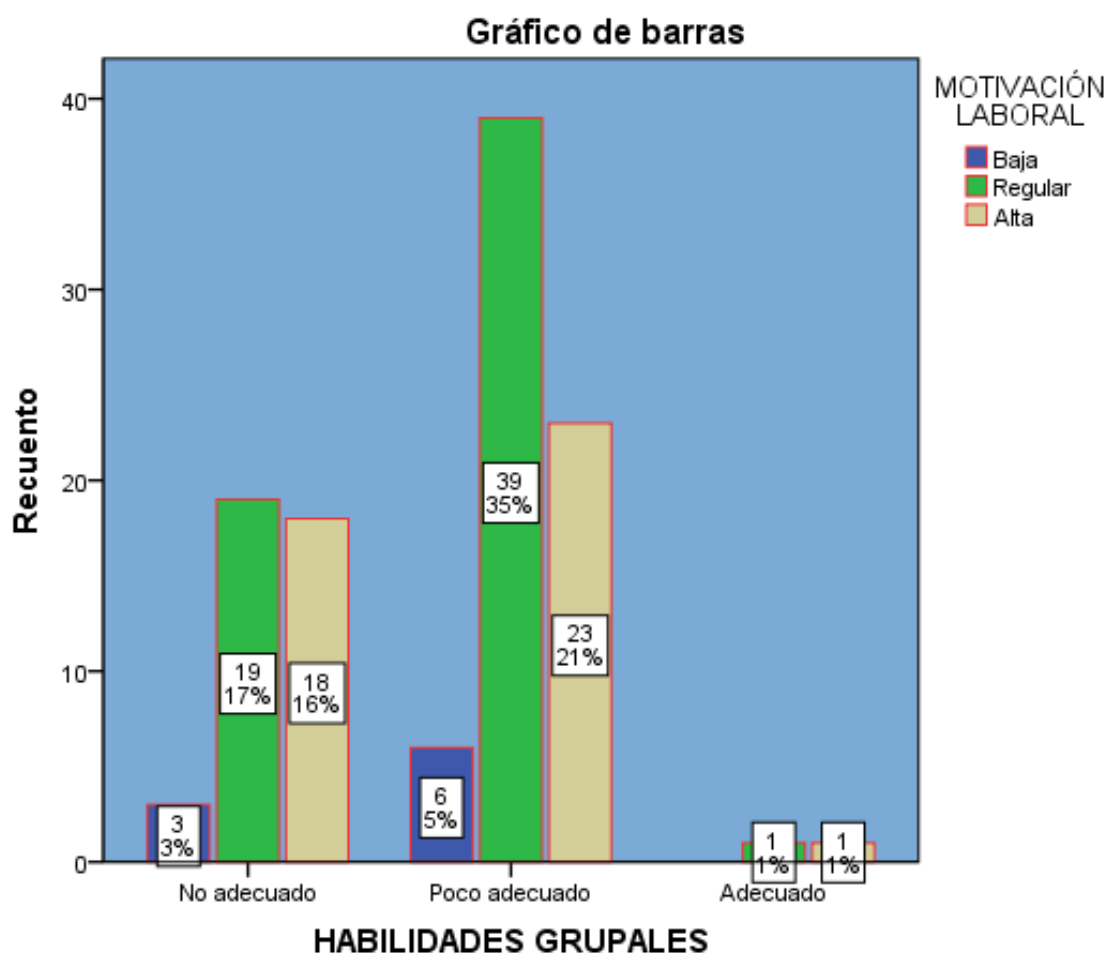


Figura 5. Habilidades grupales y motivación laboral

En la tabla 15 y figura 5, observamos que existe un grupo de 68 trabajadores (61,8%) que señalan que las habilidades grupales en su centro laboral se encuentran en un nivel poco adecuado y a la vez 59 trabajadores (53,6%) demuestran un nivel regular con respecto a la motivación laboral. Asimismo, 40 trabajadores (36,4%) sostienen que en la municipalidad de La Perla Callao las habilidades grupales son no adecuados y a la vez 42 (38,2%) trabajadores sostienen que la motivación laboral es baja. Finalmente, 2 trabajadores que representan al (1,8%) demuestran un nivel adecuado sobre las habilidades grupales y con respecto a la motivación sólo 9 trabajadores que representan el (8,2 %) manifiestan que la motivación laboral en la municipalidad de La Perla es de nivel bajo.

3.2. Contrastación de Hipótesis

Hipótesis general

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 16

Coeficiente de correlación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral

Correlaciones				
			Habilidades_ gerenciales	Motivación_ laboral
Rho de Spearman	Habilidades_gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,764**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Motivacion_laboral	Coeficiente de correlación	,764**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Como se puede observar en la Tabla 16, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,764** por lo que se determina que existe una

correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral. La variable 1: habilidades gerenciales sobre la variable 2 motivación laboral, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Hipótesis específicas

Hipótesis específicas 1

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

H_0 : No existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

H_a : Existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 17

Coefficiente de correlación entre habilidades personales y la motivación laboral

Correlaciones			Habilidades_ personales	Motivacion_ laboral
Rho de Spearman	Habilidades_personales	Coefficiente de correlación	1,000	,676**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Motivacion_laboral	Coefficiente de correlación	,676***	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Como se puede observar en la Tabla 17, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,676** por lo que se determina que existe una correlación media al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral. La dimensión de la variable 1: habilidades personales sobre la motivación laboral de la variable 2, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Hipótesis específicas 2

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 18

Coeficiente de correlación entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral

Correlaciones				
			Habilidades_ interpersonales	Motivación_ laboral
Rho de Spearman	Habilidades_interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,724**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Motivacion_laboral	Coeficiente de correlación	,724**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Como se puede observar en la Tabla 18 el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,724** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral. La dimensión de la variable 1: habilidades interpersonales sobre la motivación laboral de la variable 2, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Hipótesis específicas 3

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ho: No existe relación significativa entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 19

Coefficiente de correlación entre las habilidades grupales y la motivación laboral

Correlaciones				
			Habilidades_ grupales	Motivación_ laboral
Rho de Spearman	Habilidades_grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,724**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Motivación_laboral	Coefficiente de correlación	,724**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Como se puede observar en la Tabla 19 el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,724** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral. La dimensión de la variable 1: habilidades grupales sobre la motivación laboral de la variable 2, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

IV. Discusión

Luego de haber llevado acabo el trabajo de campo en la realidad problemática, se ha comprobado, que durante el proceso hablar de habilidades gerenciales como: múltiples destrezas importantes para dirigir la propia vida, así como la comunicación con otros. Reyes (2012) sostuvo que las habilidades gerenciales son: Destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados.

Newstrom (2011), la motivación del trabajo es una combinación mixta que se percibe como una fuerza psicológica dentro de cada ser humano, y en los trabajadores la motivación en el aspecto laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un trabajador sienta motivación en realizar sus labores en el puesto indicado.

De acuerdo a estos planteamientos se ha formulado la siguiente pregunta ¿Qué relación existe entre habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017?

Los antecedentes encontrados están en relación con el objeto de estudio a nivel internacional y estos son: Reyes (2016), en su tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional”, el investigador arribó a las siguientes conclusiones: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad. Estos resultados son similares con nuestros resultados el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,764** por lo que se determina que existe una correlación positiva entre las variables habilidades gerenciales y motivación laboral. Existe una correlación positiva porque los gerentes ponen en práctica las diferentes habilidades

gerenciales y sobre todo un buen clima laboral que propicia un buen nivel de motivación en los trabajadores.

Mientras Pereda (2016) en su tesis titulada “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”, el autor arribó a las siguientes conclusiones Las destrezas de índole personal y gerenciales constituyen una meta competitiva que indican con firmeza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. En toda administración del estado no se puede esperar lograr niveles de servicio público eficiente y de calidad, si el individuo colaborador no se implica y compromete a desarrollar el conjunto de habilidades personales con el fin de lograr cumplir las metas planteadas por la organización estatal. Los directivos de entidades públicas deben demostrar sus destrezas gerenciales con el fin de que su personal vea que ellos también estén comprometidos y que su personalidad trasmita motivación, satisfacción laboral y que los objetivos se cumplan para el bien de la empresa como para los empleados. La influencia de las habilidades en la administración muestra conclusiones donde se puede observar que todo empleado público acepta la existencia de habilidades directivas en las organizaciones con un resultado de un nivel alto de (3,89) en la que se dijo que si existe influencia en la selección de los empleados públicos. Estos resultados son diferentes a nuestros resultados debido a que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,724** por lo que se determina que existe una correlación positiva entre la dimensión de la variable 1. Habilidades interpersonales y la motivación laboral. Existe una correlación positiva media porque los trabajadores si toman en cuenta manejo de conflictos, motivación de los empleados y comunicación de apoyo entre los trabajadores.

En relación a los antecedentes nacionales encontramos a Díaz y Delgado (2014) en su tesis titulada” Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación”, el autor arribó a la siguiente conclusión: los resultados evidencian a la luz que la carencia agudas sobre las competencias y habilidades del manejo de dirección. Competencias que son

importantes para una buena marcha en toda institución educativa en la que los autores sugieren utilizar el modelo Socioformativo de las competencias, ya que prioriza la solución de problemas del contexto y comprenden criterios de desempeños. Finalmente; el Modelo Teórico comprende cinco competencias gerenciales que a nuestro criterio deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación. De igual forma, Muñoz (2016) en su tesis titulada “Las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2016”. La autora arribó a la siguiente conclusión: Existe una relación positiva y significativa entre las habilidades gerenciales y el clima organizacional siendo este 0.850 con una significancia menor a lo permitido 0,02 en la que se acepta la hipótesis de la investigación. Estos resultados son similares a nuestros resultados, ya que el coeficiente de Rho de Spearman es igual a 0,724** por lo que se determina que existe una correlación positiva entre la dimensión de la variable 1. Habilidades interpersonales personales y la motivación laboral. Existe una correlación positiva media porque los trabajadores si toman en cuenta manejo de conflictos, motivación de los empleados y comunicación de apoyo entre los trabajadores.

Los resultados de la investigación, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,764** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral. La variable 1: habilidades gerenciales sobre la variable 2 motivación laboral, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

En concordancia a la variable 1, observamos que existe un grupo mayoritario de 70 trabajadores (63,6%) quienes afirman que la habilidad gerencial en la municipalidad de La Perla se encuentra en el nivel poco adecuado. Así mismo, 23 trabajadores (20,9%) señala que las habilidades gerenciales se encuentran en el

nivel no adecuado y sólo 17 trabajadores (15,5%) señalan un nivel adecuado acerca de las habilidades gerenciales en la municipalidad de La Perla- Callao.

En relación a la variable 2 observamos que existe un grupo representativo de 59 trabajadores (53,6 %) demuestran un nivel regular sobre la motivación laboral. Por otro lado 42 trabajadores (38,2%) demuestran un nivel alto sobre la motivación laboral y solo 9 trabajadores 8,2 %) demuestran un nivel bajo sobre la motivación laboral. Del mismo modo, nuestros hallazgos se ven confirmado con la definición de Alles (2005, p. 32) sostuvo: “las habilidades gerenciales dependen de la forma en que se planifica, organiza, coordina, ejecuta y se controlan los procesos”.

Cabe señalar, que estos resultados afirman con criterio objetivo, que el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,764** por lo que se determina que existe una correlación fuerte entre las variables habilidades gerenciales y motivación laboral.

Finalmente, se considera que nuestra investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones.

V. Conclusiones

Las conclusiones a las que llegamos están en concordancia con nuestros objetivos de investigación, hipótesis, marco teórico y son las siguientes:

Primera. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables: habilidades gerenciales y motivación laboral es igual a 0,764** por lo que se determina que existe una correlación positiva media. Esta se debe a que los gerentes ponen en práctica las diferentes habilidades gerenciales para mejorar el buen clima laboral y elevar el nivel de motivación en los trabajadores.

Segundo. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión: Habilidades personales y la variable motivación laboral es igual a 0,676** por lo que se determina que existe una correlación positiva media. Esta se da porque los gerentes toman en cuenta el desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés y esto propicia un buen nivel de motivación laboral.

Tercera. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión: Habilidades interpersonales y la variable motivación laboral es igual a 0,724** por lo que se determina que existe una correlación positiva media. Esta se da porque los trabajadores toman en cuenta el manejo de conflictos, motivación de los empleados y comunicación de apoyo entre los trabajadores.

Cuarta. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre la dimensión: Habilidades grupales y la variable motivación laboral es igual a 0,724** por lo que se determina que existe una correlación positiva media. Existe una correlación positiva media porque los gerentes toman en cuenta formación de equipos eficaces, facultamiento y delegación de funciones y trabajo en equipo.

VI. Recomendaciones

Primera: Los gerentes deben desarrollar talleres y capacitaciones para mejorar las habilidades personales, interpersonales y grupales tanto propias como de su personal con el objetivo de elevar la motivación laboral y con ello la productividad.

Segunda: Los subgerentes deben desarrollar programas de confraternidad como paseos, eventos deportivos o micro talleres para mejorar las capacidades comunicativas del personal con el objeto de mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo.

VII: Referencias

- Aamodt, K. (2010). *Los modelos de gestión influyen en la transformación de las empresas*. Barcelona, España: Periódico El país.
- Adams, G. (1963). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario*. Valladolid, España: Paraninf S.A.
- Alles, M. (2005). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Guía para su elaboración (3 ediciones). Caracas, Venezuela: Espiteme Oriol.
- Bateman, T. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. (4° Ed.) México D.F.: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Bedoya, M. (2006). *Competencias y competitividad*. Colombia: Mc. Graw – Hill.
- Belker, F. y Topchik, O. (2007). *Administración de recursos humanos*. (9° Ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Berardi, J. (2016). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá, Colombia: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Bunge, M. (1967). *Su método y su filosofía*. Madrid, España: Palabra.
- Chang, A. L. (2012). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza* (Tesis Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2513/1/Chang_ya.pdf.

- Chavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Barcelona, España: EDIPE.
- Chiritos, E. K. y Raymundo, Sh. (2015). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014* (Tesis Licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión). Recuperado de: http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/332/TFCE_TCE23.pdf?sequence=1.
- Díaz, D. M. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. (Tesis maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/563/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf.
- Duque, J. (2002). *Las competencias gerenciales en la organización de alto desempeño*. México D.F.: Mc. Graw – Hill.
- Enríquez, P. del C. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los empleados del instituto de la visión en México* (Tesis Maestría, Universidad de Morelos, México D.F.). Recuperado de: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/381/TE SIS%20FINAL%20paty%20definitiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Forsyth, A. (2000). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. (3° Ed). Barcelona, España: Esic Editorial.
- Furnham, E. (2001). *El libro de las habilidades directivas*. (3° Ed). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

García, V. (2012). *La motivación laboral estudio descriptivos de algunas variables* (Tesis Maestría, Universidad de Valladolid, Valladolid, España). Recuperado de: <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144>.

Gómez, G. y Pin, D. (2007). *El enfoque de competencias en la educación*. Buenos aires – Argentina: Noveduc Libros.

González, N. (2006). *Las competencias básicas*. Barcelona – España. Graó.

Gutiérrez, W. A. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: bases para futuras investigaciones*. (Tesis Maestría, Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4727>.

Hellriegel, J. (2011). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (9° Ed.) México D. F.: Thomson Editores, S.A.

Hellriegel, S. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias* (9° ed.). México D.F.: Thomson Editores.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (2° ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6° ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.

Herzberg, F. (1966). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*, series clásicos, pp. 3 – 11.

Ivancevich, J. (2009). *Gestión: calidad y competitividad*. Barcelona, España: Irwin.

- Khan, H. Kahn, B. (1996). *El gerente Eficaz: los retos de la gerencia general*. México D.F.: Panorama Editorial.
- Khan, P. Riaz, J. y Rashid, N. (2011). *Administración de servicios de alimentación*. (2° Ed.) Cali, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: enfoque internacional*. México D.F.: Mc Graw – Hill.
- Locke, (1968). *Planeación y Organización de Empresas* (8° ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México D.F.: Mc Graw – Hill.
- Malone, S. (2005). *Las habilidades directivas claves*. Barcelona, España: Deusto.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York, Estados Unidos: Harper.
- Mc Clelland, D. C. (1965). Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management. *Journal fo Applied Psychology*, (67): 737 – 743.
- Mc Graw, M. (1996). Power is the Great Motivator. *Harward Business Review*, 54 (2), pp. 100 – 110.
- Municio, M. (2000). *Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas*. Cali, Colombia: Prentice Hall.
- Muñoz, I. P. (2016). *Las habilidades gerenciales y su relación con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chocope 2016* (Tesis Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de:

<https://prezi.com/egaxjyoiuhkt/tesis-habilidades-gerenciales-y-clima-orgaizacional/>.

- Newstrom, (2011). *Principios de administración*. Caracas, Venezuela: Pañazo S.R.L.
- Olivero, N. (2004). *Organizaciones*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Peiró, J. M. (2007). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo, Vol. 29(1)*, pp. 68-82.
- Pereda, F. J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* (Tesis Doctoral, Córdoba, Universidad de Córdoba, Córdoba). Recuperado de <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>.
- Pereda, F. J., López, T. y Gonzáles, F. (2014). *Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba* (Tesis Maestría, Universidad de Córdoba, Córdoba, España). Recuperado de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16106/Pereda%20P%C3%A9rez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20directivas%20como%20ventaja%20competitiva.%20El%20caso%20del%20sector%20p%C3%ABlico%20de%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba%20\(Espa%C3%B1a\).pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16106/Pereda%20P%C3%A9rez,%20Fr.J.%20Las%20habilidades%20directivas%20como%20ventaja%20competitiva.%20El%20caso%20del%20sector%20p%C3%ABlico%20de%20la%20provincia%20de%20C%C3%B3rdoba%20(Espa%C3%B1a).pdf).
- Puchol, L. (2010). *El concepto de competencias desde la complejidad hacia la construcción de competencias educativas*. México d. F.: Trillas.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid, España: Mc Graw – Hill.
- Reyes, K. Y. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* (Tesis Maestría, Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango Guatemala).

Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>.

Robbins, S. (2014). *La cultura del conflicto* (10° ed.). la Madrid, España: Prentice Hall.

Robbins, S. (2005). *Fundamento del comportamiento organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Administración*. (6° Ed.) Barcelona, España: Prentice .

Robbins, S. y De Cenzo, D. (2008). *Dirección moderna de organizaciones*. Barcelona, España: Cengage learning Editores.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Prentice – HILL.

Sánchez, H. y Reyes, C. (1996). “*Metodología y diseños en la investigación científica*”. (2° ed.). Lima, Perú: Mantaro.

Solana, A. (2004). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (2° ed.). La Madrid, España: Mc Graw Hill.

Stoner, J. (2000). *Administración*. (7°. Ed.). México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Tamayo, M. (2005). “*El proceso de investigación científica*”. (3° ed.). México D.F.: Noriega.

Tobar, S. (2010). *La formación de competencias: una opción para mejorar la capacitación*. Guatemala: ANDI.

- Torres, C. (1992). *“Metodología de la Investigación Científica”*. Lima, Perú: Biblioteca Digital Mundial.
- Valderrama, S. (2013). *Paso para elaborar proyectos de tesis de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Velásquez, N. R. (2015). *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote* (Tesis doctoral, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú). Recuperado de:
<http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/viewFile/1119/844>.
- Vroom, V. (1964). *Motivación y alta dirección*. México D.F.: Trillas.
- Wagner, J. y Hollenbeck, J. (2004). *Comportamiento organizativo: consiguiendo la ventaja competitiva* (4° ed.). Barcelona, España: Thomson.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Habilidades directivas* (6° ed.). La Madrid, España: Prentice Hall.
- Zavala, O. A. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos en una empresa embotelladora de bebidas* (Tesis Maestría, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de:
<http://148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf>.
- Zornoza, L. (2005). *Toma de decisiones gerenciales*. México D.F.: McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

VIII Anexos

Anexo 1: Artículo científico

Habilidades gerenciales y motivación laboral

Ana Rosario Godoy Domínguez

Universidad César Vallejo

Resumen

La investigación se desarrolló a fin de determinar la relación que existe entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017. En este estudio se utilizó el diseño no experimental de tipo transversal y se diseñó dos cuestionarios para recolectar información de las variable de estudio. Se trabajó con una muestra de 110 trabajadores.

Los resultados del trabajo de campo analizados estadísticamente demuestran la existencia de una correlación significativa entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral ($r=0,764^{**}$, $p=,000$). De esta manera la hipótesis general de la investigación es aceptada, y se rechaza la hipótesis nula.

Palabras claves: habilidades gerenciales, motivación laboral.

Abstract

The research was developed in order to determine the relationship between the development of managerial skills and labor motivation in the workers of the municipality of Perla Callao, 2017. The cross-sectional, non-experimental design was used in this research and two questionnaires were designed in order to collect information of the study variable. The sample was 108 teachers.

The results of the fieldwork statistically analyzed demonstrate that there is a meaningful correlation between development of managerial skills and labor motivation ($r=0,764^{**}$, $p=,000$). This way, the general hypothesis of the research is accepted and the null hypothesis is rejected.

Key words: managerial skills, work motivation.

Habilidades gerenciales y motivación laboral

Introducción

Uno de los cambios radicales que se han producido es la toma de conciencia de las personas, de cada uno, de la gente, de la sociedad y de su protagonismo en el gobierno de su vida, de sus instituciones y de tu propio destino. Este protagonismo conlleva un efecto inmediato: la distinta calidad de las cosas, de los proyectos, de los servicios, de las instituciones y de todo cuanto demandamos o recibimos o utilizamos (Municio 2000, p. 7).

Antecedentes del Problema

Los antecedentes encontrados están en relación a la primera variable de estudio Habilidades gerenciales y estos son: Reyes (2016) durante su investigación hace que los gerentes poseían habilidades gerenciales que permitieran enfrentar dentro de la empresa en la que se mencionan conocimiento y formación entre las que se pueden describir conocimiento y formación, capacidad de liderazgo, organización y comunicación y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores. Mientras que Pereda, López, Gonzáles (2014), encuentra que la habilidad mejor valorada tanto por el personal directivo encuestado como por los subordinados es la capacidad de aprender, que se ha definido como la actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de los objetivos.

Velásquez (2015), señala en su investigación que la mayoría de los trabajadores de las empresas indicaron que los factores que los motivan son la organización del trabajo, la relación jefe-subordinado, el trabajo en equipo, las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional, aunque les falta motivación mediante incentivos económicos; las empresas analizadas carecen de un área encargada de la motivación del trabajador o no se han implementado herramientas y estrategias de motivación laboral. Chiritos y Raymundo (2015), La motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en huacho, periodo 2014; es decir en esta institución financiera se comprobó

que el ambiente laboral, políticas de la organización, salario, seguridad en el puesto y comunicación, conllevan a que los trabajadores se desempeñen de manera eficiente y eficaz, brindando el mejor servicio a los clientes.

Revisión de la Literatura

Variable 1) Habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011) definieron las habilidades gerenciales como: diferentes destrezas que son importantes para poder acompañar a un grupo de personas como a su propia vida. Las comunicaciones son los cambios que se caracterizan y obligan todo el proceso de la globalización y es el eje fundamental las relaciones personales positivas y agradables en una determinada empresa. La relación comunicativa toda la vida ha estado relacionada a los valores fundamentales y a la confianza y estas son el pilar para alcanzar las metas de los seres humanos. En el proceso de globalización que se ve y el uso de la tecnología, las destrezas humanas serán necesarias e importantes en la particularidad del crecimiento y profesionalismo de ser humano. (p. 74).

Según Alles (2005), señaló que las habilidades que demuestra todo gerente se desprende de la manera como realiza la planificación, organización, coordinación, ejecución de todos los procesos enmarcado en las funciones inherentes de todo líder de una organización (p.32); al inferir, todo gerente debe saber a sus subordinados, a la empresa para lograr alcanzar la excelencia como organización, pero esto será posible teniendo en cuenta lo siguiente: (a) tener un sentido sistémico y operacional de la organización; (b) realizar una planificación fundamental para lograr el cambio de la organización; (c) es importante que desarrolle estrategias necesarias de planificación cuyo elementos básicos logrará que la organización demuestre eficiencia y efectividad; (d) se enfoca exclusivamente en el conocimiento y competencias que demuestre el gerente en todo el proceso humano relacionado a la productividad que lleve a la organización a realizar eficazmente lo planificado en la organización y (e) se preocupa por un clima laboral idóneo en donde se consolidan las relaciones interpersonales en los miembros de la organización.

Variable (2) Motivación laboral

Según Khan, Riaz y Rashid (2011), definieron la motivación laboral como la fuerza necesaria en que un individuo pone en ejercicio su voluntad teniendo en cuenta el esfuerzo necesario para lograr sus metas organizacionales. Asimismo, Peiró et al. (2007) la motivación laboral toma en cuenta elementos internos como externos en la que la dinámica de interacción entre un individuo con su empleo se relacione de manera adecuada con el fin que el desempeño diario que realiza en la organización sea adecuada y que los resultados beneficien a nivel personal como a la organización permitiendo una dinámica de interacción entre la persona y su trabajo, es decir, los resultados personales que se logre mediante la motivación laboral serán las recompensas valoradas, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc.), como laborales (mejora de la calidad y la cantidad de trabajo).

Según Olivero (2004), consideró que la motivación laboral se da en la interacción de los deseos y energías de cada persona con el fin de alcanzar una meta. Las personas son motivadas teniendo en cuenta desde el aspecto personal por la creencia, valores, intereses que conllevan el esfuerzo necesario (p. 76.).

Problema

La investigación se enfoca sobre la necesidad de analizar y plantear soluciones concretas para mejorar las habilidades gerenciales y la motivación laboral; en las últimas décadas se ha podido observar que la mala práctica de gerentes ha conllevado a las instituciones públicas a desempeñar actividades que enreda grupos coludidos a la mala práctica de valores y no tienen en cuenta la ética del profesional que está a cargo de las gerencias de cada institución del estado, debido a este problema se planteó la siguiente pregunta de investigación: qué relación existe entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Objetivo

Por lo expuesto la investigación anteriormente se planteó el objetivo el cual consiste: Determinar la relación que existe entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Método

Con respecto a la metodología se empleó el método hipotético deductivo, Según Bernal (2006, p.56). Así mismo es de diseño no experimental, Kerlinger (2002, p. 333). Es transversal. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 151) y correlacional. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 155). El marco poblacional estuvo constituido por 137 y se tomó una muestra de 110 trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao.

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis general

Ha: Existe relación significativa entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Ho: No existe relación significativa entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.

Variable (1) Habilidades gerenciales

Whetten y Cameron (2011) definieron las habilidades gerenciales como: múltiples habilidades importantes para dirigir la propia vida, así como la comunicación con otros. En la actualidad las comunicaciones se caracterizan los cambios que obliga el proceso de la globalización, sin embargo, las habilidades básicas son fundamentales y nunca cambiarán ya que son importantes para las relaciones tanto personales como grupales.

Variable (2) Motivación laboral

Según Khan, Riaz y Rashid (2011), definieron la motivación laboral como el motor que mueve y hace que la persona ejerza de manera voluntaria y de gran esfuerzo hacia el logro de las metas organizacionales.

En este estudio se usó la técnica encuesta y se empleó instrumentos denominados cuestionarios para los trabajadores. El instrumento fue sometido a juicio de un experto, sus aportes fueron necesarios en la verificación de la construcción y el contenido de los instrumentos, de manera que éstos se ajustan al estudio planteado, para tal efecto se hizo revisar el cuestionario dirigido a los docentes. En base a la opinión del experto consultado, se obtiene una apreciación aplicable por lo que fue considerado confiable. El coeficiente de Alpha de Cronbach obtenido es de 86,1% para la variable 1 y 84,0% para la variable 2, lo cual permite decir que el cuestionario tiene una fuerte confiabilidad.

Resultados

Para el análisis de la información, procesamiento y presentación de datos, se ha utilizado los estadígrafos pertinentes y las medidas estadísticas correspondientes. Para el análisis de los datos que se recolectaron se elaboró una base de datos utilizando el programa SPSS.

En el estudio se tomaron las siguientes variables

V.1 = Cualitativa Ordinal (Habilidades gerenciales)

Una vez obtenido los datos de esta variable su análisis tuvo las siguientes características: una representación mediante porcentajes.

V.2 = Cualitativa Ordinal Motivación laboral)

Asimismo se realizó el análisis de esta variable los cuales han sido codificados y tabulados analizándose estadísticamente el promedio (2).

Estadística descriptiva

Se hizo uso para determinar el cálculo de las frecuencias descriptivas en base a los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, considerando el nivel propuesto en el objetivo del estudio.

Prueba de hipótesis

De los procedimientos establecidos se utilizó la prueba de correlación no paramétrica de rho Spearman dado que los datos difieren de la distribución normal. A continuación se presenta los resultados:

A nivel descriptivo

Tabla: 1

Habilidades gerenciales y motivación laboral

		Motivación laboral				
		Baja	Regular	Alta	Total	
Habilidades gerenciales	No adecuado	Recuento	2	13	8	23
		% del total	1,8%	11,8%	7,3%	20,9%
	Poco adecuado	Recuento	7	35	28	70
		% del total	6,4%	31,8%	25,5%	63,6%
	Adecuado	Recuento	0	11	6	17
		% del total	0,0%	10,0%	5,5%	15,5%
Total	Recuento	9	59	42	110	
	% del total	8,2%	53,6%	38,2%	100,0%	

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad de La Perla Callao 2017

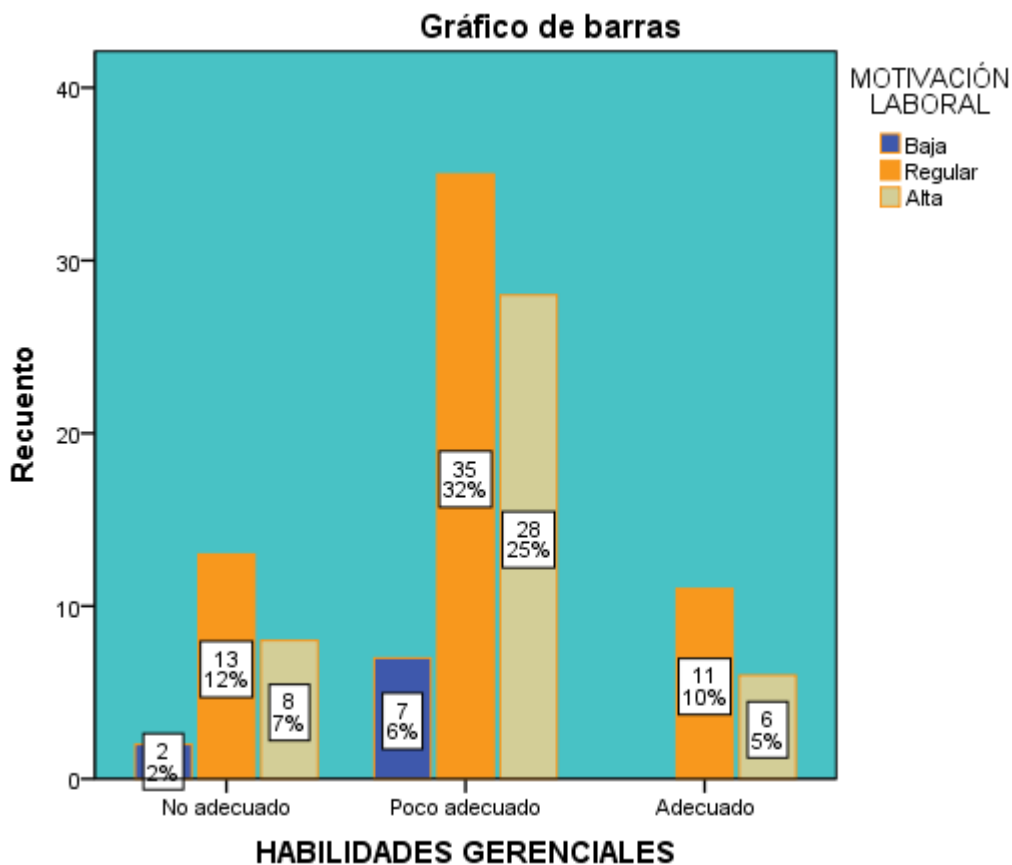


Figura 1. Gestión escolar y práctica docente.

Sobre las habilidades gerenciales: en la tabla 1 y figura 1 observamos que existe un grupo mayoritario de 70 trabajadores (63,6%) quienes afirman que la habilidad gerencial en la municipalidad de La Perla se encuentra en el nivel poco adecuado. Así mismo, 23 trabajadores (20,9%) señala que las habilidades gerenciales se encuentran en el nivel no adecuado y sólo 17 trabajadores (15,5%) señalan un nivel adecuado acerca de las habilidades gerenciales en la municipalidad de La Perla-Callao.

Sobre la motivación laboral: en la tabla 1 y en la figura 1 observamos que existe un grupo representativo de 59 trabajadores (53,6 %) demuestran un nivel regular sobre la motivación laboral. Por otro lado 42 trabajadores (38,2%) demuestran un nivel alto

sobre la motivación laboral y solo 9 trabajadores (8,2 %) demuestran un nivel bajo sobre la motivación laboral.

Tabla 19

Coeficiente de correlación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral

Correlaciones				
			Habilidades_ gerenciales	Motivación_ laboral
Rho de Spearman	Habilidades_gerenciales	Coeficiente de correlación	1,000	,764**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Motivacion_laboral	Coeficiente de correlación	,764**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

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

Como se puede observar en la Tabla 16, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,764** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral. La variable 1: habilidades gerenciales sobre la variable 2 motivación laboral, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Discusión

La presente investigación de acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos concluye que existe una correlación significativa entre las variables: Habilidades gerenciales y motivación laboral.

La indagación acerca de las variables en estudio permitió contrastar lo que se da en la realidad con teorías y conceptos sobre habilidades gerenciales y motivación laboral. Además de encontrar soluciones concretas para mejorar las habilidades

gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017 implementando estrategias que mejoran la gestión pública en nuestro país.

Referencias

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, (2da ed).

México, D. F.: Mc Graw-Hill.

Khan, P. Riaz, J. y Rashid, N. (2011). *Administración de servicios de alimentación*. (2° Ed.)

Cali, Colombia: Universidad de Antioquia.

Sánchez, H. y Reyes, C. (1984). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima-

Perú: Visión Universitaria.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (6° ed.). La Madrid,

España: Prentice Hall.

Anexo: 2

Matriz de consistencia

Título: Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de La Perla Callao, 2017

Autora: Ana Rosario Godoy Domínguez

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación existe entre habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.</p>	Variable 1: Habilidades gerenciales				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento. Manejo de estrés. Solución analítica y creativa de problemas.	1 - 12	Ordinal	Adecuado. Poco adecuado No adecuado
Habilidades interpersonales	Manejo de conflictos. Motivación de los empleados. Comunicación de apoyo. Ganar poder e influir.	13 - 23					
Habilidades grupales	Facultamiento y delegación. Dirección hacia el cambio positivo. Formación de equipos eficaces. Trabajo en equipo.	24 - 31					
Variable 2: Motivación laboral							
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos			
Motivación extrínseca	Relación con la familia, trabajo y su entorno social. Mal liderazgo. Clima laboral. Condiciones de trabajo.	1 – 10	Ordinal	Alta Media Baja			
Motivación intrínseca	Desánimo Desinterés Barreras para lograr su objetivo.	11 - 24					

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
<p>Tipo: Básica</p> <p>Alcance: Transversal</p> <p>Diseño: experimental No</p> <p>Método: deductivo Hipotético</p>	<p>Población: 135 trabajadores de las diferentes áreas</p> <p>Tipo de muestreo: Probabilística</p> <p>Tamaño de muestra: 110 trabajadores de las diferentes áreas</p>	<p>Variable 1: Habilidades gerenciales</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Reyes Maldonado, Karla Yesenia</p> <p>Año: 2016</p> <p>Monitoreo: Investigador</p> <p>Ámbito de Aplicación: Municipalidad de La Perla</p> <p>Forma de Administración: Individual</p>	<p>Variable 2: Motivación laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Autor: Ramos Ramos, Marcela Geovanna Adaptado por la investigadora.</p> <p>Año: 2011</p> <p>Monitoreo: Investigador</p> <p>Ámbito de Aplicación: Municipalidad de La Perla</p> <p>Forma de Administración: Individual</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Análisis Descriptivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación tabular y gráfica - Distribución de frecuencia - Medidas de resumen <p>INFERENCIAL:</p> <p>Contrastación de Hipótesis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para la contrastación de hipótesis se utilizará la prueba estadística Rho Sperman. 			

Anexo 3A: Tabla de operacionalización de la variable 1: habilidades gerenciales

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento. Manejo de estrés. Solución analítica y creativa de problemas.	1 - 12		
Habilidades interpersonales	Manejo de conflictos. Motivación de los empleados. Comunicación de apoyo.	13 - 23	Ordinal	Adecuado Poco adecuado No adecuado
Habilidades grupales	Ganar poder e influir. Facultamiento y delegación. Dirección hacia el cambio positivo. Formación de equipos eficaces. Trabajo en equipo.	24 - 31		

Anexo 3B. Tabla de operacionalización de la variable 2: motivación laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
Motivación extrínseca	Relación con la familia, trabajo y si entorno social.	1 - 10		
Motivación intrínseca.	Mal liderazgo. Clima laboral. Condiciones de trabajo.	11 - 24		Alta Media Baja
	Desánimo. Desinterés. Barrera para lograr su objetivo.		Ordinal	

Anexo 4A: Instrumento de medición de la variable 1: habilidades gerenciales



Instrumento de la variable: Habilidades gerenciales

El objetivo de este cuestionario es identificar las habilidades gerenciales.

A continuación se presenta diferentes preguntas acerca de las habilidades gerenciales en la Municipalidad de la Perla Callao. Lo que te pido tengas la gentileza de responder el cuestionario de preguntas marcando con un aspa (X) una sola alternativa

Gracias por tu colaboración.

Información personal:

1. ¿Su sexo es? a) Masculino () b) Femenino ()

Siempre	4
Casi siempre	3
Con frecuencia	2
Necesita mejorar	1

Habilidades gerenciales

Dimensión: Habilidades personales	APRECIACIÓN			
	1	2	3	4
1. Verifica que se logren las metas del equipo.				
2. Delega funciones apropiadamente.				
3. Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso.				
4. Promueve acciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.				
5. Considera que su capacidad de liderazgo es adecuada.				
6. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones				
7. Cumple puntualmente a todas las actividades de la Institución.				
8. Ejecuta estrategias innovadoras.				
9. Toma decisiones consensuadas y acertadas				
10. Ejerce influencia en el desempeño del personal.				
11. Resuelve los conflictos laborales.				

12. Demuestra una actitud cordial y amistosa con el personal a su cargo				
Dimensión: Habilidades interpersonales	1	2	3	4
13. Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.				
14. Cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución.				
15. Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.				
16. Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.				
17. Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.				
18. Elabora planes y proyectos para el logro de objetivos organizacionales				
19. Logra los objetivos institucionales				
20. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales				
21. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.				
22. Mantiene relaciones interpersonales cordiales en forma continua con los trabajadores para lograr los objetivos propuestos.				
23. Emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones de mal gusto				
Dimensión: Habilidades grupales	1	2	3	4
24. Permite que las decisiones sean tomadas en equipo.				
25. Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones.				
26. Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.				
27. Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador.				
28. Evita ponerse a la defensiva ante las críticas de sus colaboradores.				
29. Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores				
30. Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución				
31. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.				

Nota: Reyes Maldonado, Karla Yesenia (2016). "Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional"

Tabla 5

Ficha técnica del cuestionario de la variable 1: habilidades gerenciales

Aspectos complementarios	Detalles
Objetivo:	Determinar la relación que existe entre habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.
Tiempo:	30 minutos
Lugar:	Municipalidad de La Perla Callao
Hora:	9:00
Administración:	Individual
Niveles	3. Adecuado 2. Poco adecuado 1. No adecuado
Dimensiones:	Número de dimensiones: 3 Dimensión 1: 1 - 12 ítems Dimensión 2: 13 - 23 ítems Dimensión 3: 14 - 31 ítems Total= 31 ítems
Escala:	Politómica 1= necesita mejorar 2= casi siempre 3= con frecuencia 4= siempre
Descripción:	Con el uso del programa Excel: Si las respuestas son altas: valor de la escala * total de ítems 31 x 4= 124. Si las respuestas son bajas: valor de la escala * total de ítems= 31 x 1= 31 Rango = valor máximo – valor mínimo= 124 - - 31= 93 La constante = Rango entre número de niveles = 93/ 3= 20
Baremación: *	Nivel adecuado = 94 - 124 Nivel poco adecuado = 62- 94 Nivel no adecuado = 31 - 62

Anexo 4B: Instrumento de medición de la variable 2: motivación laboral

**Instrumento de la variable: Motivación laboral**

El objetivo de este cuestionario es identificar el nivel de motivación. A continuación, se presenta diferentes preguntas acerca de la motivación laboral en la Municipalidad de la Perla Callao. Lo que te pido tengas la gentileza de responder el cuestionario de preguntas marcando con un aspa (X) una sola alternativa

Gracias por tu colaboración.

Información personal:

1. ¿Su sexo es? a) Masculino () b) Femenino ()

Siempre	3
A veces	2
Nunca	1

Motivación laboral

Dimensión: Motivación extrínseca	1	2	3
1. Es buena la relación con respecto a las relaciones entre dirección y trabajadores en la organización.			
2. Cree Ud. que su jefe tiene buenas relaciones laborales contigo.			
3. Cree Ud. que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.			
4. Ud. alguna vez ha pensado cambiar de puesto de trabajo, si le ofrecieran más dinero.			
5. Ud. ha notado irresponsabilidad en el cumplimiento de las tareas o las políticas de la empresa por parte de sus compañeros.			
6. Ud. como trabajador cree que existe un buen liderazgo por parte de los gerentes de la municipalidad.			
7. Cree Ud. que el lugar dónde realiza su trabajo está en las condiciones adecuadas para motivarlo.			
8. Ud. como trabajador cree que la remuneración que recibe es la adecuada por el puesto que ocupa.			
9. Ud. como trabajador percibe que la productividad ha disminuido, a			

razón de su poca motivación.			
10. Ud. como trabajador cree que en su lugar de trabajo no existe motivación por la monotonía que existe en la demora de los procesos laborales.			
Dimensión: Motivación intrínseca	1	2	3
11. Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando.			
12. Experimenta un crecimiento personal a través de las labores que usted realiza en la Municipalidad.			
13. Recibe algún incentivo (comisión) por parte de la municipalidad cuando hace un trabajo bien hecho.			
14. Los gerentes reconocen el trabajo que desempeña.			
15. Ud. como trabajador cree percibe una falta de motivación y baja autoestima en sus compañeros.			
16. Al finalizar su labor diaria Ud. llega a su casa de mal humor.			
17. Falta usted al puesto de trabajo.			
18. Ud. como trabajador cree cuándo se dirige a su puesto de trabajo se siente deprimido.			
19. Ud. como trabajador cree tiene claras las metas que desea alcanzar en su labor.			
20. Ud. como trabajador cree que, trabajando rigurosamente, tiene la posibilidad de progresar en la municipalidad.			
21. Ud. como trabajador siente que la actividad que realiza no le lleva por el camino del éxito y preferiría cambiarla.			
22. Ud. como trabajador cree va a trabajar porque eligió hacerlo para obtener lo deseo.			
23. Ud. como trabajador cree se siento satisfecho porque ha podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado.			
24. Ud. como trabajador cree va a trabajar porque es un medio para realizar sus proyectos			

Nota: Ramos Ramos, Marcela Geovanna. "La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito". Adaptado por la investigadora.

Tabla 7

Ficha técnica del cuestionario de la variable 2: motivación laboral

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo:	Determinar la relación que existe entre el desarrollo de habilidades gerenciales y la motivación laboral en los trabajadores de la municipalidad de la Perla Callao, 2017.
Tiempo:	30 minutos
Lugar:	Municipalidad de La Perla Callao
Hora:	9:00
Administración:	Individual
Niveles	3. Bueno 2. Regular 1. Malo
Dimensiones:	Número de dimensiones: 2 Dimensión 1: 1 - 10 ítems Dimensión 2: 11 - 24 ítems Total= 24 ítems
Escala:	Politómica 1= Nunca 2= A veces 3= Siempre
Descripción:	Con el uso del programa Excel: Si las respuestas son altas: valor de la escala * total de ítems 24 x 3= 72. Si las respuestas son bajas: valor de la escala * total de ítems= 24x 1= 24 Rango = valor máximo – valor mínimo= 72 – 24= 48 La constante = Rango entre número de niveles = 48/ 3= 16
Baremación: *	Nivel bueno = 56 - 72 Nivel regular = 40 - 56 Nivel malo = 24 - 40

Anexo 5: Base de datos de la prueba piloto

Variable1: Habilidades gerenciales

	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	ITEM27	ITEM28	ITEM29	ITEM30	ITEM31
DOC1	1	2	4	3	4	1	2	1	3	1	2	3	4	3	4	3	2	1	2	2	2	3	3	3	2	1	1	1	4	4	4
DOC2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	1	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2
DOC3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	1
DOC4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	1	1	2	4
DOC5	2	2	2	4	4	4	1	1	1	3	3	3	1	1	1	2	2	2	4	4	4	2	1	1	1	3	3	2	1	2	3
DOC6	2	2	1	2	2	4	4	4	1	1	2	2	3	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	1	1	1	2	1
DOC7	4	4	4	1	1	4	4	2	2	4	2	3	3	3	2	1	1	1	4	4	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1
DOC8	1	2	4	3	4	1	2	1	3	1	2	3	4	3	4	3	2	1	2	2	2	3	3	3	2	1	1	1	4	4	4
DOC9	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	1	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2
DOC10	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	1
DOC11	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	1	1	2	4
DOC12	2	2	2	4	4	4	1	1	1	3	3	3	1	1	1	2	2	2	4	4	4	2	1	1	1	3	3	2	1	2	3
DOC13	2	2	1	2	2	4	4	4	1	1	2	2	3	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	1	1	1	2	1
DOC14	4	4	4	1	1	4	4	2	2	4	2	3	3	3	2	1	1	1	4	4	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1
DOC15	2	3	2	4	1	2	3	4	2	1	2	3	1	4	2	3	1	4	2	3	4	2	1	3	1	4	2	3	2	1	4

Variable 2: motivación laboral

	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24
DOC1	1	2	3	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1
DOC2	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	1	2	2	1	2	1	3
DOC3	3	2	1	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	2
DOC4	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	1	2	1
DOC5	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1
DOC6	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2	3
DOC7	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3
DOC8	1	2	3	1	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2	1
DOC9	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	3	3	3	1	1	2	2	1	2	1	3
DOC10	3	2	1	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	2
DOC11	2	1	2	1	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	1	2	1
DOC12	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1
DOC13	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2	3
DOC14	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	3
DOC15	1	2	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2

Anexo 6: Base de datos de la muestra

Variable 1: Habilidades gerenciales

pe rs on as	pr eg u nt as	IT E M 1 C O	IT E M 2 C O	I T E M 3	I T E M 4	I T E M 5	I T E M 6	I T E M 7	I T E M 8	I T E M 9	I T E M 10	I T E M 11	I T E M 12	I T E M 13	I T E M 14	I T E M 15	I T E M 16	I T E M 17	I T E M 18	I T E M 19	I T E M 20	I T E M 21	I T E M 22	I T E M 23	I T E M 24	I T E M 25	I T E M 26	I T E M 27	I T E M 28	I T E M 29	I T E M 30	IT E M 31			
1		4	2	2	3	4	2	4	1	2	4	3	3	4	2	2	4	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	
2		3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	
3		3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	
4		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
5		2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	
6		3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	
7		3	4	4	4	1	1	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3		
8		3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
9		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	
10		2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	
11		1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	2	1	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2	2	

12	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	
13	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
14	2	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	
15	3	4	4	4	4	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
16	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	1	2	2	3	2	2	4	4	
17	1	2	2	2	2	4	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2
18	1	2	2	2	1	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2
19	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
20	2	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	2	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	
22	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	
25	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3

29	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
30	3	2	2	2	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	
31	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	
32	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
33	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
34	3	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	
35	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
37	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
40	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	
41	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
43	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	

46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3		
47	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
49	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
50	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3
51	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
52	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
53	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	
54	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4	2	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	
55	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
56	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	
57	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	
58	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
59	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2
60	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	2	2	2	2	2	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	1	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2

63	3	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	3	3
64	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2
65	2	3	2	3	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	1	3	1	3	1	2	3	2	3
66	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
70	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	3	2	3	3	3	3
71	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2
72	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
74	3	3	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2
75	2	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3
76	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
77	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
79	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2

80	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2		
81	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2		
82	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	3	
83	3	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	2	2	
84	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
86	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	
87	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	
88	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	
89	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	
90	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
91	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	
92	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	
93	3	3	2	2	1	1	2	4	1	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	
94	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	2	3	
95	3	3	2	3	2	2	2	4	2	1	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	
96	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2	2

97	2	2	2	2	2	3	2	4	1	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	4	2	2	2
98	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	2	4	2	2	2
99	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	4	3	3	2	4	3	2	2
100	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	2	2
101	3	3	4	3	2	2	4	2	2	2	4	3	2	4	3	3	2	3	2	1	1	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3
103	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	2	1	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3
104	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	1	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
105	3	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
106	2	4	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2
107	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
108	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3
109	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
110	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2

Variable2: motivación laboral

Personas	Pre gun tas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1		2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
2		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2
3		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4		2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
5		2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
6		2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
7		2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3
8		1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2
9		2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1
10		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
11		2	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	1	2	3	1	2	2
12		1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	2
13		2	2	3	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2
14		2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	3

15	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3
16	2	3	2	2	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1
17	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
18	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
19	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
20	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2
21	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2
22	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
25	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
26	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
27	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
28	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2
29	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
30	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3

33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
38	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
39	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
40	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
41	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3
42	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
43	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3
44	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
45	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
46	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
47	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
48	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
49	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3
50	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3

51	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2
52	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
53	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
54	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
55	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
56	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	1	2
57	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2
58	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2
59	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2
60	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2
61	1	2	3	2	3	2	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3
62	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2	3	1
63	1	2	1	3	1	3	2	3	1	2	3	1	2	2	1	3	1	3	2	1	2	1	3	1
64	2	3	1	1	3	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	3
65	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	3	1	3	3	2	3	2	3
66	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
67	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3

69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
71	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
72	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
73	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
74	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2
75	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3
76	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
77	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
78	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3
79	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
80	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
81	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
82	2	1	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2
83	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3
84	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
86	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3

105	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
106	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
107	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
108	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3
109	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3
110	3	1	2	3	1	3	3	2	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	3	1

Anexo 7: Certificado de validez de contenido

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide: Habilidades gerenciales

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ¹		Claridad ¹		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades personales								
1	Verifica que se logren las metas del equipo.	✓		✓		✓		
2	Delega funciones apropiadamente.	✓		✓		✓		
3	Crea en el grupo que dirige, un ambiente de compromiso.	✓		✓		✓		
4	Promueve secciones para optimizar el talento y las capacidades de los demás.	✓		✓		✓		
5	Considera que su capacidad de liderazgo es adecuada.	✓		✓		✓		
6	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones.	✓		✓		✓		
7	Cumple puntualmente a todas las actividades de la institución.	✓		✓		✓		
8	Ejecuta estrategias innovadoras.	✓		✓		✓		
9	Toma decisiones consensuadas y acertadas.	✓		✓		✓		
10	Ejerce influencia en el desempeño del personal.	✓		✓		✓		
11	Resuelve los conflictos laborales.	✓		✓		✓		
12	Demuestra una actitud cordial y amistosa con el personal a su cargo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Habilidades interpersonales								
13	Es honesto en las críticas hacia los demás, aun cuando estas son negativas.	✓		✓		✓		
14	Cuando encuentra errores en los procesos, evita recalcar el problema y se enfoca en la solución.	✓		✓		✓		
15	Demuestra interés en la opinión de sus colaboradores, aun cuando no está de acuerdo con ellos.	✓		✓		✓		
16	Indaga en las raíces del problema antes de tomar una decisión.	✓		✓		✓		
17	Propone más de una alternativa para solucionar un conflicto.	✓		✓		✓		
18	Elabora planes y proyectos para el logro de objetivos organizacionales.	✓		✓		✓		
19	Logra los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		

20	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales	✓		✓		✓	
21	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.	✓		✓		✓	
22	Mantiene relaciones interpersonales cordiales en forma continua con los trabajadores para lograr los objetivos propuestos.	✓		✓		✓	
23	Emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones de mal gusto	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 3: Habilidades grupales							
		Si	No	Si	No	Si	No
24	Permite que las decisiones sean tomadas en equipo.	✓		✓		✓	
25	Acude a otras personas para que lo ayuden en la toma de decisiones.	✓		✓		✓	
26	Trata de conseguir la armonía entre sus colaboradores.	✓		✓		✓	
27	Conoce las funciones que debe desempeñar cada colaborador.	✓		✓		✓	
28	Evita ponerse a la defensiva ante las críticas de sus colaboradores.	✓		✓		✓	
29	Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los trabajadores	✓		✓		✓	
30	Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución	✓		✓		✓	
31	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable]

Aplicable

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

03 Mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Dr. Loscano López Galiz Susana

DNI:

Especialidad del evaluador:

Prof. Subtitular Psich-Educativa

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planeados son suficientes para medir la dimensión

Firma

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide: Motivación laboral

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Motivación extrínseca								
1	Es buena la relación con respecto a las relaciones entre dirección y trabajadores en la organización.	✓		✓		✓		
2	Cree Ud. que su jefe tiene buenas relaciones laborales contigo.	✓		✓		✓		
3	Cree Ud. que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.	✓		✓		✓		
4	Ud. alguna vez ha pensado cambiar de puesto de trabajo, si le ofrecieran más dinero.	✓		✓		✓		
5	Ud. ha notado irresponsabilidad en el cumplimiento de las tareas o las políticas de la empresa por parte de sus compañeros.	✓		✓		✓		
6	Ud. como trabajador cree que existe un buen liderazgo por parte de los gerentes de la municipalidad.	✓		✓		✓		
7	Cree Ud. que el lugar dónde realiza su trabajo está en las condiciones adecuadas para motivarlo.	✓		✓		✓		
8	Ud. como trabajador cree que la remuneración que recibe es la adecuada por el puesto que ocupa.	✓		✓		✓		
9	Ud. como trabajador percibe que la productividad ha disminuido, a razón de su poca motivación.	✓		✓		✓		
10	Ud. como trabajador cree que en su lugar de trabajo no existe motivación por la monotonía que existe en la demora de los procesos laborales.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: Motivación intrínseca								
11	Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando.	✓	No	✓	No	✓	No	
12	Experimenta un crecimiento personal a través de las labores que usted realiza en la Municipalidad.	✓		✓		✓		
13	Recibe algún incentivo (comisión) por parte de la municipalidad cuando hace un trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		
14	Los gerentes reconocen el trabajo que desempeña.	✓		✓		✓		
15	Ud. como trabajador cree percibe una falta de motivación y baja autoestima en sus compañeros.	✓		✓		✓		
16	Al finalizar su labor diaria Ud. llega a su casa de mal humor.	✓		✓		✓		
17	Falta usted al puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
18	Ud. como trabajador cree cuándo se dirige a su puesto de trabajo se siente deprimido.	✓		✓		✓		
19	Ud. como trabajador cree tiene claras las metas que desea alcanzar en	✓		✓		✓		

	su labor.						
20	Ud. como trabajador cree que, trabajando rigurosamente, tiene la posibilidad de progresar en la municipalidad.	✓	✓	✓			
21	Ud. como trabajador siente que la actividad que realiza no le lleva por el camino del éxito y preferiría cambiarla.	✓	✓	✓			
22	Ud. como trabajador cree va a trabajar porque eligió hacerlo para obtener lo deseado.	✓	✓	✓			
23	Ud. como trabajador cree se siente satisfecho porque ha podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que he realizado.	✓	✓	✓			
24	Ud. como trabajador cree va a trabajar porque es un medio para realizar sus proyectos	✓	✓	✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): aplicable (valor análisis de ítems)

Opinión de aplicabilidad: Aplicable] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

03 Mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Jesús López Gallo Susana DNI: 06451655

Especialidad del evaluador: Prof. Psicología - Psicol. - Educ. v2.


Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 8: Impr pant de resultados

DATA GODOY.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	HG1	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	HG2	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	HG3	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	HG4	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	HG5	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	HG6	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	HG7	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	HG8	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	HG9	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	HG10	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	HG11	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	HG12	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	HG13	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	HG14	Numérico	8	1		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	HG15	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	HG16	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	HG17	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	HG18	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	HG19	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	HG20	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	HG21	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	HG22	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

ES 11:04 p.m. 26/06/2017

DATA GODOY.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
22	HG22	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	HG23	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	HG24	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	HG25	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
26	HG26	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
27	HG27	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
28	HG28	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
29	HG29	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
30	HG30	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
31	HG31	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
32	ML1	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
33	ML2	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
34	ML3	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
35	ML4	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
36	ML5	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
37	ML6	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
38	ML7	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
39	ML8	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
40	ML9	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
41	ML10	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
42	ML11	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
43	ML12	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

ES 11:06 p.m. 26/06/2017

DATA GODOY.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
43	ML12	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
44	ML13	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
45	ML14	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
46	ML15	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
47	ML16	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
48	ML17	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
49	ML18	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
50	ML19	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
51	ML20	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
52	ML21	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
53	ML22	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
54	ML23	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
55	ML24	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Ordinal	Entrada
56	HABILIDAD...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	24	Derecha	Ordinal	Entrada
57	HABILIDAD...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	29	Derecha	Ordinal	Entrada
58	HABILIDAD...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	21	Derecha	Ordinal	Entrada
59	HABILIDAD...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	25	Derecha	Ordinal	Entrada
60	MOTIVACIO...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	23	Derecha	Ordinal	Entrada
61	MOTIVACIO...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	24	Derecha	Ordinal	Entrada
62	MOTIVACIO...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	20	Derecha	Ordinal	Entrada
63	HABIPER	Númérico	8	2	HABILIDADES ...	{.00, No ade...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
64	HABILINT	Númérico	8	2	HABILIDADES ...	{.00, No ade...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

ES 11:07 p.m. 26/06/2017

DATA GODOY.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
64	HABILINT	Numérico	8	2	HABILIDADES ...	{,00, No ade...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
65	HABIGRU	Numérico	8	2	HABILIDADES ...	{,00, No ade...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
66	HABIGEREN	Numérico	8	2	HABILIDADES ...	{,00, No ade...	Ninguna	11	Derecha	Ordinal	Entrada
67	MOTIEXTR	Numérico	8	2	MOTIVACIÓN ...	{,00, Baja}...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
68	MOTIINTRI	Numérico	8	2	MOTIVACIÓN I...	{,00, Baja}...	Ninguna	11	Derecha	Ordinal	Entrada
69	MOTILABO	Numérico	8	2	MOTIVACIÓN L...	{,00, Baja}...	Ninguna	10	Derecha	Ordinal	Entrada
70											
71											
72											
73											
74											
75											
76											
77											
78											
79											
80											
81											
82											
83											
84											
85											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

ES 11:07 p.m. 26/06/2017

