

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los
trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la
Universidad Privada de Tacna, periodo 2016”.**

TESIS

Presentado por:

Bach. ILEY GUADALUPE VANEGAS QUISPE

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

Tacna – Perú

2017

DEDICATORIA

A mis padres por su inmenso amor y apoyo, a mis hermanas, a Ricardito mi motor y motivo, a Brayam, mi compañero y a mis docentes que acompañaron mi camino profesional.

RESUMEN

Se presenta la investigación titulada “Las habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016”, para optar por el título profesional de Ingeniero Comercial de la Universidad Privada de Tacna.

La investigación tiene como objetivo determinar el grado de influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, para lo cual se establece la necesidad de identificar el nivel de las habilidades gerenciales y determinar el grado de motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

La investigación es de tipo básica, de nivel correlacional y un diseño transversal.

La población de estudio fue de 35 trabajadores administrativos, por lo cual se optó encuestar a toda la población.

A través de la investigación se logró comprobar la existencia de la relación, en la que la motivación laboral es influenciada por las habilidades gerenciales, dado un p-valor de 0.0020, pero con un R-cuadrado de 26.1564%. Ello indica que a pesar que se comprobó la influencia de la variable independiente “habilidades gerenciales”, sobre la variable dependiente “motivación laboral”, tal relación es relativamente no muy fuerte.

Así mismo, también se logró determinar que las habilidades gerenciales se presentan en niveles regulares, con una media de 3.62 puntos, resultado de la evaluación de las habilidades personales, las habilidades interpersonales, las habilidades grupales.

En tanto, también se logró determinar que el grado de motivación laboral de los trabajadores administrativos tiene una media de calificación de 3.63, siendo esta

regular. Este resultado se obtiene gracias a la evaluación de los factores motivadores y factores higiénicos.

La investigación permite generar contribuciones al área de Gestión de Recursos Humanos, en lo que corresponde al análisis de las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos.

ABSTRACT

We present the research entitled "The management abilities and motivation of the administrative workers of the Rectorate of the Private University of Tacna, period 2016", to opt for the professional title of Commercial Engineer of the Private University of Tacna.

The research aims to determine the degree of influence of management skills on the labor motivation of the administrative workers of the Rectorate of the Private University of Tacna, which establishes the need to identify the level of Management skills and determine the degree of laboral motivation of the administrative workers of the seat of the rectorate of the Private University of Tacna.

The research is of basic type, of correlational level and a transversal design.

The study population was 35 administrative workers, so it was decided to survey the entire population.

Through the research, we verified the existence of the relationship, in which labor motivation is influenced by managerial skills, given a p-value of 0.0020, but with a R-square of 26.1564%. This indicates that although the influence of the independent variable "management skills" on the dependent variable "labor motivation" was verified, this relationship is relatively not very strong.

Likewise, it was also possible to determine that the management skills are presented in regular levels, with a mean of 3.62 points, result of the evaluation of the personal abilities, the interpersonal skills, the group abilities.

Meanwhile, it was also possible to determine that the degree of labor motivation of the administrative workers has a mean of 3.63, being this regular. This result is obtained through the evaluation of motivating factors and hygienic factors.

The research allows to generate contributions to the area of Human Resources Management, in what corresponds to the analysis of management skills and the labor motivation of the administrative workers.

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.1. Identificación y determinación del problema..... | 3 |
| 1.2. Delimitaciones de la investigación | 5 |
| 1.2.1. Delimitación espacial | 5 |
| 1.2.2. Delimitación temporal..... | 5 |
| 1.2.3. Delimitación social | 5 |
| 1.2.4. Delimitación conceptual | 5 |
| 1.3. Formulación del problema | 6 |
| 1.3.1. Problema general..... | 6 |
| 1.3.2. Problemas específicos | 6 |
| 1.4. Objetivos | 6 |
| 1.4.1. Objetivo general..... | 6 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 6 |
| 1.5. Justificación e importancia de la investigación..... | 7 |
| 1.5.1. Justificación | 7 |
| 1.5.2. Importancia | 7 |
| 1.6. Alcances y limitaciones | 8 |
| 1.6.1. Alcances | 8 |
| 1.6.2. Limitaciones..... | 8 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 9 |
| 2.1. Antecedentes del estudio..... | 9 |
| 2.1.1. Antecedentes locales | 9 |
| 2.1.2. A nivel nacional | 11 |
| 2.1.3. Antecedentes Internacionales..... | 13 |
| 2.2. Bases Teóricas | 15 |
| 2.2.1. Habilidades gerenciales..... | 15 |
| 2.2.2. Motivación laboral | 39 |
| 2.3. Definición de términos básicos | 44 |
| 2.4. Hipótesis de la investigación..... | 46 |

| | | |
|--|--|-----|
| 2.4.1. | Hipótesis general..... | 46 |
| 2.4.2. | Hipótesis específicas | 46 |
| 2.5. | Operacionalización de variables | 47 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA | | 48 |
| 3.1. | Tipo de investigación | 48 |
| 3.2. | Nivel de la investigación..... | 48 |
| 3.3. | Diseño de la investigación | 48 |
| 3.4. | Población y muestra..... | 48 |
| 3.4.1. | Población..... | 48 |
| 3.4.2. | Muestra | 48 |
| 3.5. | Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 49 |
| 3.5.1. | Técnicas | 49 |
| 3.5.2. | Instrumentos..... | 49 |
| 3.6. | Técnicas de procesamiento de datos | 49 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN | | 50 |
| 4.1. | Presentación de resultados de la encuesta dirigida a los subalternos | 50 |
| 4.1.1. | Datos Generales | 51 |
| 4.1.2. | Habilidades Gerenciales..... | 55 |
| 4.1.3. | Motivación laboral | 99 |
| 4.1.4. | Resumen de resultados de encuesta aplicada a subalternos | 149 |
| 4.2. | Presentación de resultados de la autoevaluación sobre habilidades gerenciales dirigida a jefes administrativos | 153 |
| 4.2.1. | Resumen de resultados de autoevaluación de habilidades gerenciales en los jefes | 159 |
| 4.3. | Contraste de Hipótesis | 159 |
| 4.3.1. | Hipótesis General..... | 159 |
| 4.3.2. | Hipótesis específicas | 161 |
| CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN HABILIDADES GERENCIALES DIRIGIDO A PERSONAL DIRECTIVO Y JEFES ACADEMICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA..... | | 164 |
| 5.1. | Datos informativos..... | 164 |
| 5.2. | Antecedentes | 164 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 5.3. | Diseño educativo de la propuesta..... | 166 |
| 5.4. | Desarrollo modular | 167 |
| 5.4.1. | MODULO I: Autoconocimiento y administración del estrés | 167 |
| 5.4.2. | MODULO II: Motivación y resolución de conflictos | 168 |
| 5.4.3. | MODULO III: Liderazgo, delegación y formación de equipos | 169 |
| 5.5. | Participantes | 170 |
| 5.6. | Duración..... | 171 |
| 5.7. | Inversión | 171 |
| | CONCLUSIONES | 172 |
| | RECOMENDACIONES | 174 |
| | REFERENCIAS..... | 175 |
| | ANEXOS | 177 |
| | Anexo 01: Matriz de consistencia | 177 |
| | Anexo 02: Operacionalización de variables..... | 178 |
| | Anexo 03: Matriz Operacional..... | 179 |
| | Anexo 04: Instrumentos de investigación - Autoevaluación de jefes | 181 |
| | Anexo 05: Instrumentos de investigación | 183 |
| | Anexo 06: Confiabilidad del instrumento | 187 |

INDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 1 | Roles del gerente según Mintzberg | 19 |
| Tabla 2 | Modelo para desarrollar habilidades administrativas..... | 20 |
| Tabla 3 | Estrategias de influencia..... | 30 |
| Tabla 4 | Diferencia entre poder y facultamiento..... | 35 |
| Tabla 5 | Modelo de Habilidades según AMA..... | 38 |
| Tabla 6 | Teoría de la motivación e higiene de Herzberg..... | 41 |
| Tabla 7 | Distribución de encuestados según sexo..... | 51 |
| Tabla 8 | Distribución de encuestados según tipo de trabajador..... | 52 |
| Tabla 9 | Distribución de encuestados según área u oficina en la que laboran.... | 53 |
| Tabla 10 | Solicitud de información para su mejora personal por parte del jefe.... | 55 |
| Tabla 11 | Posesión de principios que guía la conducta del jefe..... | 57 |
| Tabla 12 | Métodos para administrar el tiempo..... | 59 |
| Tabla 13 | Mantenimiento del equilibrio mediante intereses externos..... | 61 |
| Tabla 14 | Definición del problema y generación de alternativas..... | 63 |
| Tabla 15 | Reconocimiento de las ideas creativas..... | 65 |
| Tabla 16 | Desarrollo de soluciones creativas a los problemas..... | 67 |
| Tabla 17 | Otorgamiento de entrenamiento u orientación..... | 69 |
| Tabla 18 | Abstención de hablar despectivamente de los demás..... | 71 |
| Tabla 19 | Formación de relaciones en todos los niveles..... | 73 |
| Tabla 20 | Abstención del uso de amenazas..... | 75 |
| Tabla 21 | Uso de recompensas..... | 77 |
| Tabla 22 | Trato con justicia y equidad..... | 79 |
| Tabla 23 | Muestra de preocupación por entender..... | 81 |
| Tabla 24 | Ayuda para la generación de alternativas..... | 83 |
| Tabla 25 | Información brindada a los trabajadores..... | 85 |
| Tabla 26 | Importancia del efecto del trabajo..... | 87 |
| Tabla 27 | Especificación del nivel de iniciativa de los demás..... | 89 |
| Tabla 28 | Transmisión de energía positiva al equipo de trabajo..... | 91 |
| Tabla 29 | Compromiso con la visión de cambio positivo..... | 93 |
| Tabla 30 | Diagnóstico y uso de las competencias del equipo..... | 95 |
| Tabla 31 | Ayuda para la cohesión de miembros del equipo..... | 97 |
| Tabla 32 | Grado de responsabilidad del trabajo..... | 99 |
| Tabla 33 | Crecimiento personal y laboral..... | 101 |
| Tabla 34 | Oportunidad de aprendizaje y desarrollo..... | 103 |
| Tabla 35 | Oportunidad de desarrollo pleno..... | 105 |
| Tabla 36 | Reconocimiento por la labor que realiza..... | 107 |
| Tabla 37 | Labor en la organización..... | 109 |
| Tabla 38 | Oportunidad de promoción..... | 111 |
| Tabla 39 | Formación profesional y personal..... | 113 |
| Tabla 40 | Importancia de la tarea en el éxito de los objetivos..... | 115 |
| Tabla 41 | Estabilidad laboral..... | 117 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 42 | Seguridad del trabajo..... | 119 |
| Tabla 43 | Comunicación con el jefe..... | 121 |
| Tabla 44 | Apoyo para la realización del trabajo..... | 123 |
| Tabla 45 | Pertinencia de la supervisión en el trabajo..... | 125 |
| Tabla 46 | Desarrollo de nuevas habilidades y destrezas..... | 127 |
| Tabla 47 | Disposición de equipos y materiales de trabajo..... | 129 |
| Tabla 48 | Consideración de las reglas de trabajo..... | 131 |
| Tabla 49 | Satisfacción del sueldo en las necesidades básicas..... | 133 |
| Tabla 50 | Relación con compañeros de trabajo..... | 135 |
| Tabla 51 | Motivación de las relaciones con los compañeros..... | 137 |
| Tabla 52 | Interferencia del trabajo en la vida personal..... | 139 |
| Tabla 53 | Toma de propias decisiones..... | 141 |
| Tabla 54 | Motivación mediante el ambiente laboral..... | 143 |
| Tabla 55 | Crecimiento económico y profesional..... | 145 |
| Tabla 56 | Importancia del puesto laboral en la organización..... | 147 |
| Tabla 57 | Evaluación de las habilidades gerenciales por indicadores..... | 149 |
| Tabla 58 | Evaluación de la motivación laboral por indicadores..... | 151 |
| Tabla 59 | Rúbrica o escala de valoración de las Habilidades Gerenciales..... | 154 |
| Tabla 60 | Rúbrica o escala de valoración de las Habilidades Gerenciales..... | 155 |
| Tabla 59 | Habilidades personales de los jefes administrativos..... | 153 |
| Tabla 60 | Habilidades interpersonales de los jefes administrativos..... | 155 |
| Tabla 61 | Habilidades grupales de los jefes administrativos..... | 157 |
| Tabla 62 | Rúbrica o escala de valoración de las Habilidades Gerenciales..... | 162 |
| Tabla 63 | Rúbrica o escala de valoración de las Habilidades Gerenciales..... | 155 |

INDICE DE FIGURAS

| | | |
|-----------|---|-----|
| Figura 01 | Niveles administrativos..... | 16 |
| Figura 02 | Funciones de la administración..... | 17 |
| Figura 03 | Habilidades de liderazgo y administrativas organizadas mediante el Sistema de valores en competencia..... | 22 |
| Figura 04 | Un modelo de habilidades administrativas esenciales..... | 23 |
| Figura 05 | Aspectos esenciales del autoconocimiento y sus implicancias..... | 24 |
| Figura 06 | Modelo general del estrés..... | 27 |
| Figura 07 | Poder personal: Piedra de avance o roca de tropiezo..... | 29 |
| Figura 08 | Poder personal: Modelo integrador para aumentar la motivación.... | 32 |
| Figura 09 | Un marco de referencia de cambio positivo..... | 36 |
| Figura 10 | Proceso de motivación..... | 43 |
| Figura 11 | Distribución de encuestados según sexo..... | 51 |
| Figura 12 | Distribución de encuestados según tipo de trabajador..... | 52 |
| Figura 13 | Distribución de encuestados según área u oficina en la que laboran.. | 53 |
| Figura 14 | Solicitud de información para su mejora personal por parte del jefe.. | 55 |
| Figura 15 | Posesión de principios que guía la conducta del jefe..... | 57 |
| Figura 16 | Métodos para administrar el tiempo..... | 59 |
| Figura 17 | Mantenimiento del equilibrio mediante intereses externos..... | 61 |
| Figura 18 | Definición del problema y generación de alternativas..... | 63 |
| Figura 19 | Reconocimiento de las ideas creativas..... | 65 |
| Figura 20 | Desarrollo de soluciones creativas a los problemas..... | 67 |
| Figura 21 | Otorgamiento de entrenamiento u orientación..... | 69 |
| Figura 22 | Abstención de hablar despectivamente de los demás..... | 71 |
| Figura 23 | Formación de relaciones en todos los niveles..... | 73 |
| Figura 24 | Abstención del uso de amenazas..... | 75 |
| Figura 25 | Uso de recompensas..... | 77 |
| Figura 26 | Trato con justicia y equidad..... | 79 |
| Figura 27 | Muestra de preocupación por entender..... | 81 |
| Figura 28 | Ayuda para la generación de alternativas..... | 83 |
| Figura 29 | Información brindada a los trabajadores..... | 85 |
| Figura 30 | Importancia del efecto del trabajo..... | 87 |
| Figura 31 | Especificación del nivel de iniciativa de los demás..... | 89 |
| Figura 32 | Transmisión de energía positiva al equipo de trabajo..... | 91 |
| Figura 33 | Compromiso con la visión de cambio positivo..... | 93 |
| Figura 34 | Diagnóstico y uso de las competencias del equipo..... | 95 |
| Figura 35 | Ayuda para la cohesión de miembros del equipo..... | 97 |
| Figura 36 | Grado de responsabilidad del trabajo..... | 99 |
| Figura 37 | Crecimiento personal y laboral..... | 101 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| Figura 38 | Oportunidad de aprendizaje y desarrollo..... | 103 |
| Figura 39 | Oportunidad de desarrollo pleno..... | 105 |
| Figura 40 | Reconocimiento por la labor que realiza..... | 107 |
| Figura 41 | Labor en la organización..... | 109 |
| Figura 42 | Oportunidad de promoción..... | 111 |
| Figura 43 | Formación profesional y personal..... | 113 |
| Figura 44 | Importancia de la tarea en el éxito de los objetivos..... | 115 |
| Figura 45 | Estabilidad laboral..... | 117 |
| Figura 46 | Seguridad del trabajo..... | 119 |
| Figura 47 | Comunicación con el jefe..... | 121 |
| Figura 48 | Apoyo para la realización del trabajo..... | 123 |
| Figura 49 | Pertinencia de la supervisión en el trabajo..... | 125 |
| Figura 50 | Desarrollo de nuevas habilidades y destrezas..... | 127 |
| Figura 51 | Disposición de equipos y materiales de trabajo..... | 129 |
| Figura 52 | Consideración de las reglas de trabajo..... | 131 |
| Figura 53 | Satisfacción del sueldo en las necesidades básicas..... | 133 |
| Figura 54 | Relación con compañeros de trabajo..... | 135 |
| Figura 55 | Motivación de las relaciones con los compañeros..... | 137 |
| Figura 56 | Interferencia del trabajo en la vida personal..... | 139 |
| Figura 57 | Toma de propias decisiones..... | 141 |
| Figura 58 | Motivación mediante el ambiente laboral..... | 143 |
| Figura 59 | Crecimiento económico y profesional..... | 145 |
| Figura 60 | Importancia del puesto laboral en la organización..... | 147 |
| Figura 61 | Habilidades personales de los jefes administrativos..... | 154 |
| Figura 62 | Habilidades interpersonales de los jefes administrativos..... | 156 |
| Figura 63 | Habilidades grupales de los jefes administrativos..... | 158 |

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es determinar el grado de influencia de las Habilidades Gerenciales en la Motivación Laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016.

El contenido de la presente tesis ha sido elaborado de acuerdo al protocolo establecido por la Facultad de Ciencia Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, dividiéndose en cinco capítulos que nos proporcionará información para entender a profundidad la importancia de la investigación.

En el primer capítulo se ha procedido a describir los lineamientos que dieron origen a la investigación, como la identificación y determinación del problema, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación, alcances y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla el Marco teórico y este consta de los antecedentes del estudio, permitiendo tener una referencia de investigaciones previas relacionadas con la el tema de estudio, bases teóricas de la variable Independiente Habilidades Gerenciales y variable dependiente Motivación Laboral, definiciones conceptuales, las hipótesis y por último la Operacionalización de variables.

En el tercer capítulo se resalta la metodología que se aplicó en la investigación, se detalla el tipo de investigación, nivel, diseño, la población y muestra de estudio, la técnica e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento de datos, los que permitieron obtener los resultados presentados en la investigación.

En el cuarto capítulo denominado Resultados y discusión, se procedió a la recolección de información mediante la aplicación de encuestas a los 34 trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna. Donde se tabuló y graficó, y posteriormente se efectuó la interpretación obteniendo resultados de la investigación, los mismo que se hallan expresados en

tablas y gráficos. Seguidamente se desarrolló uno de los puntos más relevantes, la comprobación de la hipótesis general y las específicas.

En el Quinto y último capítulo se formuló con el fin de proponer un aporte, de acuerdo a los resultados, que permita mejorar las habilidades gerenciales de los directivos y jefes académicos y administrativos.

Por último se desarrolló las conclusiones y sugerencias de la investigación, que parten de la interpretación y análisis de la información recolectada.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema

Las compañías cada día demuestran mayor compromiso con sus colaboradores y desarrollan un sinnúmero de actividades con el objetivo de fomentar la motivación y fortalecer los lazos de compromisos. (Diario Gestión, 2015)

Los gerentes o jefes (en determinadas ocasiones) son los sujetos encargados de llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos establecidos. El camino hacia esta meta se vuelve favorable, cuando los encargados poseen un conjunto de habilidades que incluyen destrezas de liderazgo, motivación, escucha activa y negociación que les permitan dirigir a los colaboradores hacia el desarrollo organizacional.

Las instituciones, requieren al igual que cualquier empresa, un sólido conjunto de trabajadores administrativos dirigidos por un gerente o jefes para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que les corresponda según el área al que pertenezcan.

Los jefes de área han de tener una serie de habilidades para dirigir y así crear en ellos la motivación requerida para llevar a cabo sus labores constantes.

A nivel nacional, las Universidades en el Perú se encuentran atravesando una etapa de cambios dada la implementación de la nueva ley universitaria, la cual exige la certificación y logros de estándares de calidad.

Un licenciamiento obliga a poner orden, a estandarizar y a tener protocolos. Todas estas son útiles dentro de una institución que imparte educación ya que hace que los procesos sean conocidos por todos y se reducen discrecionalidades. (Hereen, 2016)

A pesar de ello, en las universidades se suscitan una serie de problemáticas, uno de ellos es que al existir partidos políticos se obstaculizan el ingreso de

personas requeridas de acuerdo a las necesidades, privilegiando así a los amigos o al grupo (o partido político). (Aquino, 2017)

Es frecuente ver en las universidades a nivel Nacional, que al iniciarse la gestión del nuevo Rector, se designe cargos de confianza en las distintas jefaturas. Muchas veces, estos cargos de confianza son ocupados por personas que no poseen las habilidades gerenciales requeridas para el puesto en el que se le designó. Así mismo, no se toma en cuenta el perfil que debe poseer las personas y el perfil del puesto. Como consecuencia, todo esto tiene impacto sobre la motivación de los trabajadores, generándoles deficiencias para cumplir con los objetivos organizacionales de la universidad.

La Universidad Privada de Tacna se encuentra en un proceso de acreditación de sus actividades administrativas y académicas, la cual requiere que los jefes de oficina, de Escuelas, entre otros, dediquen su labor al logro de los estándares de calidad, haciendo para ello uso de sus habilidades gerenciales que permiten lograr los objetivos institucionales.

Teniendo en consideración la relevancia de la calidad de la educación superior, la garantía de la calidad se impone como un mecanismo que le permite a la sociedad tener la certeza de que las instituciones universitarias cumplen con los estándares de calidad. Aplicada en tres niveles (institución, carrera y curso), la garantía puede ser de dos tipos: interna y externa. La primera asegura que una institución o carrera posea políticas y mecanismos en funcionamiento para que cumpla sus propios objetivos y estándares. La segunda está a cargo de una organización que supervisa y evalúa el funcionamiento de la institución o sus carreras para determinar si cumple o no con los estándares establecidos. (Universidad Privada de Tacna, 2014)

Sin embargo, la Universidad Privada de Tacna, al igual que otras universidades a nivel nacional, presenta síntomas de inestabilidad laboral, en referencia a los cargos de confianza, en la cual los docentes nombrados suelen tomar posiciones políticas, y haciendo uso de ello, realizan la designación de

las jefaturas de área, tomando en consideración aspectos de conveniencia política, poniendo a segundo plano las habilidades gerenciales que poseen las personas designadas a las jefaturas. Todo esto es una limitación para realizar las actividades orientadas hacia la gestión de calidad óptima que como casa de estudios requiere brindar.

La problemática expuesta denota claramente que existe ausencia de políticas orientadas a la manutención del personal a mediano y largo plazo para el logro de los objetivos institucionales, lo cual pone en duda el cumplimiento óptimo de las habilidades gerenciales, y que repercute en la motivación laboral de los trabajadores de las diferentes áreas administrativas.

1.2. Delimitaciones de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación tomará lugar en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, ubicada en la Av. Bolognesi N° 1177, Distrito de Tacna, Provincia de Tacna, Departamento de Tacna, Perú.

1.2.2. Delimitación temporal

La investigación se centrará en los resultados correspondientes al periodo 2016. Cabe indicar que la investigación tomará lugar en el periodo 2017.

1.2.3. Delimitación social

La investigación estará dirigida al personal administrativo del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

1.2.4. Delimitación conceptual

La investigación se limitará a estudiar las teorías que abarcan las “Habilidades gerenciales” y “motivación laboral”.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es nivel de influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo desarrollan las habilidades gerenciales en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna?
- b) ¿Cuál es el grado de motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar el grado de influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Identificar las habilidades gerenciales en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.
- b) Determinar el grado de motivación de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.
- c) A partir de los resultados del estudio se elaborará una propuesta que mejore las habilidades gerenciales de los directivos y jefes académicos y administrativos.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación

1.5.1.1. Justificación teórica

La investigación posee su justificación debido a que permitirá generar aportes a la disciplina de gestión de recursos humanos, específicamente a las teorías relacionadas a las “habilidades gerenciales” y “motivación laboral”, temas que son relevantes para mantener un clima adecuado dentro de la empresa.

1.5.1.2. Justificación práctica

Se justifica debido a que la investigación se presentará como un nuevo marco de referencia para futuros investigadores que opten por estudiar las variables de estudio.

1.5.1.3. Justificación social

La investigación representa una fuente de data primaria para aquellas universidades privadas y nacionales que quieran conocer las habilidades sociales que impactan en la motivación laboral de los trabajadores administrativos, así mismo identificar en que habilidades se debe hacer hincapié para lograr una mejora continua.

1.5.2. Importancia

La investigación es importante dado que permitirá que los jefes de las áreas administrativas del Rectorado la Universidad Privada de Tacna puedan tener información que les permita conocer las habilidades gerenciales que influyen en la motivación laboral de los trabajadores administrativos, permitiendo plantear estrategias de cambio y mejora.

1.6. Alcances y limitaciones

1.6.1. Alcances

La investigación estará dirigido a los trabajadores administrativos que laboran en las distintas áreas administrativas de rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

1.6.2. Limitaciones

La investigación puede verse afectada por las siguientes limitaciones:

- Disponibilidad de tiempo limitado de los trabajadores administrativos para responder el cuestionario.
- Los trabajadores administrativos presentan percepciones particulares respecto al problema de investigación.
- Se puede presentar estados de ánimo fluctuantes de los trabajadores a encuestar.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes locales

- a) Las habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011. (Salinas, 2012)

La tesis fue propuesta para optar el Título profesional de Licenciado en administración de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital “Gregorio Albarracín Lanchipa”.

El tipo de investigación es aplicada, de diseño no experimental.

La investigación concluye que no existe una influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios sobre el desempeño laboral del personal de la mencionada institución.

- b) Los Riesgos psicosociales laborales y su influencia en la motivación laboral en el personal del Ministerio Público de Tacna, año 2009. (Portales, 2011).

La tesis fue propuesta para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

En su investigación la tesista propone como objetivo determinar el nivel de influencia de los riesgos psicosociales laborales y la

motivación laboral de los trabajadores del Ministerio Público de Tacna.

La metodología usada es de tipo no experimental, de tipo descriptiva- correlacional.

La investigación concluye que existe influencia significativa de los riesgos psicosociales laborales en la motivación laboral en los trabajadores del Ministerio Público de Tacna, con un nivel del 95% de confianza.

- c) Influencia de los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el periodo 2008 – 2009. (Salinas Centurion, 2010)

La tesis fue propuesta para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

El objetivo de la investigación es determinar cómo influyen los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el periodo 2008 – 2009.

El tipo de investigación usada es básica, de naturaleza descriptiva correlacional.

En la investigación se concluye que los premios y recompensas, la necesidad de afiliación y aceptación y la falta de capacitación, son los factores de la motivación que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación.

2.1.2. A nivel nacional

- a) Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la Ciudad de Chiclayo. (Muguerza & Salvador, 2015)

La investigación se realizó para optar el Título de Licenciado en administración de empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

La tesis tiene como objetivo determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo.

La metodología usada es de tipo exploratoria, de diseño experimental.

La investigación concluye que las habilidades gerenciales tienen un alto impacto en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo.

- b) Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013. (Aguilar & Guerrero, 2014)

La investigación se realizó para optar el Grado de Magister en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales en la Universidad Cesar Vallejo.

El objetivo de la investigación es conocer la relación que existe entre las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores con la satisfacción la laboral del personal docente en

los Centros de Educación Básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013.

La investigación es descriptiva y correlacional, de diseño no experimental de corte transversal.

La investigación concluye que los directores necesariamente necesitan tener y mantener las tres habilidades administrativas básicas

- c) Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución armada del Perú, 2015. (Bisetti, 2015)

La tesis fue propuesta para optar el título profesional de Licenciado en psicología en la Universidad Cesar Vallejo.

El objetivo de la investigación es determinar la relación entre motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015.

El diseño de la investigación es no experimental transversal correlacional.

La tesis concluye que existe una relación baja entre la motivación y el desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución Armada del Perú, 2015.

- d) Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial – El caso de división policial 1 Lima Cercado. (Sulca, 2015)

La tesis fue propuesta para optar el grado académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial en la Universidad Mayor de San Marcos.

El objetivo de la investigación es determinar de qué forma las estrategias de motivación impactan en la efectividad de las comisarías de la Policía Nacional del Perú.

La metodología usada es de carácter descriptivo y explicativo, de diseño no experimental y transversal.

Se concluye que las estrategias de motivación tienen un impacto insuficiente sobre la efectividad de las comisarías de la División Policial 1 Lima Cercado.

2.1.3. Antecedentes Internacionales

- a) Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes - Venezuela (Alcon, 2014).

La investigación se realizó para optar el Título de Magister en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carapobo, Venezuela.

La investigación tiene como objetivo describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

La metodología usada es de tipo cuantitativo, de diseño descriptivo.

Se concluye que las habilidades gerenciales tienen gran importancia en el desempeño laboral de los docentes, ya que la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones.

- b) Motivación y desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango) (Sum, 2015).

La tesis fue propuesta para optar el título de psicóloga Industrial/Organizacional en el grado académico de Licenciada de la Universidad Rafael Landívar – Guatemala.

El objetivo de la investigación es establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

El diseño de investigación usado es de tipo descriptivo.

Según los resultados obtenidos en la investigación se determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

- c) Motivación Laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica

La tesis fue propuesta para optar el Título de Psicólogo de la Universidad de Chile.

La investigación tiene por objetivo Conocer y comunicar la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones.

El tipo de estudio corresponde a una investigación de orientación teórica, realizada a través de una indagación bibliográfica.

El investigador concluye que a través del modo en que las compensaciones, se relacionan con la motivación en el trabajo,

de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto se combine estímulos extrínsecos (componente monetario) e intrínsecos (componente intangibles).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Habilidades gerenciales

2.2.1.1. Definición

Según Whetten & Cameron (2011) son aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida y también las relaciones con los demás.

Son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo se unen para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones.

Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas. (Ruiz, 2015)

2.2.1.2. Características

- **Son conductuales**, no son atributos de la personalidad, consisten en conjuntos de acciones que los individuos realizan y que conducen a ciertos resultados.
- **Son controlables**. Se encuentran bajo control del individuo, pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse.

- **Se pueden desarrollar**, a diferencia del coeficiente intelectual, el cual permanece relativamente constante a lo largo de la vida, las habilidades gerenciales pueden ser mejoradas por medio de la práctica y la retroalimentación.
- **Esta interrelacionadas y se traslapan**. Las habilidades son conjuntos integrados de complejas respuestas, más no comportamientos simplistas y repetitivos, es difícil de demostrar una sola habilidad aislada de las demás. La combinación de habilidades permitirá alcanzar los resultados deseados y así mismo permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.
- **Son contradictorias y paradójicas**. Los directivos más eficaces poseen una variedad de habilidades y alguna de ellas parecen incompatibles.

2.2.1.3. ¿Quiénes son los gerentes?

Según Robbins & Coulter (2011), solía ser fácil definir a los gerentes: eran los miembros de la organización que le decían a los demás lo que tenían que hacer y cómo. Era fácil distinguir a los gerentes de los empleados no administrativos. Actualmente ya no es tan sencillo, ya que se ha cambiado la naturaleza del trabajo y de muchas organizaciones. Muchos puestos tradicionales no administrativos ahora incluyen actividades administrativas.

Actualmente, un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo es ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros. Esto quiere decir que coordinan el trabajo de un departamento o grupo o que supervisan a una sola persona.

En las organizaciones de estructura tradicional los gerentes se describen como gerentes de primera línea, gerentes medios y directores (ver figura 01).



Figura 01. Niveles administrativos
Fuente: Robbins & Coulter (2005)

Los gerentes de primera línea se encuentran en el nivel administrativo inferior y dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos de la organización. Los gerentes medios comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización. Dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea. Hacia el vértice de la organización se encuentran los directivos, que son los responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización, y determinar planes y metas que atañen a la organización entera.

2.2.1.4. Funciones y roles de los gerentes

a) Funciones

Los gerentes realizan actividades o funciones al mismo tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. Las funciones que desarrollan los gerentes son básicamente administrativas, estas funciones son de planear, organizar, dirigir y controlar. Ver figura 02.

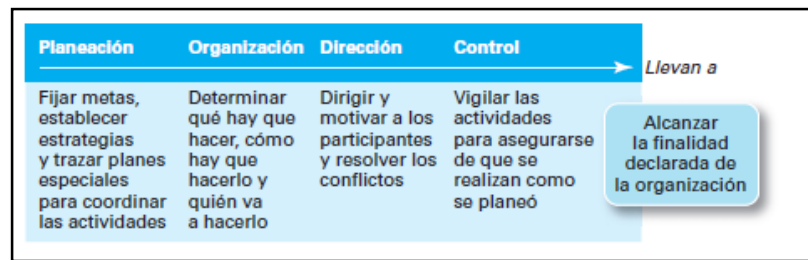


Figura N° 02. Funciones de la administración
Fuente: Robbins & Coulter (2005)

b) Roles

Robbins & Coulter (2005) menciona que Henry Mintzberg, investigador de administración, señala que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que representan en el trabajo. De sus estudios concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles muy relacionados.

Como se muestra en la Tabla 01, los 10 roles de Mintzberg se agrupan en relaciones personales, transferencia de información y toma de decisiones.

Tabla 01. Roles del gerente según Mintzberg

| Rol | Descripción | Ejemplos de actividades identificables |
|-----------------------------|--|---|
| Interpersonal | | |
| Figura de autoridad | Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social | Recibir a los visitantes; firmar documentos legales |
| Líder | Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados | Realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados |
| Enlace | Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información | Tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera |
| Informativo | | |
| Supervisor | Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente | Leer periódicos e informes; cultivar contactos personales |
| Difusor | Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización | Celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información |
| Vocero | Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etcétera | Celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación |
| De decisión | | |
| Empresario | Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia "proyectos de mejora" para producir cambios | Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos |
| Manejador de perturbaciones | Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas | Organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis |
| Distribuidor de recursos | Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización | Programar; solicitar autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados |
| Negociador | Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones | Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato |

Fuente: H. Mintzberg, The nature of Managerial Work, 1973

2.2.1.5. Modelo para el desarrollo de habilidades gerenciales

a. Teoría del aprendizaje social

Este enfoque combina el rígido conocimiento conceptual con las oportunidades de practicar y aplicar comportamientos observables, también se basa en trabajo cognoscitivo y conductual. (Bandura, 1977).

Originalmente este modelo consiste de cuatro pasos:

1. La presentación de principios conductuales o guías de acción, utilizando métodos tradicionales de instrucción.
2. Demostración de los principios por medios de casos, películas, guiones o incidentes.
3. Oportunidades para practicar los principios a través de representación de roles o ejercicios.
4. Retroalimentación del desempeño por parte de compañeros o expertos.

b. Modelo para desarrollar las habilidades administrativas

Según Cameron y Whetten (2011) sugiere un modelo de aprendizaje de cinco pasos es el más eficaz para ayudar a los individuos a mejorar sus habilidades directivas. Ver tabla 02.

Tabla 02. Modelo para desarrollar habilidades administrativas

| Componentes | Contenido | Objetivos |
|-------------------------------|---|---|
| 1. Evaluación de habilidades | Instrumento de encuesta Representación de roles | Evaluar el nivel actual de competencia y conocimiento; crear disposición para cambiar. |
| 2. Aprendizaje de habilidades | Textos escritos Guías de comportamiento | Enseñar los principios correctos y presentar fundamentos para las guías de comportamiento. |
| 3. Análisis de habilidades | Casos | Brindar ejemplos de desempeño de habilidades adecuadas e inadecuadas. Analizar principios conductuales y las razones por las que funcionan. |
| 4. Práctica de habilidades | Ejercicios Simulaciones Representación de roles | Practicar guías de comportamiento. Adaptar los principios al estilo personal. Recibir retroalimentación y ayuda. |
| 5. Aplicación de habilidades | Tareas (Conductuales y escritas) | Transferir el aprendizaje del salón de clases a situaciones de la vida real. Fomentar el desarrollo personal constante. |

Fuente: Cameron y Whetten, Habilidades Gerenciales (2011)

- i. Implica a evaluación de los niveles actuales de competencia de las habilidades y del conocimiento de los principales conductuales.
- ii. Consiste en la presentación de principios validados y con bases científicas para el desempeño eficaz de habilidades.
- iii. Análisis de los principios conductuales en contextos reales de una organización. Este paso también ayuda a demostrar cómo las guías de comportamiento pueden adaptarse a diferentes estilos y circunstancias personales.
- iv. Practicar ejercicios en los cuales se pueden experimentar y recibir retroalimentación en un ambiente seguro.
- v. Aplicación de la habilidad en el contexto real, con seguimiento del éxito de dicha aplicación.

2.2.1.6. Liderazgo y administración

Las habilidades directivas se fundamentan en el liderazgo, según su definición común.

El Sistema de valores en competencias, es un sistema de organización para las habilidades de liderazgo y administración que se desarrolló para evaluar el desempeño organizacional y administrativo. Luego de muchas investigaciones sobre este modelo, demuestra que las habilidades directivas y de liderazgo están inmersos dentro de cuatro grupos o categorías, como se ilustra en la figura 03.

Para que un directivo ser eficaz, deben ser competentes en:

1. Habilidades de clan

Son aquellas que forjan relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar a otras personas.

2. Habilidades de Adhocracia

Son aquellas habilidades para administrar el futuro, innovar y promover el cambio.

3. Habilidades de mercado

Incluyen las requeridas para competir de manera eficaz y administrar las relaciones externas.

4. Habilidades de jerarquía

Son aquellas que requieren para mantener el control y la estabilidad

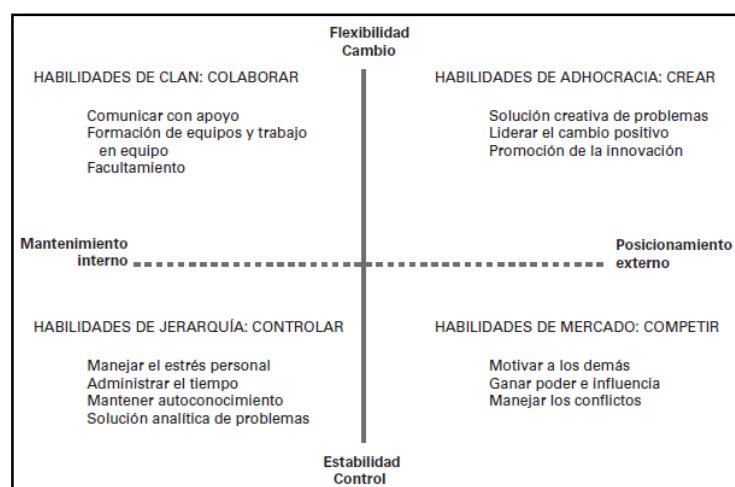


Figura 03. Habilidades de liderazgo y administrativas organizadas mediante el Sistema de valores en competencia

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011

Los dos cuadrantes superiores (clan y Adhocracia) suelen asociarse con el liderazgo. Los inferiores se asociación con la administración.

Tradicionalmente el liderazgo se ha utilizado para describir lo que los individuos hacen en condiciones de cambio, es decir que se espera que los directivos de los niveles superiores demuestren liderazgo cuando las organizaciones son dinámicas y están sufriendo transformaciones. En cambio, la administración se relaciona con el statu quo, es decir para

describir lo que los ejecutivos hacen en condiciones de estabilidad.

El liderazgo se ha equiparado con el dinamismo, el vigor y el carisma; la administración con la jerarquía, el equilibrio y el control.

2.2.1.7. Modelo de habilidades gerenciales

a. Modelo de habilidades gerenciales de Whetten & Cameron

Aunque no existen dos puestos directivos idénticos, las investigaciones realizada por (Whetten & Cameron) habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica directiva eficaz.

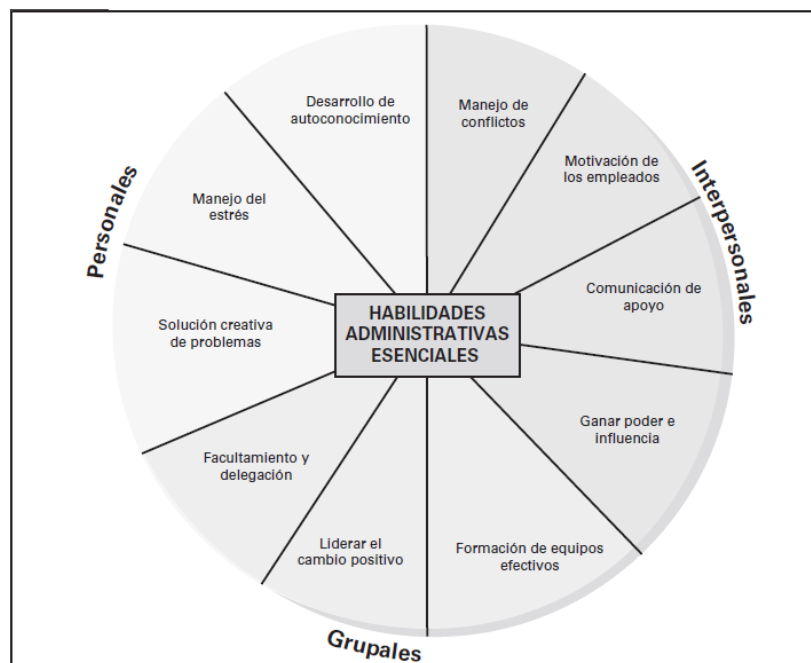


Figura 04. Un modelo de habilidades administrativas esenciales

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas (2011)

I. Habilidades Personales

- **Desarrollo de autoconocimiento**

Según Whetten & Cameron (2011) , son cinco las áreas importantes del autoconocimiento, tal cual se resume en la figura N° 05, clave para tener una buena administración.

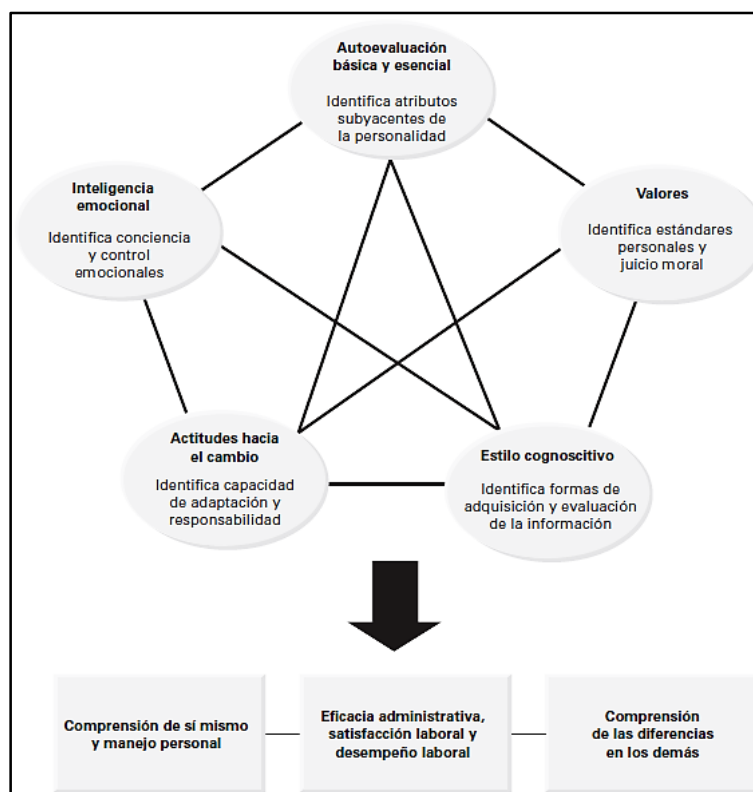


Figura 05. Aspectos esenciales del autoconocimiento y sus implicancias administrativas

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas (2011)

- ❖ **Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de identificar y reconocer las propias emociones y la de los demás; la capacidad de controlar las propias

emociones, y la capacidad de responder apropiadamente a las señales emocionales de los demás. Estas capacidades no son innatas, sino que pueden desarrollarse y mejorarse.

❖ **Valores personales**

Son eje principal del comportamiento y unifica la personalidad. Son la base sobre los cuales se forman las actitudes y las preferencias personales; son la base para las decisiones cruciales, lineamientos de vida y gustos personales.

❖ **Estilo cognoscitivo**

Se refiere a la forma que cada uno de nosotros tiene de percibir, interpretar y responder la información de una manera determinada. El estilo cognoscitivo se basa en dos dimensiones fundamentales: la forma en la que uno reúne información, y la forma en la que uno evalúa y actúa en relación con la información.

❖ **Orientación hacia el cambio**

Identifica la adaptabilidad de los individuos e incluye el grado en que los individuos son tolerantes ante condiciones ambiguas e inciertas, y el grado en el que se sienten inclinados a aceptar la responsabilidad personal por sus acciones en condiciones cambiantes.

❖ **Autoevaluación básica y esencial**

Identifica la orientación general de la personalidad que guía el comportamiento, y abarca niveles de

autoestima, autoeficacia, estabilidad emocional y autocontrol, los cuales tienen efectos importantes sobre la felicidad de las personas y sobre su eficacia como directivos.

- **Manejo del estrés**

El estrés puede causar efectos devastadores. Las consecuencias personales pueden ir desde la incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión hasta problemas estomacales, baja resistencia a las enfermedades y afecciones cardiacas. Para las organizaciones, las consecuencias van desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación.

La condición física de los individuos, características de personalidad y mecanismos de apoyo social moderan los efectos del estrés y producen elasticidad; es decir, la capacidad de manejar el estrés de manera eficaz. En efecto, la elasticidad funciona como una vacuna en contra de los efectos del estrés; elimina el agotamiento.

En la figura 06 se mencionan las principales categorías de factores estresantes (fuerzas impulsoras) que experimentan los directivos, así como los principales atributos de la elasticidad (fuerzas restrictivas) que inhiben los efectos negativos del estrés.

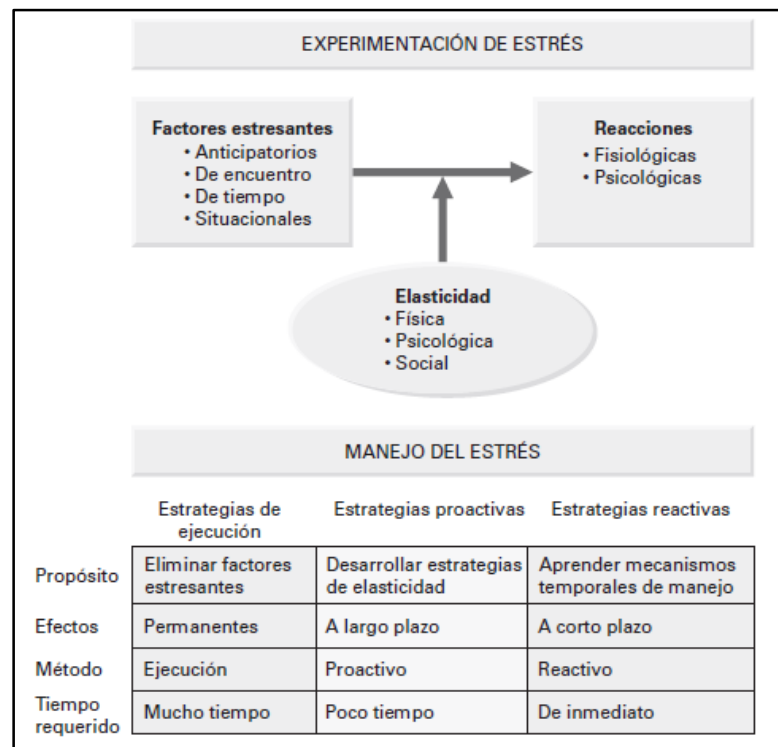


Figura 06 Modelo general del estrés

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas (2011)

- **Solución creativa de problemas**

Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas tanto de forma analítica como creativa, aunque cada tipo de problema requiere diferentes habilidades. Existe dos tipos de soluciones: la solución analítica de problemas y la solución creativa de problemas, que se presenta con menos frecuencia. Sin embargo, la habilidad de solución creativa de problemas a menudo separa a los profesionales exitosos de los fracasados, a los héroes de la gente común, y a los ejecutivos con un buen desempeño de aquellos que no lo tienen.

II. Habilidades Interpersonales

- **Comunicación de apoyo**

Sin duda, la habilidad más importante para establecer y fortalecer relaciones positivas es la capacidad de comunicarse con la gente en una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo.

Lograr una comunicación de apoyo cuando las cosas marchan bien y cuando las personas hacen lo que uno desea no es difícil. Sin embargo, cuando uno necesita corregir el comportamiento de otro, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalar los errores de otra persona, es difícil usar una comunicación que fomente y fortalezca las relaciones.

Cuando se utiliza la comunicación de apoyo la relación entre las dos partes se fortalece e incluso mejora como consecuencia del intercambio. El resultado es una relación interpersonal positiva.

- **Ganar poder e influencia**

Según McClelland, los directivos con orientación de poder institucional usan su poder para alcanzar las metas de la organización, sin embargo aquellos con visión de poder personal tienden a usarla para provecho personal.

En la figura 07 se ilustra la relación entre poder y efectividad personal, la falta de poder como el abuso del mismo son debilitantes. En contraste, el facultamiento emplea suficiente cantidad de poder personal para alcanzar altos niveles de eficacia.

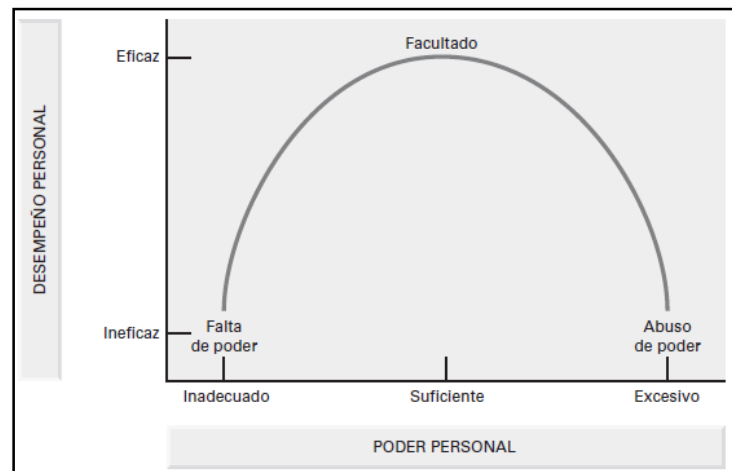


Figura 07. Poder personal: Piedra de avance o roca de tropiezo.

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas (2011)

Kanter (1979) identificó varios indicadores de poder externo y ascendente de los directivos dentro de las organizaciones, En cierto sentido, podrían funcionar como un conjunto de objetivos de comportamiento para el análisis de la influencia y el poder.

Estos indicadores hacen atributo de que los directivos con poder son capaces de:

- Interceder a favor de alguien que tiene problemas.
- Conseguir una colocación codiciada para un subalterno con talento.
- Obtener la aprobación de gastos que excedan el presupuesto.
- Incluir y excluir temas de la agenda en reuniones para establecer políticas.

- Tener acceso rápido a los responsables de tomar las decisiones.
- Mantener contacto habitual y frecuente con los responsables de tomar las decisiones.
- Adquirir información anticipada sobre decisiones y cambios en las políticas.

Los indicadores de poder organizacional se logra con la ayuda de dos habilidades administrativas específicas:

1. Ganar Poder (vencer los sentimientos de impotencia)
2. Transformación eficaz del poder en influencia interpersonal, de manera que se evitan el abuso de poder.

El poder se transforma en influencia cuando el individuo en el cual queremos influir acepta comportarse según los deseos de quien detenta el poder. Las estrategias de influencia que utilizan los directivos para obtener consentimiento (ver Tabla 03) se clasifican en tres.

Tabla 03. Estrategias de influencia

| Estrategias | Método Directo | Método Indirecto |
|---|--|--|
| Castigo: Obliga a los demás a hacer lo que usted dice. | Coerción (amenaza) | Intimidación (presión) |
| Reciprocidad: sirve para que los demás quieran hacer lo que usted dice. | Negociación (Intercambio) | Congraciamiento (obligar) |
| Razón: mostrar a los demás que es razonable hacerlo que usted dice. | Presentación de hechos (o necesidades) | Apelación a valores personales (o metas) |

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas (2011)

- **Motivación de los empleados**

La motivación es un factor inmerso en el desempeño.

Las determinantes del desempeño son:

$$\text{Desempeño} = \text{habilidad} \times \text{motivación (esfuerzo)}$$

Donde:

$$\text{Habilidad} = \text{aptitud} \times \text{capacitación} \times \text{recursos}$$

$$\text{Motivación} = \text{deseo} \times \text{compromiso}$$

La aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que el individuo aporta a un trabajo. La mayoría de nuestras habilidades inherentes podrían mejorar mediante la educación y la capacitación.

Los recursos son el tercer componente; muchas veces se tienen a personal sumamente capaz y bien capacitado en situaciones que no poseen de los recursos necesarios para desarrollar las actividades eficazmente.

La motivación representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo.

Modelo integrador para aumentar la motivación

Este modelo destaca el análisis de una versión ampliada del modelo motivacional de los “cuatro factores” básicos. El modelo resultante integral subraya el papel necesario de los diferentes componentes, así como la interdependencia entre éstos.

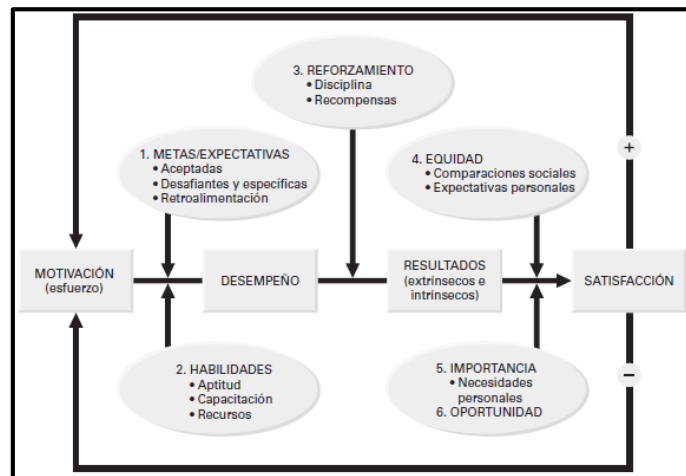


Figura 08. Poder personal: Modelo integrador para aumentar la motivación.

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas (2011)

El diagrama de flujo comienza con la motivación, porque hace explícita la suposición de que los individuos en un inicio están motivados para trabajar arduamente y desempeñarse bien, es un esfuerzo que está constituido por deseo y compromiso. Esto significa que los empleados motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible.

El hecho de que su motivación se mantenga con el tiempo depende de los elementos restantes del modelo.

Observamos que la combinación de metas y habilidades determina la medida en la que el esfuerzo se convierte en desempeño. En la teoría del “camino-meta” del liderazgo se destaca la importancia de ajustar el trabajo correcto con la persona correcta, así como la de brindar los recursos y la capacitación necesarios. Estos factores se deben combinar con un establecimiento eficaz de

metas (entender y aceptar metas con dificultad moderada) si se desea que el mayor esfuerzo produzca un mayor desempeño.

La siguiente sección del modelo se enfoca en el reforzamiento de un buen desempeño, en términos tanto del incremento de la frecuencia de comportamientos que mejoren el desempeño, como en la vinculación de los resultados con el éxito en el logro de las metas. Es importante recordar que, en general, las personas están motivadas tanto por los resultados extrínsecos como por los intrínsecos. Además, el directivo eficaz es experto en el uso de una gama completa de herramientas para modelar el comportamiento, que abarca desde la disciplina hasta las recompensas.

En lo que se refiere al segmento resultado → satisfacción del modelo, destaca la importancia de la equidad percibida y el valor de la recompensa. Los individuos deben creer que las recompensas ofrecidas son adecuadas, no sólo para su nivel de desempeño personal, sino también en relación con las recompensas que obtienen otras personas “similares”. El valor subjetivo que los individuos atribuyen a los incentivos por el desempeño refleja su relevancia personal o preponderancia. Las recompensas con escaso valor personal poseen bajo potencial motivacional. Estos factores subjetivos se combinan con la oportunidad y la exactitud de la retroalimentación para determinar el potencial general de motivación de las recompensas.

Con base en sus percepciones acerca de los resultados, los empleados experimentarán diversos grados de satisfacción o insatisfacción. La satisfacción crea un círculo positivo de retroalimentación, el cual incrementa la motivación del individuo, que se manifiesta en un mayor esfuerzo. La insatisfacción, por otra parte, disminuye el esfuerzo y, por lo tanto, reduce el desempeño y las recompensas. Si no se corrige, este patrón podría dar como resultado ausentismo o rotación de personal.

- **Manejo de conflictos**

El conflicto desempeña un papel importante en las empresas, el objetivo del manejo eficaz de los conflictos es el éxito en la solución de disputas, no la eliminación de los conflictos.

El paso inicial es efectuar el diagnóstico del problema donde se debe diagnosticar el tipo de conflicto, con base en dos características: la raíz y la fuente. Al entender la raíz del conflicto, se aprecia la esencia del desacuerdo donde se identifica si está enfocado en la persona o en el asunto del conflicto; y al conocer más la fuente, entendemos mejor el origen. Para ello se identifica cuatro fuentes de conflictos interpersonales: diferencias personales (percepciones y expectativas), deficiencias en la información (información errónea y distorsión de la información), incompatibilidad de roles (metas y responsabilidades), y estrés ambiental (escasez de recursos e incertidumbre).

III. Habilidades Grupales

- **Facultamiento y delegación**

Facultamiento o empowerment significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. Los directivos que facultan al personal les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su comportamiento. Más que una estrategia de empuje, el facultamiento es una estrategia que implica atraer.

Al igual que el Facultamiento, el poder connota la capacidad de hacer cosas. Pero el poder y el Facultamiento no son lo mismo, tienen una serie de diferencias. Ver tabla 04.

Tabla 04. Diferencia entre poder y Facultamiento.

| PODER | FACULTAMIENTO |
|--|---|
| Fuente externa | Fuente interna |
| A fin de cuentas, pocas personas lo tienen | A fin de cuentas, todos pueden tenerlo |
| La capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea | La capacidad de hacer que los demás hagan lo que desean |
| Obtener más implica quitárselo a alguien | Obtener mas no afecta lo que los otros tienen |
| Fomenta la competencia | Fomenta la cooperación |

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas (2011)

La fuente del Facultamiento es interna, está dentro del individuo y no es el resultado de la aceptación social, el apoyo político o de un título.

La delegación es la asignación de una actividad, y se enfoca en el trabajo. Por otro lado, el Facultamiento

podría incluir actividades no relacionadas con el trabajo, emociones y relaciones.

- **Liderazgo del cambio positivo**

Liderazgo es una de las influencias más importantes para que las empresas logren un buen desempeño. (Cameron & Lavine, 2006)

El liderazgo es lo que los individuos hacen en condiciones de cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo. Por otro lado, la administración se asocia con el statu quo.

Para Quinn (2004), ninguna persona es líder todo el tiempo, ya que el liderazgo es temporal en donde se exhiben habilidades y competencias.

Para liderar el cambio se debe tener en cuenta cinco habilidades descritas en la figura 09

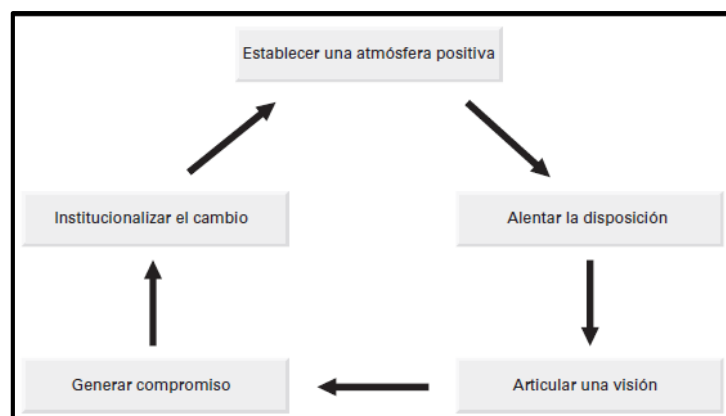


Figura 09. Un marco de referencia de cambio positivo

Fuente: Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas (2011)

1. Establecer una atmosfera positiva al crear rede de energía positiva e identificar las fortalezas y competencias de las personas para dar retroalimentación.
2. Alentar la disposición estableciendo estándares de modelos a seguir.
3. Expresar una visión de abundancia enfocada en la creación de una desviación positiva en vez de corregir la negativa y garantice la credibilidad de la visión.
4. Generar compromiso brindando oportunidades para que las persona se comprometan con la visión, establezca estrategias de pequeños triunfos y se debe estar recordando con frecuencia la visión.
5. Institucionalice la visión ayudando a las personas que expresen la visión por sí mismos.

b. Modelo de habilidades gerenciales según Robert L. Katz

Según Katz citado por Robbins & Coulter (2005), encontró que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas como: habilidades técnicas que son los conocimientos y competencias en un campo especializado como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura; habilidades de trato personal que consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto en forma individual como grupal y habilidades conceptuales que son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones complicadas.

De hecho las habilidades técnicas son importantes en los niveles inferiores de la administración ya que estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la empresa a diferencia de las habilidades de trato personal

donde interactúan de manera directa con las personas, saben comunicar, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. En cambio con las habilidades conceptuales los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus miembros y ven el lugar que ocupan en el entorno.

c. Modelo de habilidades gerenciales según la Asociación Estadounidense de Administración

Según La asociación profesional de gerentes en ejercicio, también identifico habilidades importantes que abarcan aspectos conceptuales, de comunicación, eficacia y trato personal.

Tabla 05. Modelo de Habilidades según AMA (American Managment Association)

| |
|---|
| <p>Habilidades conceptuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprovechar la información para resolver problemas de las empresas • Identificar las oportunidades de innovación • Reconocer los aspectos problemáticos y aplicar las soluciones • Elegir la información crucial en grandes volúmenes de datos • Comprender las aplicaciones de la tecnología en la empresa • Comprender el modelo comercial de la organización <p>Habilidades de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de transformar las ideas en palabras y acciones • Credibilidad entre los colegas, compañeros y subordinados • Capacidad de escuchar y hacer preguntas • Capacidades de hacer presentaciones de palabra • Capacidades de hacer presentaciones con textos y gráficas <p>Habilidades de eficacia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aportar a la misión de la corporación y los objetivos de su departamento • Enfoque en los clientes • Capacidad de desempeñar varias tareas; realizarlas a la vez • Habilidades de negociación • Administración de proyectos • Capacidad de revisar las operaciones y hacer mejoras • Fijar y mantener criterios de desempeño internos y externos • Determinar prioridades de atención y actividad • Administración del tiempo <p>Habilidades de trato personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de director y tutor • Diversidad: trabajar con personas y culturas diversas • Formar redes sociales dentro de la organización • Formar redes sociales fuera de la organización • Trabajar en equipo; cooperación y compromiso |
|---|

Fuente: Asociación Estadounidense de Administración (2002)

2.2.2. Motivación laboral

2.2.2.1. Definición

Según Robbins & Coulter (2005) motivación se refiere a aquellos procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un mayor esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

2.2.2.2. Teorías de la motivación

Según Robbins y Coulter (2005) y Portales (2011) las teorías son:

a. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Como afirma Robbins y Coulter (2005) la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, es la teoría mejor conocida, este psicólogo planteó que en cada individuo existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. **Necesidades fisiológicas:** Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
2. **Necesidades de seguridad:** Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. **Necesidades sociales:** Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** Factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

Maslow argumentó que una vez satisfecha la necesidad en forma importante, la siguiente se vuelve dominante. Además, su teoría propuso que, aunque ninguna necesidad satisfecha totalmente, una necesidad muy satisfecha ya no motiva al individuo.

En su teoría se separa las cinco necesidades en nivel superior e inferior, considerando las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de nivel inferior y a las necesidades sociales, de estima y autorrealización como necesidades de nivel superior. Las de nivel superior son satisfechas internamente, las de nivel inferior son sobre todo en forma externa.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios económicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con relaciones interpersonales armónicas en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; y, las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

b. Teoría X y Teoría Y de McGregor

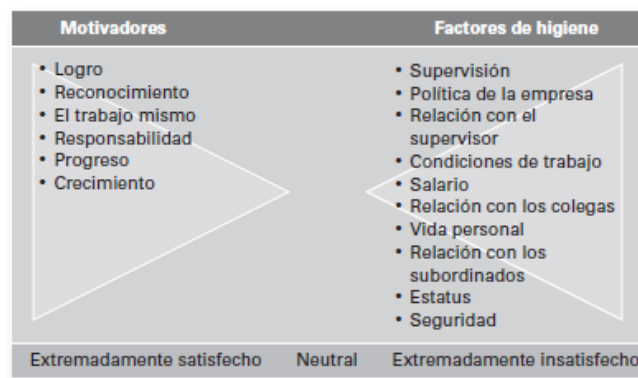
La teoría X representa el punto de vista negativo de las personas, la teoría Y ofrece un punto de vista positivo. McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaban mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y debían guiar la práctica gerencial.

c. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Frederick Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos y que la insatisfacción se relaciona con factores extrínsecos.

Realizó su investigación haciendo la pregunta “¿Qué desean las personas de sus trabajos?”, siendo proporcionado de descripciones detalladas de situaciones que les proporcionaba bienestar o malestar. En la tabla 06 se observa los hallazgos obtenidos.

Tabla 06. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg



Fuente: (Robbins & Coulter, 2005)

Para Herzberg, lo opuesto a la satisfacción no era la insatisfacción, ya que desapareciendo las características insatisfactorias no haría necesariamente que ese trabajo fuera más satisfactorio (o motivador). Propuso que lo opuesto de la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”.

- Factores Higiénicos

Existen una serie de condiciones extrínsecas del puesto que producen insatisfacción entre los empleados, aún si no se encuentran presentes. Si están presentes, eso no motivará forzosamente a los empleados. Esas condiciones son los insatisfactores o factores de higiene, puesto que son necesarios para mantener por lo menos un nivel mínimo de "no-insatisfacción".

Estos factores son: el salario, la seguridad en el puesto, las condiciones de trabajo, el estatus, los procedimientos de la compañía, la calidad de la supervisión técnica, y la calidad de las relaciones interpersonales entre colegas con los superiores y con los subalternos.

- Factores motivadores

Existen también una serie de condiciones intrínsecas del puesto y funcionan para constituir fuertes niveles de motivación y satisfacción que pueden originar un buen desempeño. Si esas condiciones no se encuentran presentes, no resultan muy insatisfactorias. Esta serie de factores, se llaman los satisfactores o motivadores y son los siguientes: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, el trabajo mismo y la posibilidad de progreso.

La teoría de Herzberg, proporciona una distinción útil entre los factores de mantenimiento que son necesarios pero no suficientes y los de motivación, que pueden generar un mayor esfuerzo del empleado.

Esta teoría amplió la perspectiva de los administradores, al mostrar el rol potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas que se derivan el trabajo mismo.

2.2.2.3. El proceso de motivación

Se tocará la motivación como un proceso de satisfacción de necesidades, como se muestra en la Figura 10.



Figura 10. Proceso de motivación

Fuente: (Robbins & Coulter, 2005)

El esfuerzo que se destina hacia los objetivos organizacionales y es congruente con éstos es la clase de esfuerzo que debemos buscar.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso, es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo, así como la intensidad.

Necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo. Este esfuerzo de reducción de la tensión se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales. Las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización.

2.3. Definición de términos básicos

- **Administración**
Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins & Coulter, 2005).
- **Adhocracia**
Es un tipo de sistema administrativo, el cual es flexible, con pocas formalizaciones de comportamientos, pero con un alto grado de especialización horizontal, además en este tipo de sistema existe un traslado constante de autoridad basado en competencias y no jerarquía. A diferencia de este tipo de sistema está la burocracia. (Farias, Frez, Gálvez, Lagos, & Riquelme, 2011)
- **Capacidad**
Es la aptitud con que cuenta cualquier persona para llevar acabo cierta tarea. (Mateo, 2006)
- **Comportamiento**
Forma de proceder que tienen las personas u organismos ante los diferentes estímulos que reciben y en relación al entorno en el cual se desenvuelven.
- **Eficacia**
Completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como “hacer las cosas correctas”. (Robbins & Coulter, 2005)
- **Eficiencia**
Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”. (Robbins & Coulter, 2005).

- **Empoderamiento**

Es la concesión de autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes. Faculta a los empleados para que tomen decisiones. (Robbins & Coulter, 2005)

Es capacitar a individuos o a grupos, dándoles responsabilidad para que tengan un profundo sentido del compromiso y autonomía personal, participen, hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables y asumir posiciones de liderazgo. Incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la organización y el uso eficiente de los equipos. (Alles, 2002).

- **Esfuerzo**

Importante fuente de poder que sugiere un compromiso personal.

- **Facultar**

Permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad.

- **Habilidad**

La realización de tareas y actividades con eficiencia y eficacia. (Mateo, 2006)

- **Liderazgo**

Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

- **Motivación laboral**

La motivación se define como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

- **Objetivo organizacional**

Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. (Grandes Pymes, 2013)

- **Retroalimentación**

Información que por lo regular reciben los individuos por parte de sus superiores acerca de su desempeño en un trabajo. Conocer los resultados permite a los empleados comprender la forma en que su esfuerzo contribuye a alcanzar las metas de la organización.

2.4. Hipótesis de la investigación

2.4.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales influyen en alto grado en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a) Las habilidades gerenciales en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna son irregulares.
- b) El grado de motivación de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna es regular.

2.5. Operacionalización de variables

La presente operacionalización está basada en el modelo de Herzberg para la motivación laboral. Asa mismo, para la evaluación de las habilidades gerenciales se ha considerado el modelo de Whetten & Cameron (2011).

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | MEDICION |
|--|-----------------------------|--|----------|
| Variable Independiente: Habilidades Gerenciales | Habilidades Personales | Desarrollo del autoconocimiento | Nominal |
| | | Manejo del estrés personal | Nominal |
| | | Solución analítica y creativa de problemas | Nominal |
| | Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo | Nominal |
| | | Ganar poder e influencia | Nominal |
| | | Motivación de empleados | Nominal |
| | | Manejo de conflictos | Nominal |
| | Habilidades grupales | Facultamiento y delegación | Nominal |
| | | Liderazgo del cambio positivo | Nominal |
| | | Formación de equipos efectivos | Nominal |
| Variable Dependiente: Motivación Laboral | Factores Motivacionales | Responsabilidad | Nominal |
| | | Trabajo en sí mismo | Nominal |
| | | Crecimiento | Nominal |
| | | Reconocimiento | Nominal |
| | | Promoción | Nominal |
| | | Logro | Nominal |
| | Factores Higiénicos | Seguridad | Nominal |
| | | Relación con el jefe | Nominal |
| | | Supervisión | Nominal |
| | | Condiciones de trabajo | Nominal |
| | | Sueldo | Nominal |
| | | Relación con los compañeros | Nominal |
| | | Vida personal | Nominal |
| | | Política y administración | Nominal |
| Estatus | Nominal | | |

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica o pura, ya que se partió del marco teórico formulado y se permaneció en él, brindando nuevo aporte a las teorías de las habilidades gerenciales y la motivación laboral.

Este tipo de investigación implica que no se ejecutó, ninguna variación sobre los atributos de las variables y objetos de estudios.

3.2. Nivel de la investigación

La investigación posee un nivel correlacional. Esta investigación consiste en la medición existente entre las dos variables de estudio, donde la variable independiente “Habilidades gerenciales” genera cambios o incide en la variable dependiente “Motivación laboral”

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es transversal, debido a que se realizó una sola medición de cada una de las variables en un momento específico de tiempo sin que ello implique la modificación de los atributos de los mismos.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población de estudio se compone por 34 de trabajadores administrativos del Rectorado.

3.4.2. Muestra

Considerando que la población es pequeña se considerará a todos los trabajadores.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

La técnica que usada para la recolección de los datos ha sido la encuesta

3.5.2. Instrumentos

El instrumento usado para la recolección de los datos ha sido el cuestionario de encuesta, dividido en tres secciones:

- Datos generales de la persona encuestada.
- Test de la Habilidades Gerenciales
- Test de la Motivación.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Los resultados de la investigación, dada la aplicación del instrumento de recolección de datos, fueron procesados a través del uso del programa estadístico SPSS para Windows V. 15. Los datos han sido presentados en forma de tabla y gráficos que resumen los resultados.

Así mismo, para realizar la prueba de correlación correspondiente se utilizó el programa StatGraphics Centurion X. Este programa permitió realizar la prueba estadística a través del cálculo del coeficiente de correlación, el R – cuadrado y el p – valor.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados de la encuesta dirigida a los subalternos

En el presente apartado se muestran los resultados de la aplicación del instrumento de investigación a través de su representación en forma de tablas y figuras.

Para ello se hizo uso del programa estadístico SPSS para Windows, el cual permitió desarrollar la tabulación de datos correspondientes al instrumento, y con el cual se realizó el proceso correspondiente para obtener información.

Se aplicaron 50 preguntas, divididas en tres apartados:

- El primero dirigido a recabar información de los datos de cada uno de los encuestados (Sexo, tipo de trabajador y área u oficina en la que labora)
- La segunda parte, compuesta por 22 preguntas, tuvo como objetivo evaluar la variable habilidades gerenciales a través de sus 3 indicadores.
- La tercera parte, compuesta por 25 preguntas, recabo información referida a la variable motivación laboral, a través de 2 indicadores.

Los resultados se presentan a continuación:

4.1.1. Datos Generales

4.1.1.1. Sexo

Tabla 07

Distribución de encuestados según sexo

| | | Recuento | % del N de la columna |
|------|--------|----------|-----------------------|
| Sexo | Hombre | 13 | 38.20% |
| | Mujer | 21 | 61.80% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

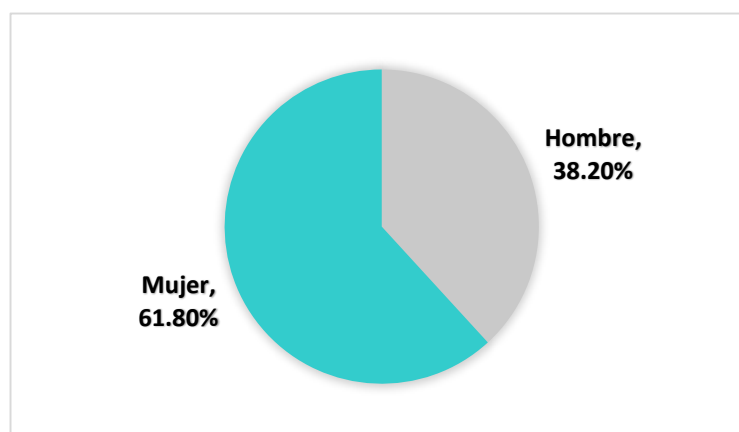


Figura 11

Distribución de encuestados según sexo

Interpretación:

La Tabla 07 muestra la distribución de los encuestados según su sexo, donde el 61.80% de los encuestados son mujeres mientras que 38.2% son hombres.

4.1.1.2. Tipo de trabajador

Tabla 08

Distribución de encuestados según tipo de trabajador

| | | Recuento | % del N de la columna |
|--------------------|------------|----------|-----------------------|
| Tipo de trabajador | Contratado | 23 | 67.60% |
| | Nombrado | 11 | 32.40% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

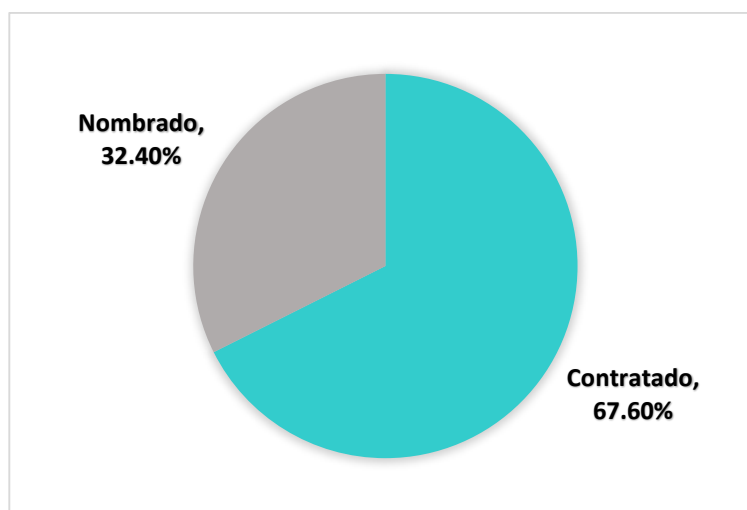


Figura 12

Distribución de encuestados según tipo de trabajador

Interpretación:

La Tabla 08 muestra la distribución de los encuestados según tipo de trabajador, donde el 67.60% de los encuestados son trabajadores contratados mientras que 32.4% son nombrados.

4.1.1.3. Área u oficina en la que labora

Tabla 09

Distribución de encuestados según área u oficina en la que laboran

| Área u oficina en la que labora | Recuento | % del N de la columna |
|---------------------------------|----------|-----------------------|
| Administración | 1 | 2.90% |
| Ases. Jurídica y legal | 1 | 2.90% |
| Contabilidad | 4 | 11.80% |
| Gest. Potencial Humano | 2 | 5.90% |
| Imagen institucional | 1 | 2.90% |
| Logística | 3 | 8.80% |
| Planeamiento y desarrollo | 4 | 11.80% |
| Rectorado | 0 | 0.00% |
| Relac. Nac. e internacionales | 1 | 2.90% |
| Tecnologías de información | 9 | 26.50% |
| Tesorería | 3 | 8.80% |
| Secretaria General | 4 | 11.80% |
| Vicerectorado de investigación | 1 | 2.90% |
| Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

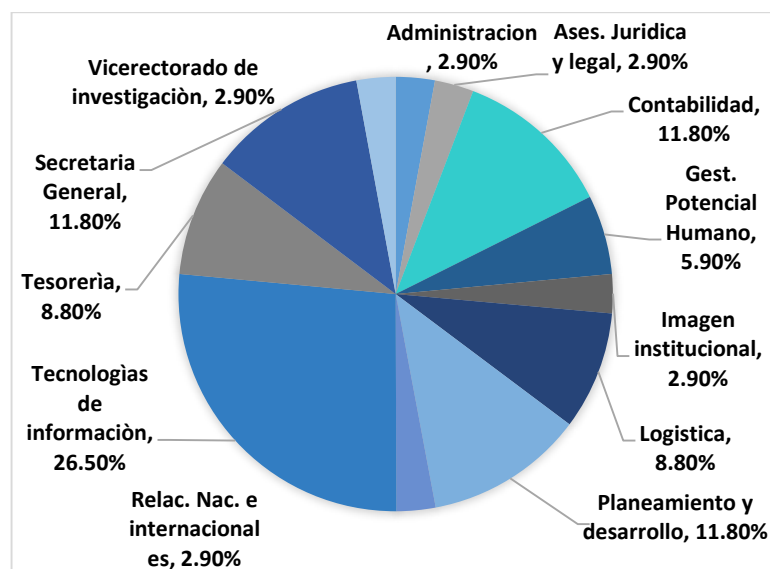


Figura 13

Distribución de encuestados según área u oficina en la que laboran

Interpretación:

La Tabla 09 muestra la distribución de los encuestados según área u oficina en la que labora el trabajador administrativo:

- el 26.5% laboran en la oficina de Tecnologías de información.
- el 11.80% de los encuestados laboran en el área de contabilidad.
- 11.8% en la oficina de Planeamiento y desarrollo.
- 11.8% en Secretaria General.
- 8.8% pertenecen a tesorería.
- 8.8% laboran en logística.
- 5.9% de los encuestados laboran en Gest. Potencial Humano.
- 2.9% en Administración.
- 2.9% en Asesoría Jurídica y legal.
- 2.9% en Imagen Institucional.
- 2.9% pertenecen a Relac. Nacionales e Internacionales.
- por último el 2.9% a Vicerectorado de Investigación.

4.1.2. Habilidades Gerenciales

4.1.2.1. Habilidades personales

- a. Mi jefe solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.

Tabla 10

Solicitud de información para su mejora personal por parte del jefe

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| Mi jefe solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal. | Totalmente en desacuerdo | 1 2.90% |
| | En desacuerdo | 7 20.60% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15 44.10% |
| | De acuerdo | 9 26.50% |
| | Totalmente de acuerdo | 2 5.90% |
| | Total | 34 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

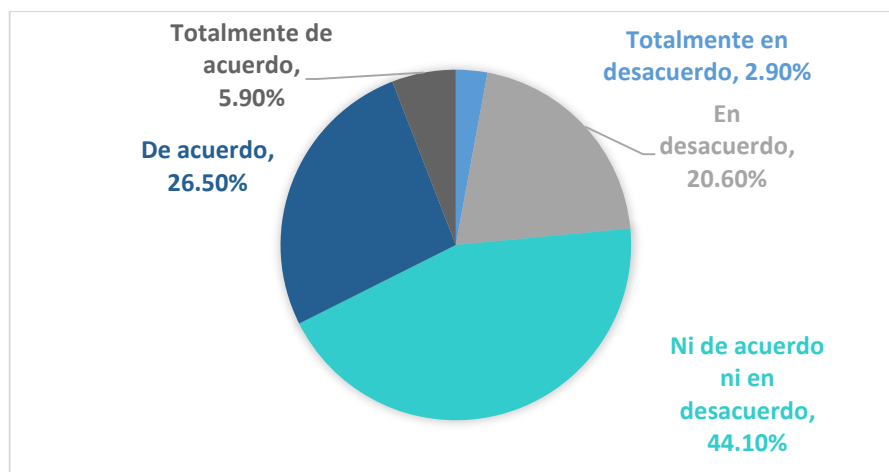


Figura 14

Solicitud de información para su mejora personal por parte del jefe

Interpretación:

La Tabla 10 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal.”, la cual nos permite medir el indicador habilidades personales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 5.9%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 26.5%.
- El 44.10% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 20.60% del total de trabajadores.
- Finalmente el 2.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar ni acuerdo ni en desacuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones neutrales.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.12 puntos.

- b. Mi jefe posee un conjunto de estándares y principios personales que guía su conducta.

Tabla 11

Posesión de principios que guía la conducta del jefe

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------------------|----------|-----------------------|
| Mi jefe posee un conjunto de estándares y principios personales que guía su conducta. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 0 | 0.00% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 3 | 8.80% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 9 | 26.50% |
| | <u>De acuerdo</u> | 13 | 38.20% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 9 | 26.50% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

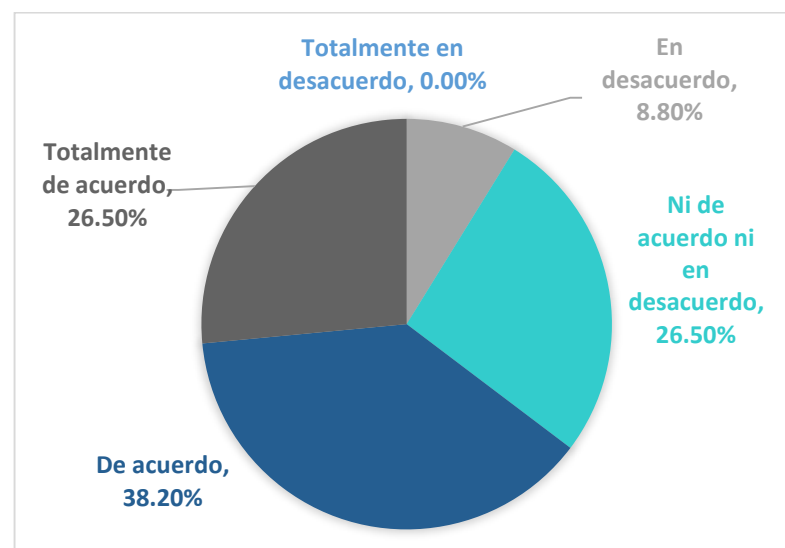


Figura 15

Posesión de principios que guía la conducta del jefe

Interpretación:

La Tabla 11 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe posee un conjunto de estándares y principios personales que guía su conducta” la cual nos permite medir el indicador habilidades personales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 26.5%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 38.2%.
- El 26.5% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 8.80% del total de trabajadores.
- Finalmente nadie consideró estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones adecuadas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.82 puntos.

- c. Mi jefe utiliza métodos para administrar su tiempo, hace lista de asuntos pendientes y prioriza tareas.

Tabla 12

Métodos para administrar el tiempo

| | Recuento | % del N de la columna | |
|--|--------------------------------|-----------------------|--------|
| Mi utiliza métodos para administrar su tiempo, hace lista de asuntos pendientes y prioriza tareas. | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 2 | 5.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 11 | 32.40% |
| | De acuerdo | 21 | 61.80% |
| | Totalmente de acuerdo | 0 | 0.00% |
| Total | 34 | 100.00% | |

Fuente: Elaboración propia

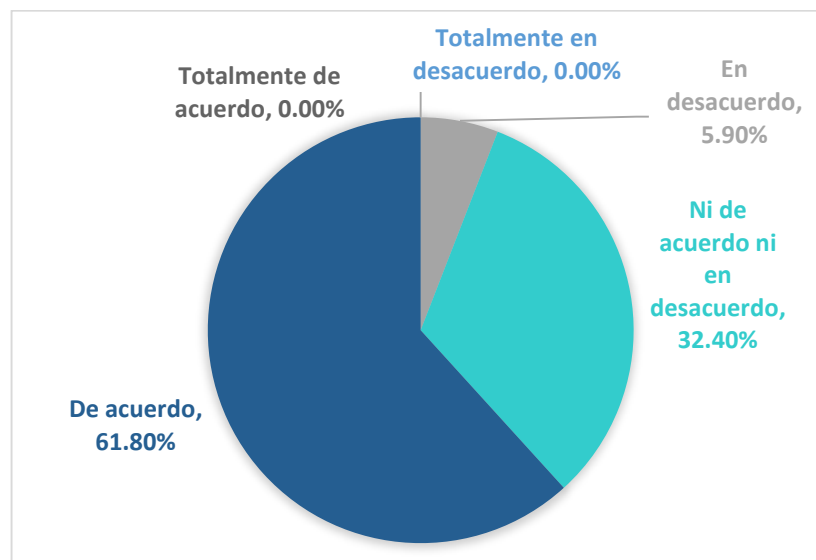


Figura 16

Métodos para administrar el tiempo

Interpretación:

La Tabla 12 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe utiliza métodos para administrar su tiempo, hace lista de asuntos pendientes y prioriza tareas” la cual nos permite medir el indicador habilidades personales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 0%.
- Los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 61.8%.
- El 32.4% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.9% del total de trabajadores.
- Finalmente nadie consideró estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.56 puntos.

- d. Mi jefe mantiene equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo.

Tabla 13

Equilibrio mediante intereses externos

| | Recuento | % del N de la columna | |
|--|--------------------------------|-----------------------|--------|
| Mi jefe mantiene equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo. | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13 | 38.20% |
| | De acuerdo | 13 | 38.20% |
| | Totalmente de acuerdo | 8 | 23.50% |
| Total | 34 | 100.00% | |

Fuente: Elaboración propia

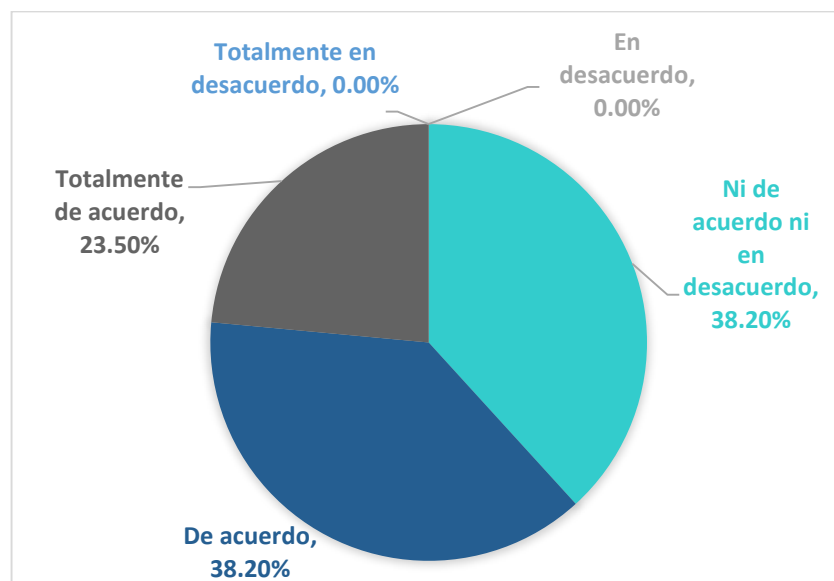


Figura 17

Mantenimiento del equilibrio mediante intereses externos.

Interpretación:

La Tabla 13 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe mantiene equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo” la cual nos permite medir el indicador habilidades personales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 23.5%.
- Los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 38.2%.
- El 38.2% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- No se registraron marcaciones para las alternativas Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.85 puntos.

- e. En situaciones de conflicto, mi jefe define el problema y genera alternativas.

Tabla 14

Definición del problema y generación de alternativas

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|---------------------------------------|-----------------------|
| En situaciones de conflicto, mi jefe define el problema y genera alternativas. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 2 5.90% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 0 0.00% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 9 26.50% |
| | <u>De acuerdo</u> | 21 61.80% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 2 5.90% |
| Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

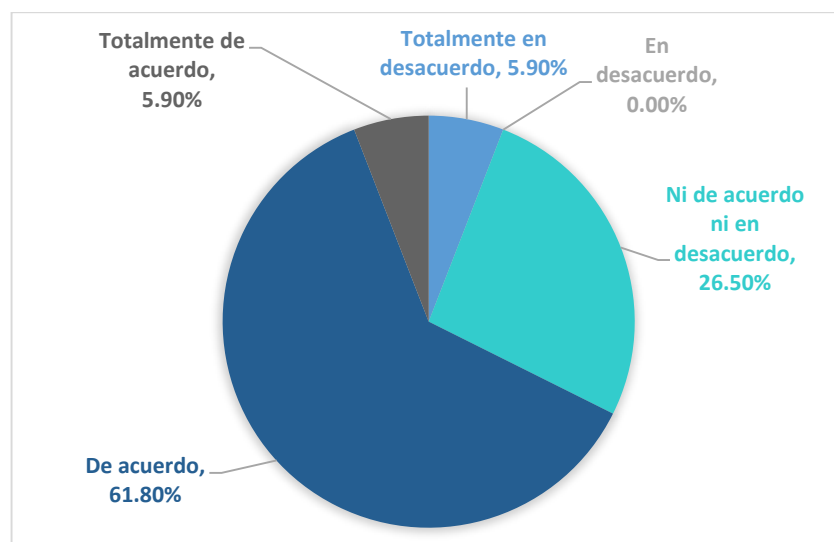


Figura 18

Definición del problema y generación de alternativas

Interpretación:

La Tabla 14 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “En situaciones de conflicto, mi jefe define el problema y genera alternativas” la cual nos permite medir el indicador habilidades personales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 5.9%.
- Los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 61.8%.
- El 26.5% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- Finalmente el 5.9% indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.62 puntos.

- f. Mi jefe reconoce el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan.

Tabla 15
Reconocimiento de las ideas creativas

| | Recuento | % del N de la columna | |
|---|---------------------------------------|-----------------------|---------|
| Mi jefe reconoce el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 0 | 0.00% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 4 | 11.80% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 5 | 14.70% |
| | <u>De acuerdo</u> | 18 | 52.90% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 7 | 20.60% |
| | <u>Total</u> | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

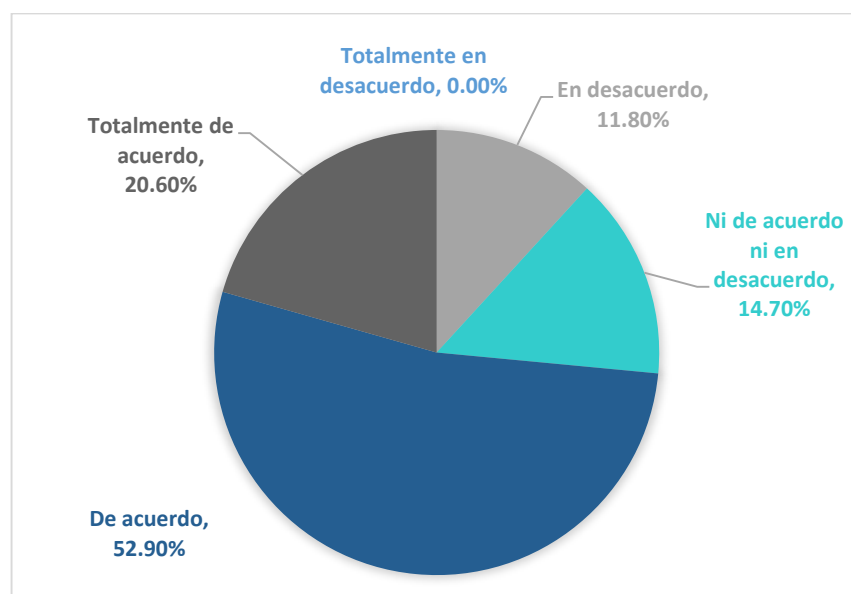


Figura 19
Reconocimiento de las ideas creativas

Interpretación:

La Tabla 15 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe reconoce el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan”, la cual nos permite medir el indicador habilidades personales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 20.6%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 52.9%.
- El 14.70% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 11.80% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar totalmente de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.82 puntos.

- g. Mi jefe cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

Tabla 16
Desarrollo de soluciones creativas a los problemas

| | | Recuento | % del N de la columna |
|--|---------------------------------------|----------|-----------------------|
| Mi jefe cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 0 | 0.00% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 1 | 2.90% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 16 | 47.10% |
| | <u>De acuerdo</u> | 14 | 41.20% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 3 | 8.80% |
| Total | | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

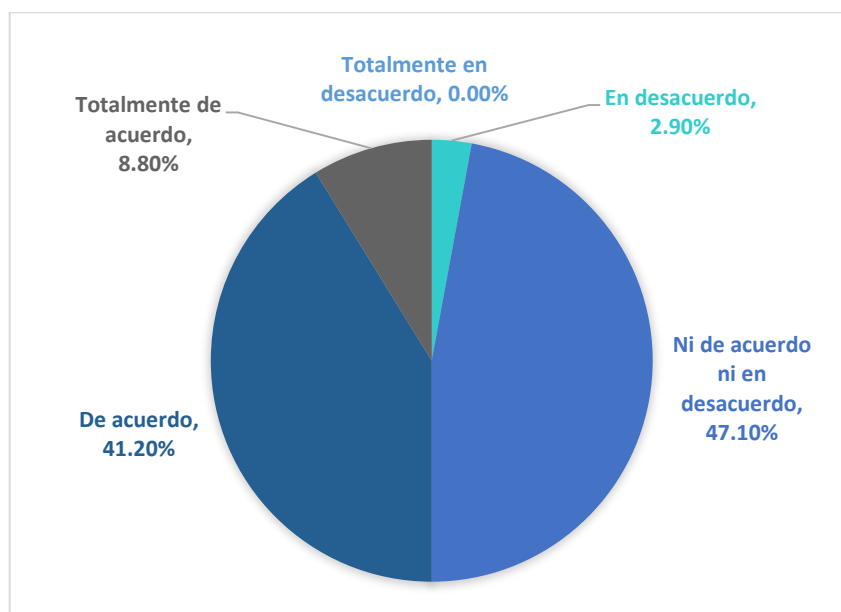


Figura 20
Desarrollo de soluciones creativas a los problemas

Interpretación:

La Tabla 16 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas”, la cual nos permite medir el indicador habilidades personales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 8.8%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 41.2%.
- El 47.10% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar totalmente de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.56 puntos.

4.1.2.2. Habilidades interpersonales

- a. Mi jefe es claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación.

Tabla 17

Otorgamiento de entrenamiento u orientación

| | | Recuento | % del N de la columna |
|--|---------------------------------------|----------|-----------------------|
| Mi jefe es claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 0 | 0.00% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 1 | 2.90% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 12 | 35.30% |
| | <u>De acuerdo</u> | 20 | 58.80% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 1 | 2.90% |
| | <u>Total</u> | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

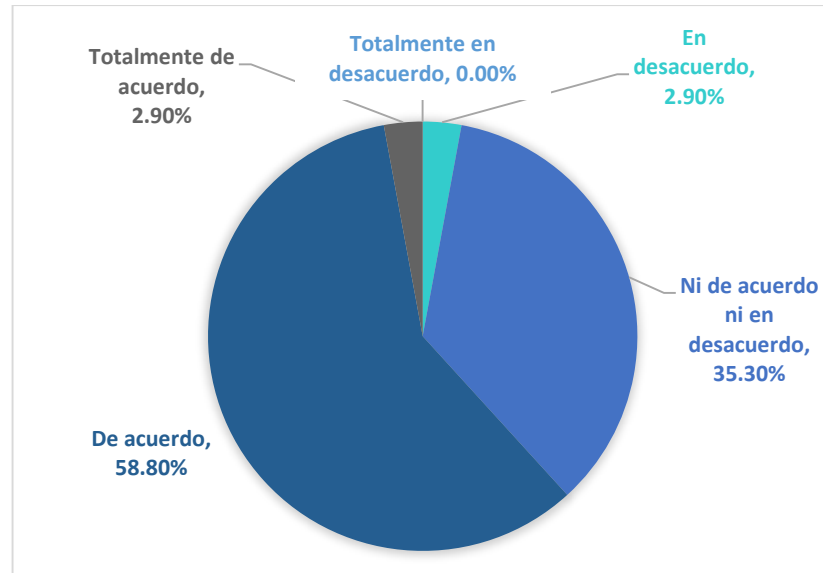


Figura 21

Otorgamiento de entrenamiento u orientación

Interpretación:

La Tabla 17 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe es claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación”, la cual nos permite medir el indicador habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 2.9%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 58.8%.
- El 35.30% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar totalmente de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.62 puntos.

- b. Mi jefe no habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él/ella.

Tabla 18

Abstención de hablar despectivamente de los demás

| | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------------------|-----------------------|
| | 0 | 0.00% |
| Mi jefe no habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él/ella. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 0.00% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 5.90% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 29.40% |
| | <u>De acuerdo</u> | 41.20% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 23.50% |
| Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

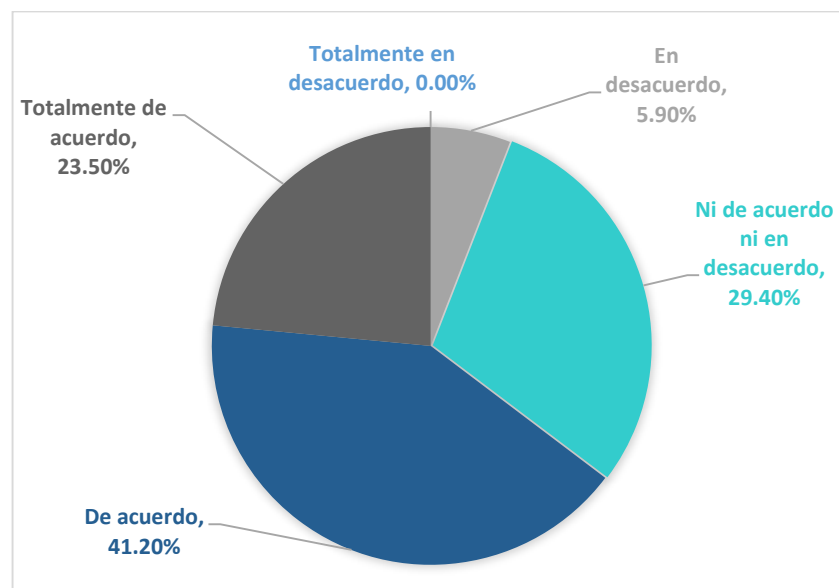


Figura 22

Abstención de hablar despectivamente de los demás

Interpretación:

La Tabla 18 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe no habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él/ella”, la cual nos permite medir el indicador habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 23.5%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 41.2%.
- El 29.40% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar totalmente de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.82 puntos.

- c. Mi jefe forma una red amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles.

Tabla 19

Formación de relaciones en todos los niveles

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|----------|-----------------------|
| Mi jefe forma una red amplia de relaciones con personas de toda la institución , en todos los niveles | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 2 | 5.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 9 | 26.50% |
| | De acuerdo | 13 | 38.20% |
| | Totalmente de acuerdo | 10 | 29.40% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

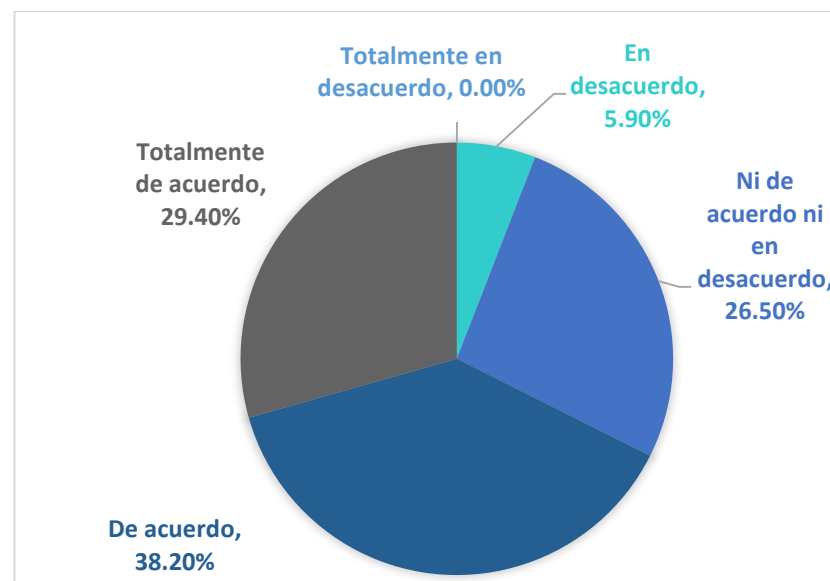


Figura 23

Formación de relaciones en todos los niveles

Interpretación:

La Tabla 19 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe forma una red amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles”, la cual nos permite medir el indicador habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 29.40%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 38.2%.
- El 26.50% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar totalmente de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.91 puntos.

- d. Mi jefe evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad.

Tabla 20

Abstención del uso de amenazas

| | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|-----------------------|
| Mi jefe evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad | Totalmente en desacuerdo | 2.90% |
| | En desacuerdo | 8.80% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14.70% |
| | De acuerdo | 44.10% |
| | Totalmente de acuerdo | 29.40% |
| | Total | 34 |

Fuente: Elaboración propia

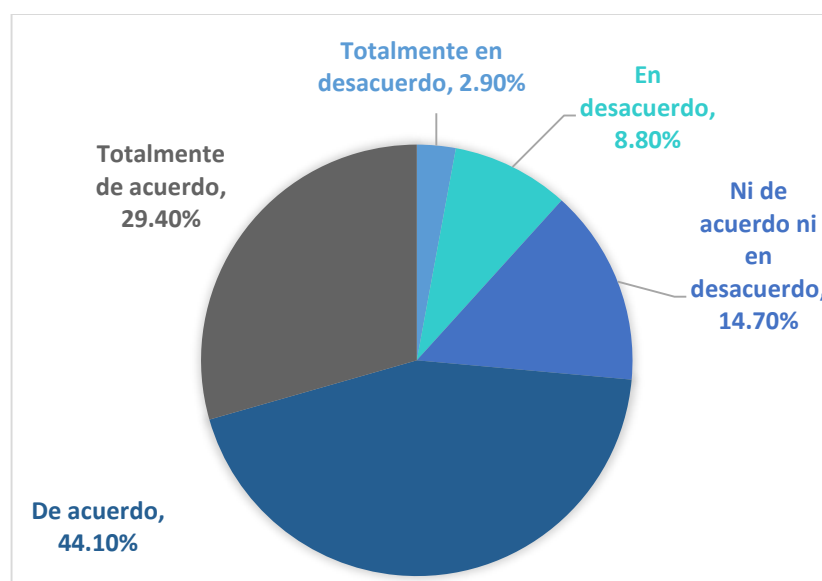


Figura 24

Abstención del uso de amenazas

Interpretación:

La Tabla 20 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad”, la cual nos permite medir el indicador habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 29.40%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 44.1%.
- El 14.70% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 8.80% del total de trabajadores.
- Finalmente el 2.9% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar totalmente de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.88 puntos.

- e. Mi jefe utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.

Tabla 21

Uso de recompensas

| | | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|----------|-----------------------|
| Mi jefe utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | Totalmente en desacuerdo | 2 | 5.90% |
| | En desacuerdo | 4 | 11.80% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13 | 38.20% |
| | De acuerdo | 10 | 29.40% |
| | Totalmente de acuerdo | 5 | 14.70% |
| Total | | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

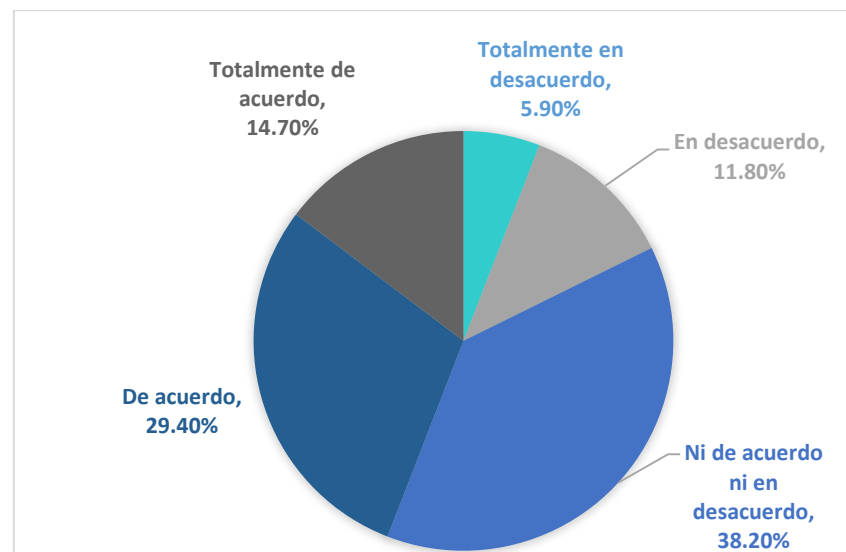


Figura 25

Uso de recompensas

Interpretación:

La Tabla 21 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales”, la cual nos permite medir el indicador habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 14.70%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 29.4.2%.
- El 38.2% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 11.8% del total de trabajadores.
- Finalmente el 5.9% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones neutrales.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.35 puntos.

- f. Mi jefe se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.

Tabla 22

Trato con justicia y equidad

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|----------|-----------------------|
| | 0 | 0.00% |
| | 1 | 2.90% |
| | 10 | 29.40% |
| | 18 | 52.90% |
| | 5 | 14.70% |
| | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

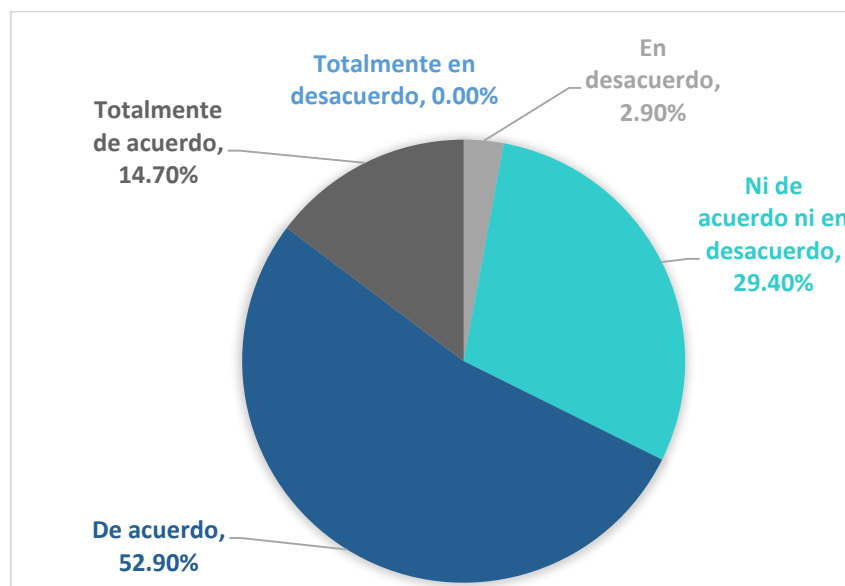


Figura 26

Trato con justicia y equidad

Interpretación:

La Tabla 22 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad”, la cual nos permite medir el indicador habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 14.70%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 52.9%.
- El 29.40% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.79 puntos.

- g. Cuando alguien se queja de por algo que hizo el jefe, muestra preocupación e interés genuinos por entender.

Tabla 23

Muestra de preocupación por entender

| | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|-----------------------|
| | 0 | 0.00% |
| Cuando alguien se queja de por algo que hizo el jefe, muestra preocupación e interés genuinos por entender. | Totalmente en desacuerdo | 0.00% |
| | En desacuerdo | 8.80% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 41.20% |
| | De acuerdo | 44.10% |
| | Totalmente de acuerdo | 5.90% |
| Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

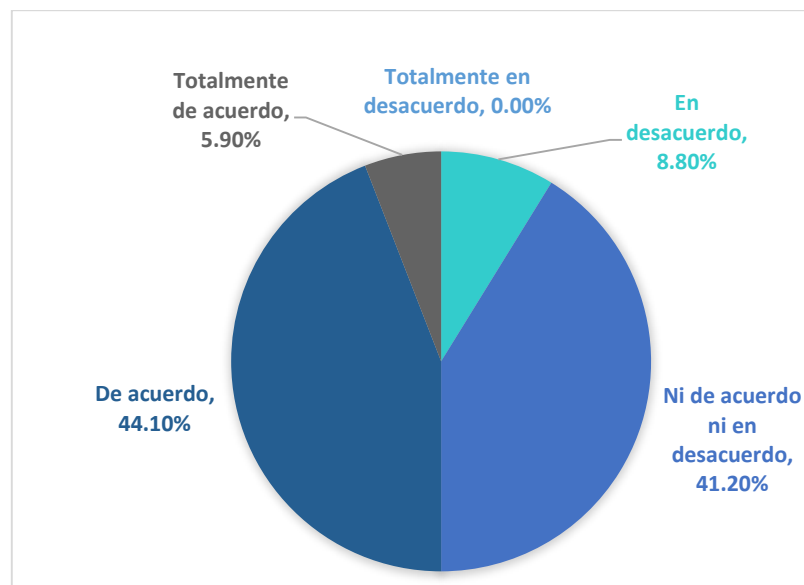


Figura 27

Muestra de preocupación por entender

Interpretación:

La Tabla 23 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Cuando alguien se queja de por algo que hizo el jefe, muestra preocupación e interés genuinos por entender”, la cual nos permite medir el indicador habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 5.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 44.10%.
- El 41.20% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 8.8% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.47 puntos.

- h. Cuando dos personas están en conflicto, ayuda a ambos a generar alternativas múltiples.

Tabla 24

Ayuda para la generación de alternativas

| | | Recuento | % del N de la columna |
|--|---------------------------------------|-----------|-----------------------|
| Cuando dos personas están en conflicto, ayuda a ambos a generar alternativas múltiples | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 0 | 0.00% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 2 | 5.90% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 12 | 35.30% |
| | <u>De acuerdo</u> | 14 | 41.20% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 6 | 17.60% |
| Total | | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

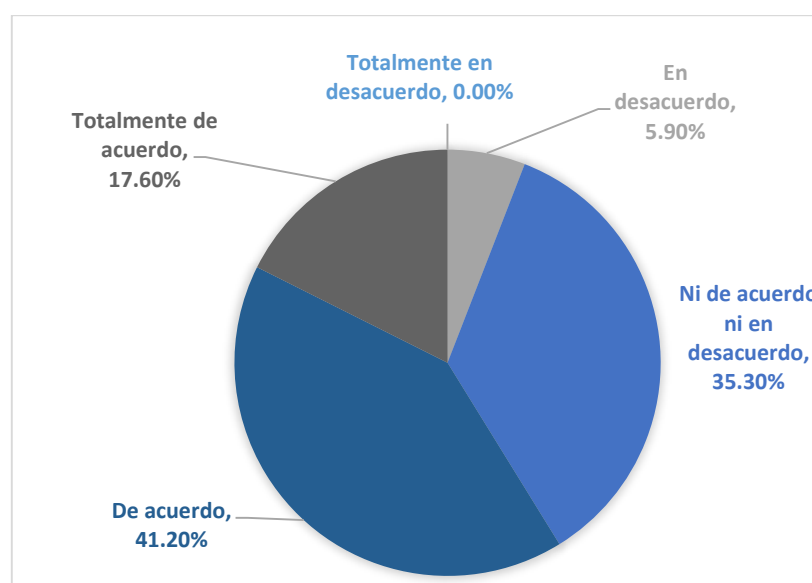


Figura 28

Ayuda para la generación de alternativas

Interpretación:

La Tabla 24 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Cuando dos personas están en conflicto, ayuda a ambos a generar alternativas múltiples”, la cual nos permite medir el indicador habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 17.6%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 41.2%.
- El 35.30% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.71 puntos.

4.1.2.3. Habilidades grupales

- a. Mi jefe trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo.

Tabla 25

Información brindada a los trabajadores

| | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|-----------------------|
| | 0 | 0.00% |
| Mi jefe trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo. | Totalmente en desacuerdo | 0 |
| | En desacuerdo | 4 |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 |
| | De acuerdo | 23 |
| | Totalmente de acuerdo | 4 |
| Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

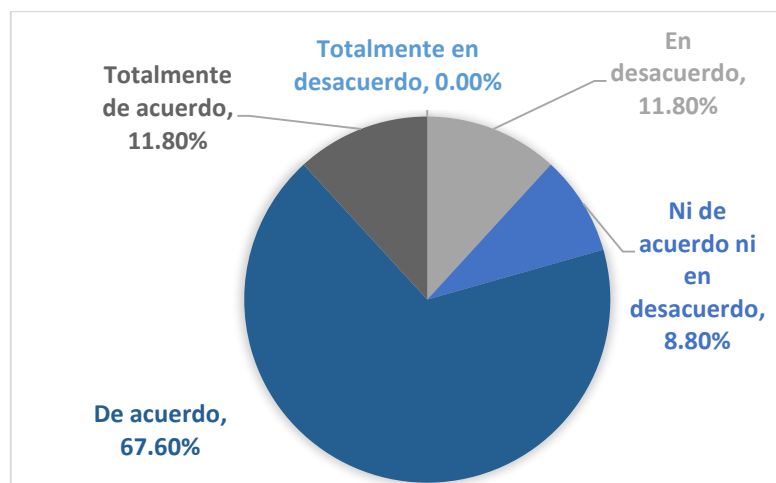


Figura 29

Información brindada a los trabajadores

Interpretación:

La Tabla 25 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo”, la cual nos permite medir el indicador habilidades grupales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 11.8%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 67.60%.
- El 8.80% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 11.8% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.79 puntos.

- b. Mi jefe enfatiza el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.

Tabla 26

Importancia del efecto del trabajo

| | Recuento | % del N de la columna | |
|---|---------------------------------------|-----------------------|---------|
| Mi jefe enfatiza el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 0 | 0.00% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 0 | 0.00% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 14 | 41.20% |
| | <u>De acuerdo</u> | 16 | 47.10% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 4 | 11.80% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

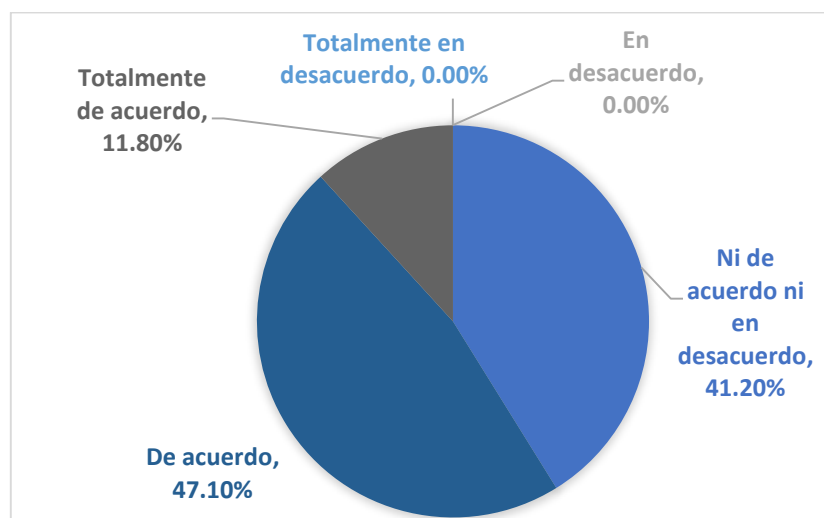


Figura 30

Importancia del efecto del trabajo

Interpretación:

La Tabla 26 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe enfatiza el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona”, la cual nos permite medir el indicador habilidades grupales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 11.8%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 47.10%.
- El 41.20% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, no se encontraron marcaciones para las alternativas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.71 puntos.

- c. Cuando delega trabajo, mi jefe especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen.

Tabla 27

Especificación del nivel de iniciativa de los demás

| | Recuento | % del N de la columna | |
|--|--------------------------------|-----------------------|---------|
| Cuando delega trabajo, mi jefe especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 6 | 17.60% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 12 | 35.30% |
| | De acuerdo | 12 | 35.30% |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 11.80% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

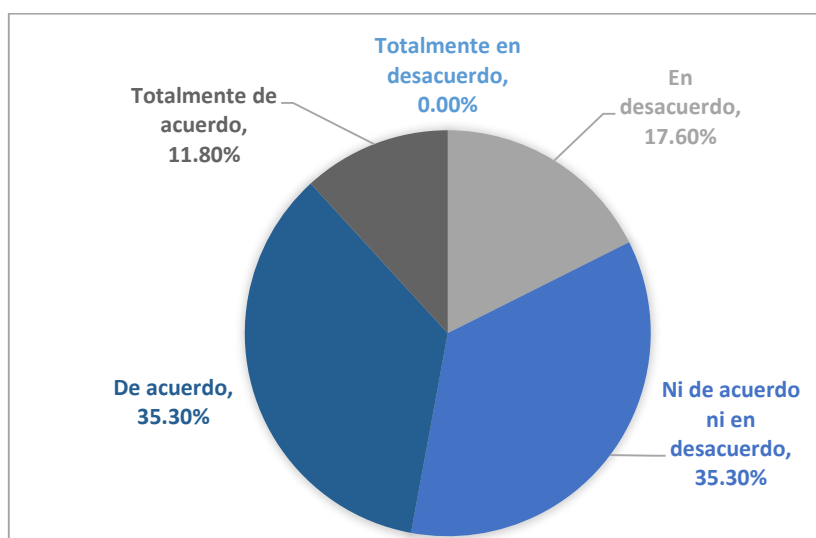


Figura 31

Especificación del nivel de iniciativa de los demás

Interpretación:

La Tabla 27 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Cuando delega trabajo, mi jefe especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen”, la cual nos permite medir el indicador habilidades grupales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 11.8%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 35.3%.
- El 35.30% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 17.6% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.41 puntos.

- d. Mi jefe transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con su equipo de trabajo.

Tabla 28

Transmisión de energía positiva al equipo de trabajo

| | | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|----------|-----------------------|
| Mi jefe transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con su equipo de trabajo. | Totalmente en desacuerdo | 1 | 2.90% |
| | En desacuerdo | 3 | 8.80% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13 | 38.20% |
| | De acuerdo | 12 | 35.30% |
| | Totalmente de acuerdo | 5 | 14.70% |
| Total | | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

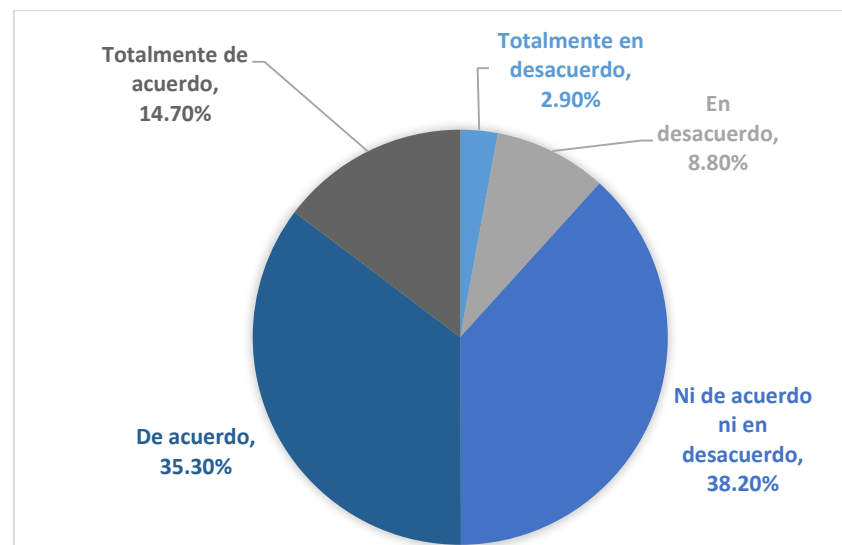


Figura 32

Transmisión de energía positiva al equipo de trabajo

Interpretación:

La Tabla 28 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe transmite energía positiva a los demás cuando interactúo con su equipo de trabajo”, la cual nos permite medir el indicador habilidades grupales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 14.7%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 35.3%.
- El 38.20% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 8.80% del total de trabajadores.
- Finalmente el 2.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones neutrales.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.50 puntos.

- e. Mi jefe sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo.

Tabla 29

Compromiso con la visión de cambio positivo

| | | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|----------|-----------------------|
| Mi jefe sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | Totalmente en desacuerdo | 1 | 2.90% |
| | En desacuerdo | 2 | 5.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13 | 38.20% |
| | De acuerdo | 14 | 41.20% |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 11.80% |
| Total | | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

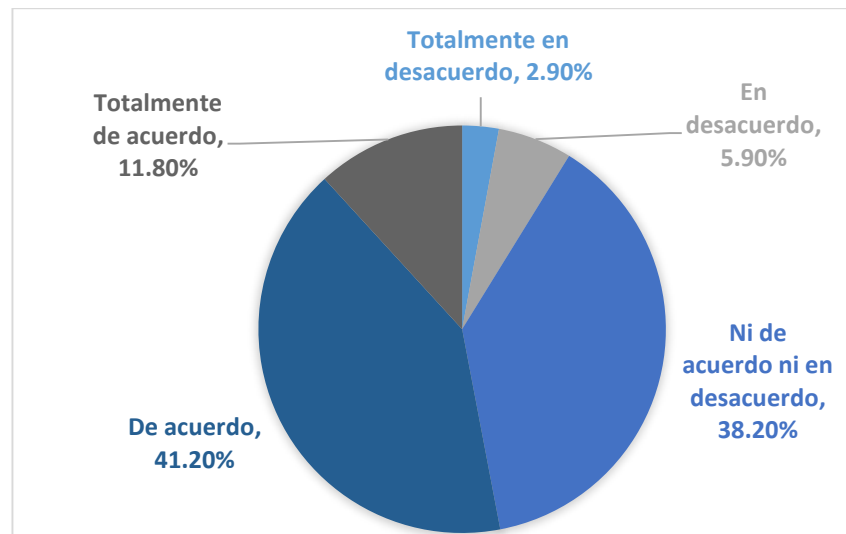


Figura 33

Compromiso con la visión de cambio positivo

Interpretación:

La Tabla 29 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo”, la cual nos permite medir el indicador habilidades grupales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 11.8%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 41.2%.
- El 38.20% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.90% del total de trabajadores.
- Finalmente el 2.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.53 puntos.

- f. MI jefe diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas.

Tabla 30

Diagnóstico y uso de las competencias del equipo

| | | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|----------|-----------------------|
| MI jefe diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas. | Totalmente en desacuerdo | 2 | 5.90% |
| | En desacuerdo | 1 | 2.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 13 | 38.20% |
| | De acuerdo | 16 | 47.10% |
| | Totalmente de acuerdo | 2 | 5.90% |
| Total | | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

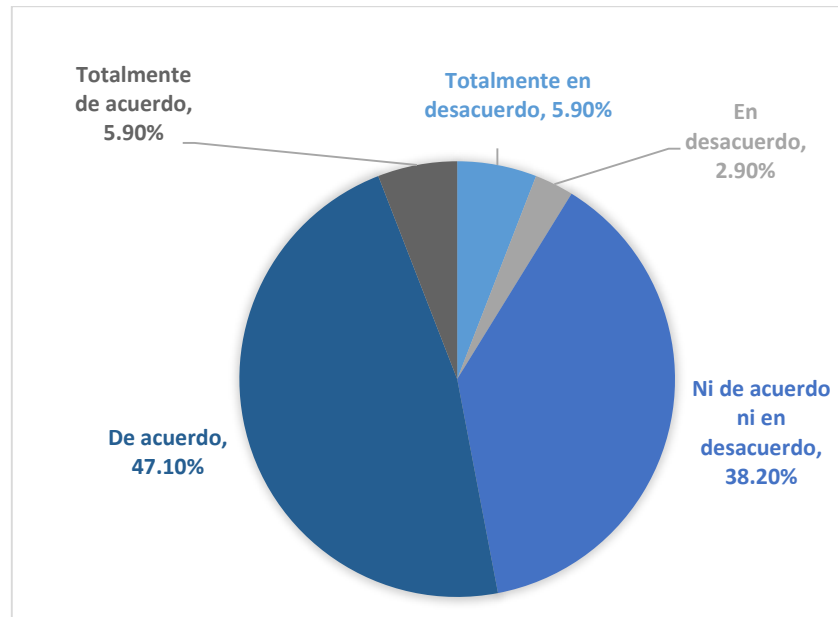


Figura 34

Diagnóstico y uso de las competencias del equipo

Interpretación:

La Tabla 30 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “MI jefe diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas”, la cual nos permite medir el indicador habilidades grupales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 5.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 47.10%.
- El 38.20% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 5.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.44 puntos.

- g. Mi jefe sabe cómo ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

Tabla 31

Ayuda para la cohesión de miembros del equipo

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|----------|-----------------------|
| | 2 | 5.90% |
| | 1 | 2.90% |
| | 13 | 38.20% |
| | 13 | 38.20% |
| | 5 | 14.70% |
| | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

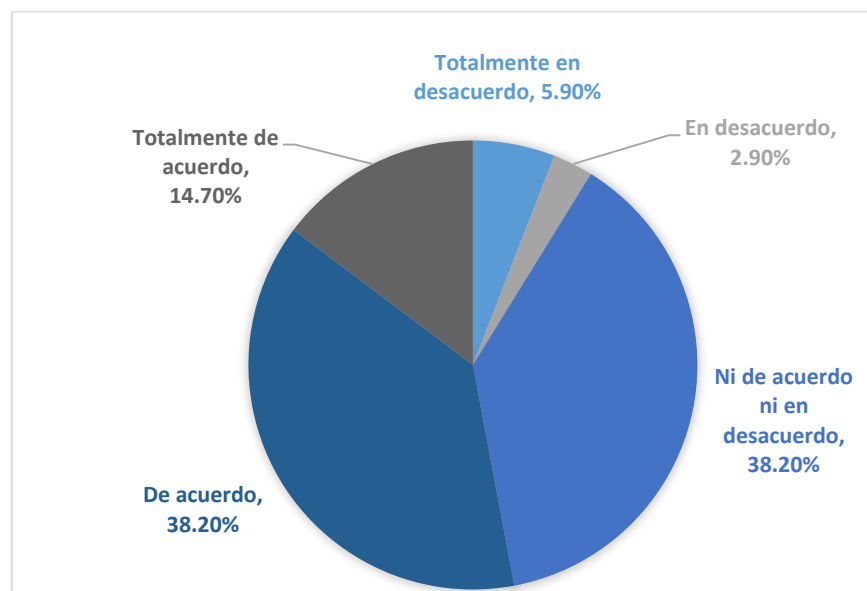


Figura 35

Ayuda para la cohesión de miembros del equipo

Interpretación:

La Tabla 31 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe sabe cómo ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo”, la cual nos permite medir el indicador habilidades grupales de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 14.7%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 38.20%.
- El 38.20% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 5.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.53 puntos.

4.1.3. Motivación laboral

4.1.3.1. Factores motivacionales

- a. Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad.

Tabla 32

Grado de responsabilidad del trabajo

| | Recuento | % del N de la columna | |
|---|--------------------------------|-----------------------|---------|
| Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad. | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 2 | 5.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 2.90% |
| | De acuerdo | 13 | 38.20% |
| | Totalmente de acuerdo | 18 | 52.90% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

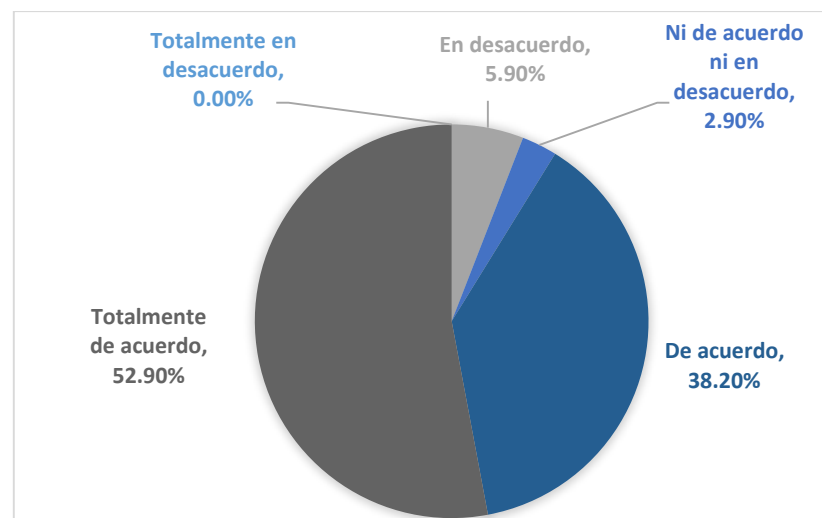


Figura 36

Grado de responsabilidad del trabajo

Interpretación:

La Tabla 32 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad”, la cual nos permite medir el indicador factores motivacionales de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 52.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 38.20%.
- El 2.9% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar totalmente de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.38 puntos.

b. Me motivan a trabajar en mi crecimiento personal y laboral.

Tabla 33

Crecimiento personal y laboral

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------------------|----------|-----------------------|
| Me motivan a trabajar en mi crecimiento personal y laboral. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 6 | 17.60% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 2 | 5.90% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 5 | 14.70% |
| | <u>De acuerdo</u> | 20 | 58.80% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 1 | 2.90% |
| | <u>Total</u> | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

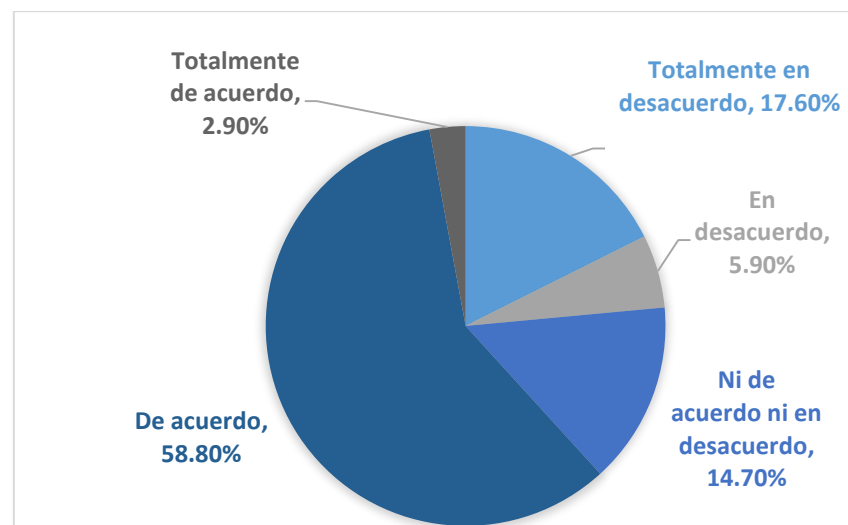


Figura 37

Crecimiento personal y laboral

Interpretación:

La Tabla 33 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Me motivan a trabajar en mi crecimiento personal y laboral”, la cual nos permite medir el indicador factores motivacionales de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 2.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 58.80%.
- El 14.70% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 17.60% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.24 puntos.

- c. El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante.

Tabla 34

Oportunidad de aprendizaje y desarrollo

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|----------|-----------------------|
| El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante. | Totalmente en desacuerdo | 5 | 14.70% |
| | En desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 11.80% |
| | De acuerdo | 19 | 55.90% |
| | Totalmente de acuerdo | 6 | 17.60% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

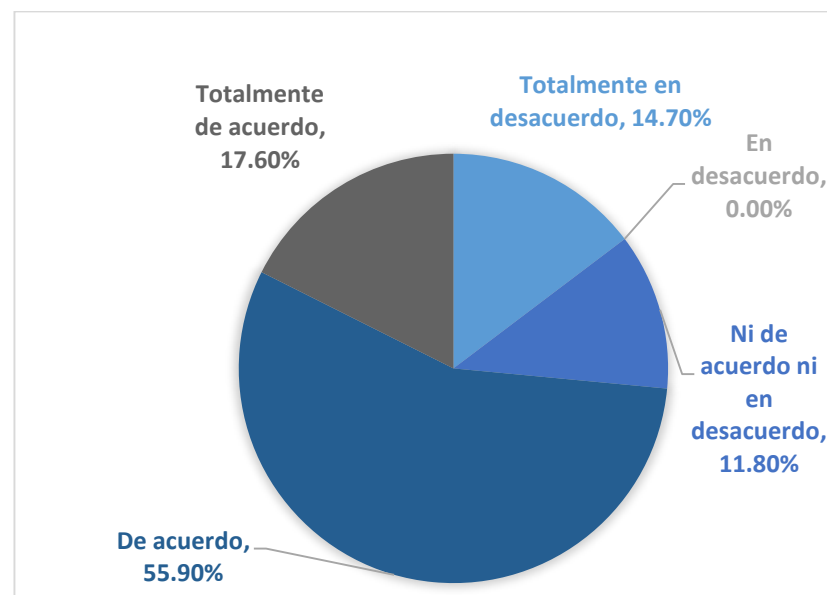


Figura 38

Oportunidad de aprendizaje y desarrollo

Interpretación:

La Tabla 34 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante”, la cual nos permite medir el indicador factores motivacionales de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 17.60%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 55.90%.
- El 11.80% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 0% del total de trabajadores.
- Finalmente el 14.7% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.62 puntos.

- d. La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo.

Tabla 35

Oportunidad de desarrollo pleno

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|---------------------------------------|-----------------------|
| La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 3 8.80% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 9 26.50% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 4 11.80% |
| | <u>De acuerdo</u> | 16 47.10% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 2 5.90% |
| | <u>Total</u> | 34 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

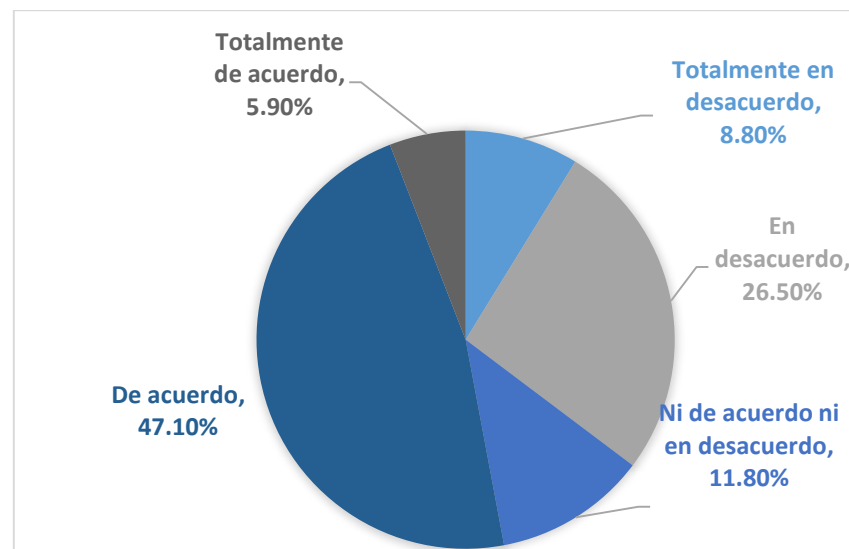


Figura 39

Oportunidad de desarrollo pleno

Interpretación:

La Tabla 35 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo”, la cual nos permite medir el indicador factores motivacionales de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 5.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 47.10%.
- El 11.80% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 26.50% del total de trabajadores.
- Finalmente el 8.80% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.15 puntos.

- e. Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo.

Tabla 36

Reconocimiento por la labor que realiza

| | | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|----------|-----------------------|
| Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo. | Totalmente en desacuerdo | 6 | 17.60% |
| | En desacuerdo | 2 | 5.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17 | 50.00% |
| | De acuerdo | 8 | 23.50% |
| | Totalmente de acuerdo | 1 | 2.90% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

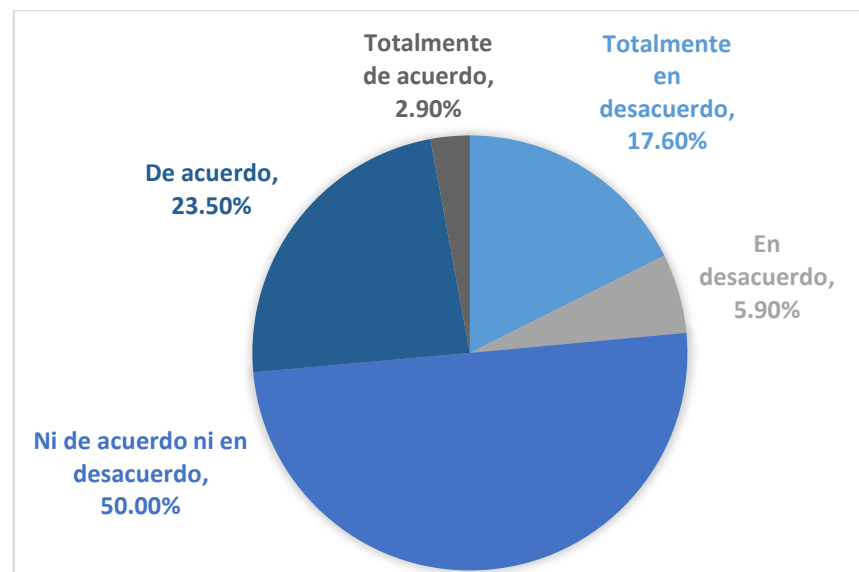


Figura 40

Reconocimiento por la labor que realiza

Interpretación:

La Tabla 36 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo”, la cual nos permite medir el indicador factores motivacionales de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 2.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 23.50%.
- El 50.0% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 17.6% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones neutrales.

En esta premisa se obtuvo una media de 2.88 puntos.

- f. Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización.

Tabla 37

Labor en la organización

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización. | Totalmente en desacuerdo | 2 5.90% |
| | En desacuerdo | 6 17.60% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5 14.70% |
| | De acuerdo | 14 41.20% |
| | Totalmente de acuerdo | 7 20.60% |
| | Total | 34 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

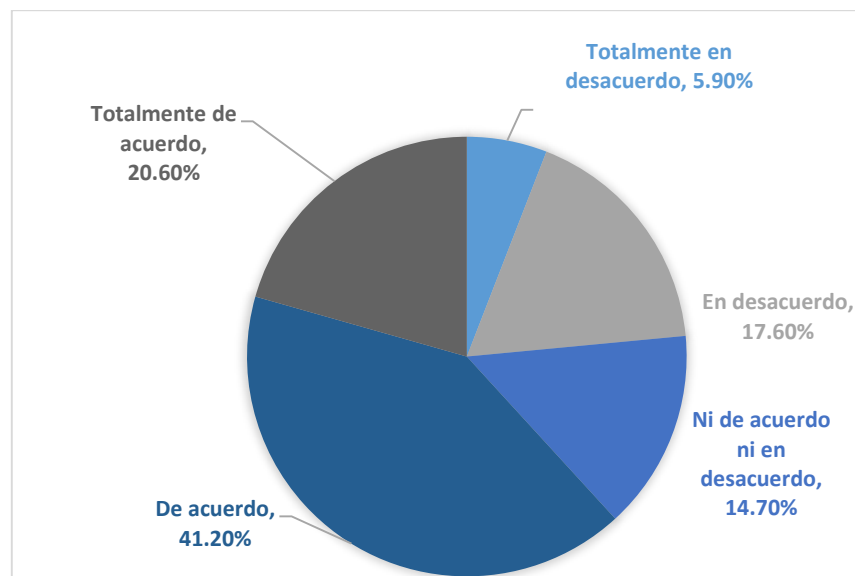


Figura 41

Labor en la organización

Interpretación:

La Tabla 37 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización”, la cual nos permite medir el indicador factores motivacionales de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 20.60%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 41.20%.
- El 14.70% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 17.60% del total de trabajadores.
- Finalmente el 5.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.53 puntos.

- g. Me brindan oportunidad de promoción dentro de mi área de trabajo.

Tabla 38

Oportunidad de promoción

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| Me brindan oportunidad de promoción dentro de mi área de trabajo | Totalmente en desacuerdo | 7 20.60% |
| | En desacuerdo | 7 20.60% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 14 41.20% |
| | De acuerdo | 5 14.70% |
| | Totalmente de acuerdo | 1 2.90% |
| | Total | 34 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

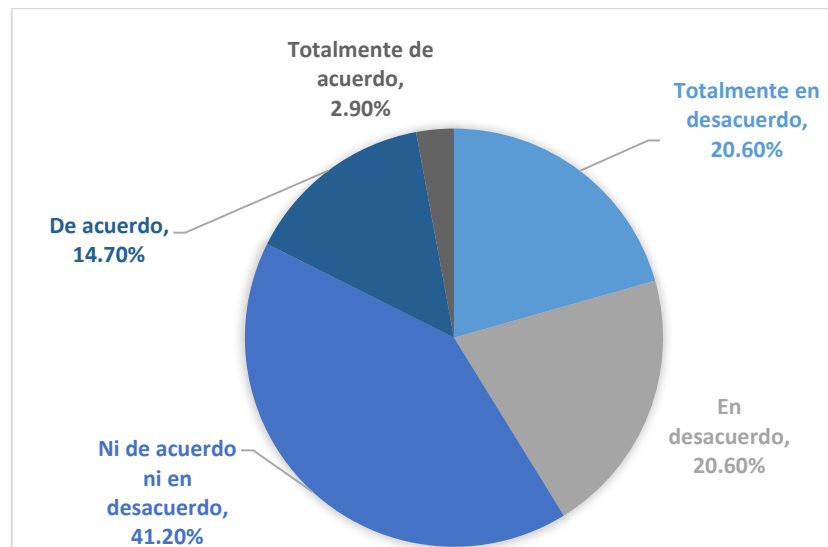


Figura 42

Oportunidad de promoción

Interpretación:

La Tabla 38 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Me brindan oportunidad de promoción dentro de mi área de trabajo”, la cual nos permite medir el indicador factores motivacionales de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 2.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 14.70%.
- El 41.20% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 20.60% del total de trabajadores.
- Finalmente el 20.60% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones neutrales.

En esta premisa se obtuvo una media de 2.59 puntos.

- h. El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal

Tabla 39

Formación profesional y personal

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|----------|-----------------------|
| El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 4 | 11.80% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 5.90% |
| | De acuerdo | 20 | 58.80% |
| | Totalmente de acuerdo | 8 | 23.50% |
| Total | | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

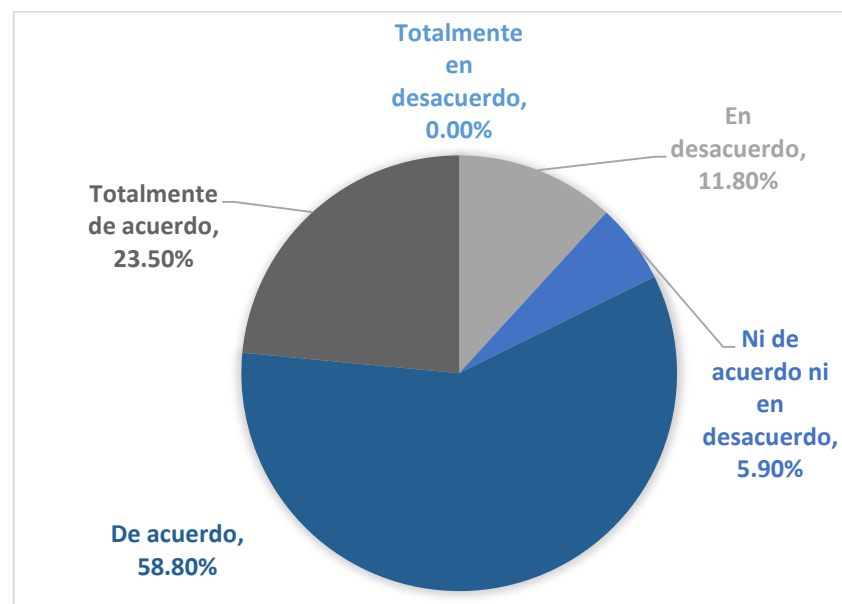


Figura 43

Formación profesional y personal

Interpretación:

La Tabla 39 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal”, la cual nos permite medir el indicador factores motivacionales de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 23.50%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 58.80%.
- El 5.90% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 11.80% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.94 puntos.

- i. Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo.

Tabla 40

Importancia de la tarea en el éxito de los objetivos

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| | 0 | 0.00% |
| Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo. | Totalmente en desacuerdo | 0.00% |
| | En desacuerdo | 5.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 5.90% |
| | De acuerdo | 44.10% |
| | Totalmente de acuerdo | 44.10% |
| Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

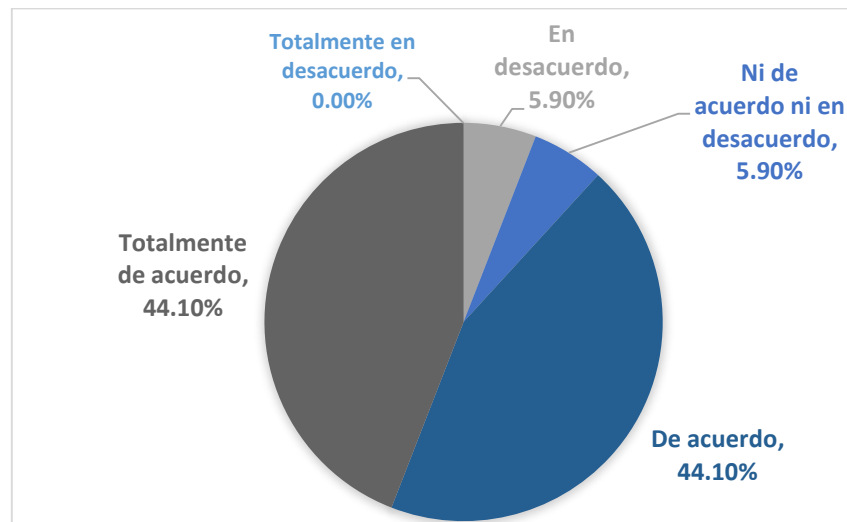


Figura 44

Importancia de la tarea en el éxito de los objetivos

Interpretación:

La Tabla 40 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo”, la cual nos permite medir el indicador factores motivacionales de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 44.10%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 44.10%.
- El 5.9% de trabajadores indicaron no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.9% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 4.26 puntos.

4.1.3.2. Factores higiénicos

- a. La empresa me garantiza estabilidad laboral.

Tabla 41

Estabilidad laboral

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|---------------------------------------|-----------------------|
| La empresa me garantiza estabilidad laboral. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 5 14.70% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 6 17.60% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 9 26.50% |
| | <u>De acuerdo</u> | 12 35.30% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 2 5.90% |
| | <u>Total</u> | 34 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

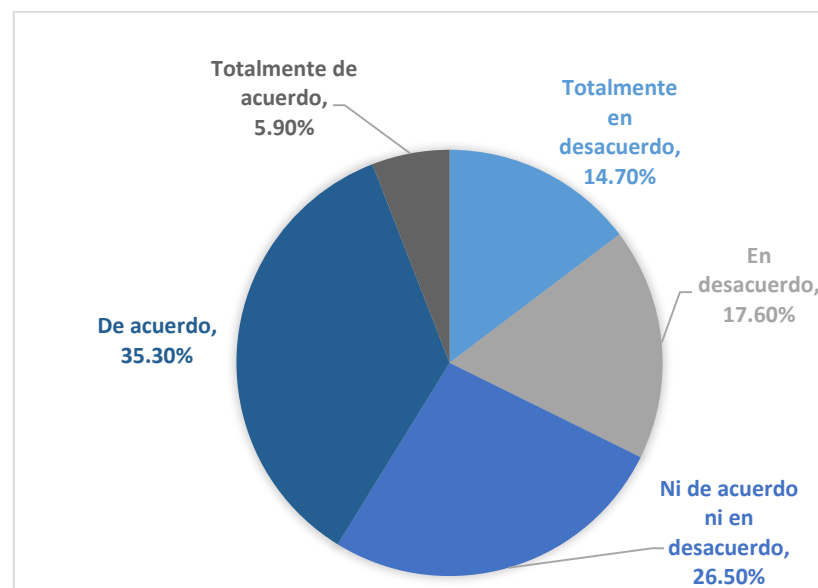


Figura 45

Estabilidad laboral

Interpretación:

La Tabla 41 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “La empresa me garantiza estabilidad laboral.”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 5.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 35.30%.
- El 26.50% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 17.60% del total de trabajadores.
- Finalmente el 14.70% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.00 puntos.

b. Mi lugar de trabajo es seguro, no atenta contra mi integridad.

Tabla 42

Seguridad del trabajo

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|----------|-----------------------|
| Mi lugar de trabajo es seguro, no atenta contra mi integridad | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 11.80% |
| | De acuerdo | 25 | 73.50% |
| | Totalmente de acuerdo | 5 | 14.70% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

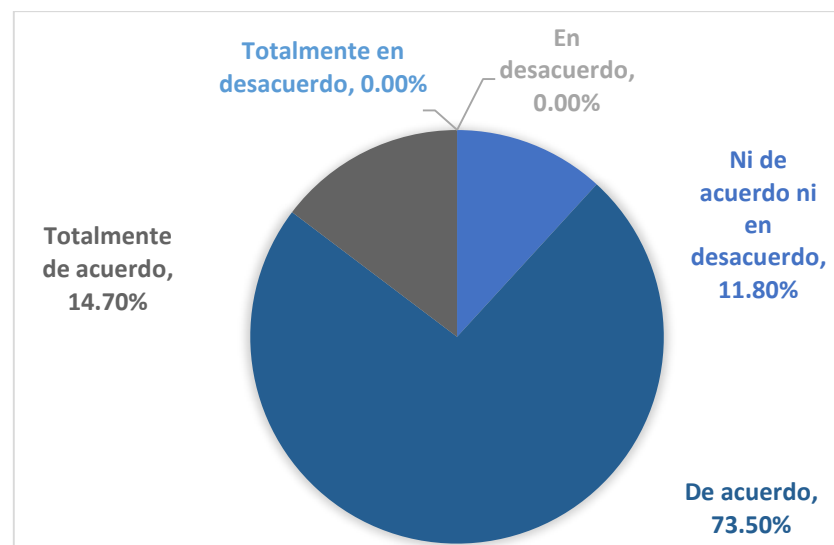


Figura 46

Seguridad del trabajo

Interpretación:

La Tabla 42 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi lugar de trabajo es seguro, no atenta contra mi integridad”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 14.70%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 73.50%.
- El 11.80% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, no se obtuvo marcaciones para las alternativas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 4.03 puntos.

c. Tengo buena comunicación con mi jefe.

Tabla 43

Comunicación con el jefe

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------|-----------------------|
| Tengo buena comunicación con mi jefe. | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 2 | 5.90% |
| | De acuerdo | 26 | 76.50% |
| | Totalmente de acuerdo | 6 | 17.60% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

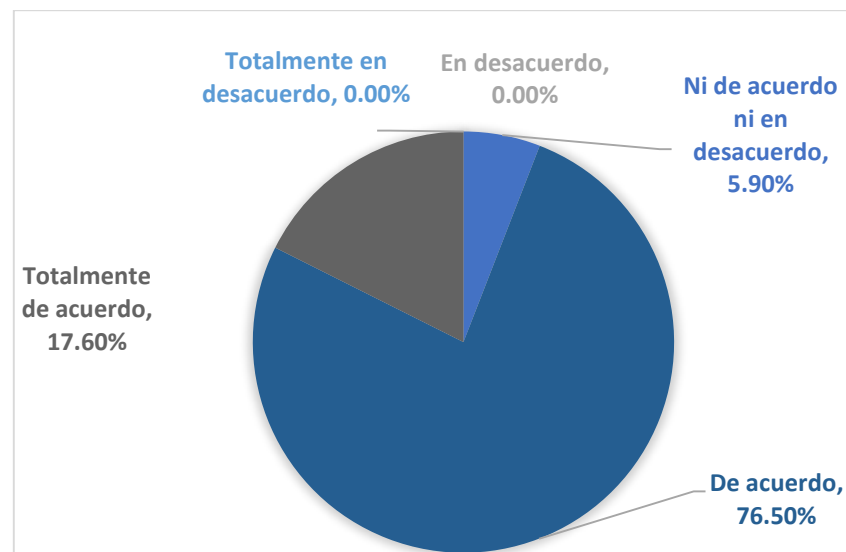


Figura 47

Comunicación con el jefe

Interpretación:

La Tabla 43 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Tengo buena comunicación con mi jefe”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 17.60%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 76.50%.
- El 5.90% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, no se registraron marcaciones para las alternativas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 4.12

- d. Mi jefe inmediato me apoya constantemente para para que pueda realizar un buen trabajo.

Tabla 44

Apoyo para la realización del trabajo

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|----------|-----------------------|
| | 0 | 0.00% |
| | 1 | 2.90% |
| | 10 | 29.40% |
| | 18 | 52.90% |
| | 5 | 14.70% |
| | 34 | 100.00% |

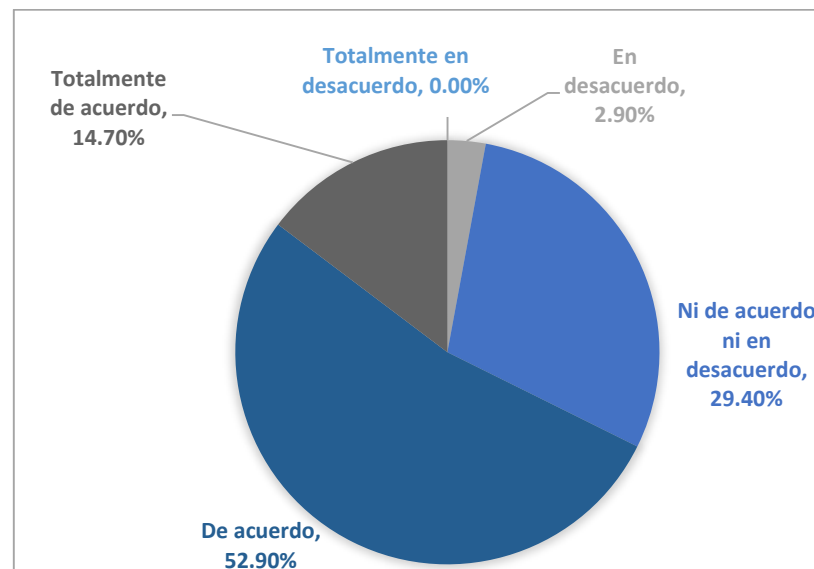


Figura 48

Apoyo para la realización del trabajo

Interpretación:

La Tabla 44 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi jefe inmediato me apoya constantemente para para que pueda realizar un buen trabajo”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 14.70%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 52.90%.
- El 29.40% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.90% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.79.

- e. La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad.

Tabla 45

Pertinencia de la supervisión en el trabajo

| | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------------------|-----------------------|
| La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 1 2.90% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 0 0.00% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 7 20.60% |
| | <u>De acuerdo</u> | 22 64.70% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 4 11.80% |
| Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

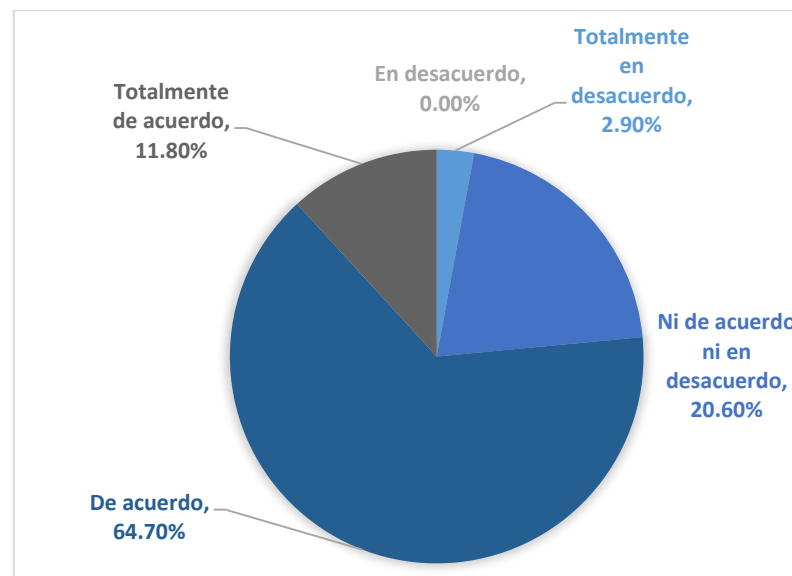


Figura 49

Pertinencia de la supervisión en el trabajo

Interpretación:

La Tabla 45 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 11.80%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 64.70%.
- El 20.60% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, no se consideró marcaciones para la alternativa en desacuerdo.
- Finalmente el 2.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.82

- f. Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

Tabla 46

Desarrollo de nuevas habilidades y destrezas

| | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|-----------------------|
| Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas | Totalmente en desacuerdo | 1 2.90% |
| | En desacuerdo | 2 5.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 6 17.60% |
| | De acuerdo | 18 52.90% |
| | Totalmente de acuerdo | 7 20.60% |
| Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

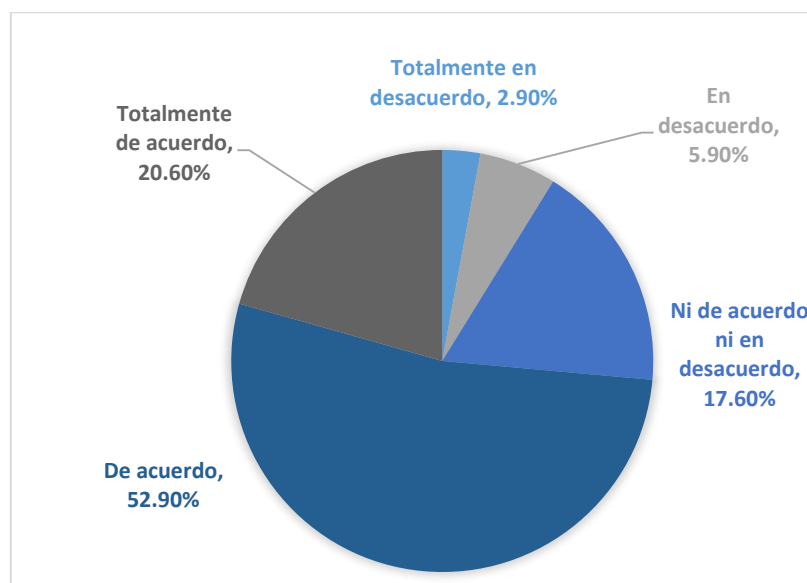


Figura 50

Desarrollo de nuevas habilidades y destrezas

Interpretación:

La Tabla 46 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destreza”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 20.60%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 52.90%.
- El 17.60% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.90% del total de trabajadores.
- Finalmente el 2.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.82

- g. Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento.

Tabla 47

Disposición de equipos y materiales de trabajo

| | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------------------|-----------------------|
| Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 1 2.90% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 1 2.90% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 5 14.70% |
| | <u>De acuerdo</u> | 23 67.60% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 4 11.80% |
| | <u>Total</u> | 34 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

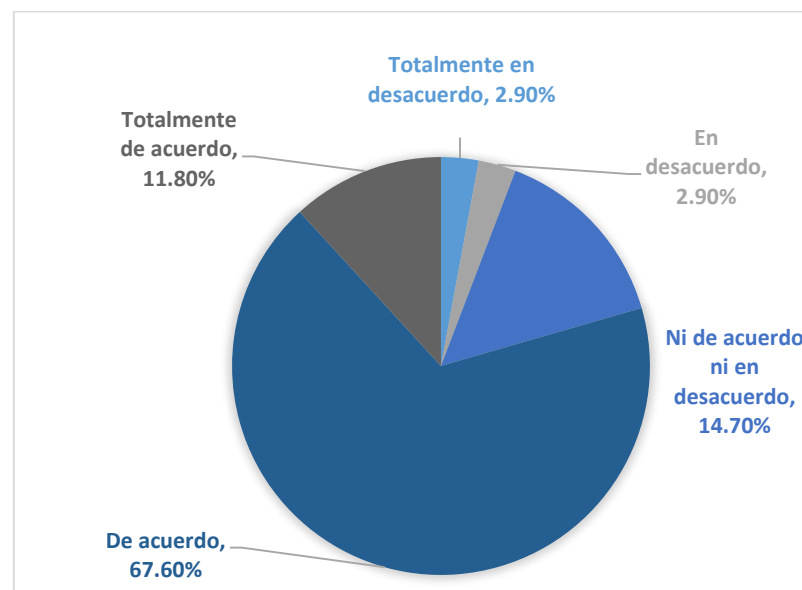


Figura 51

Disposición de equipos y materiales de trabajo

Interpretación:

La Tabla 47 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 11.80%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 67.60%.
- El 14.70% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.90% del total de trabajadores.
- Finalmente el 2.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.82

h. Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas.

Tabla 48

Consideración de las reglas de trabajo

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------------------|----------|-----------------------|
| Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 3 | 8.80% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 2 | 5.90% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 14 | 41.20% |
| | <u>De acuerdo</u> | 14 | 41.20% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 1 | 2.90% |
| | <u>Total</u> | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

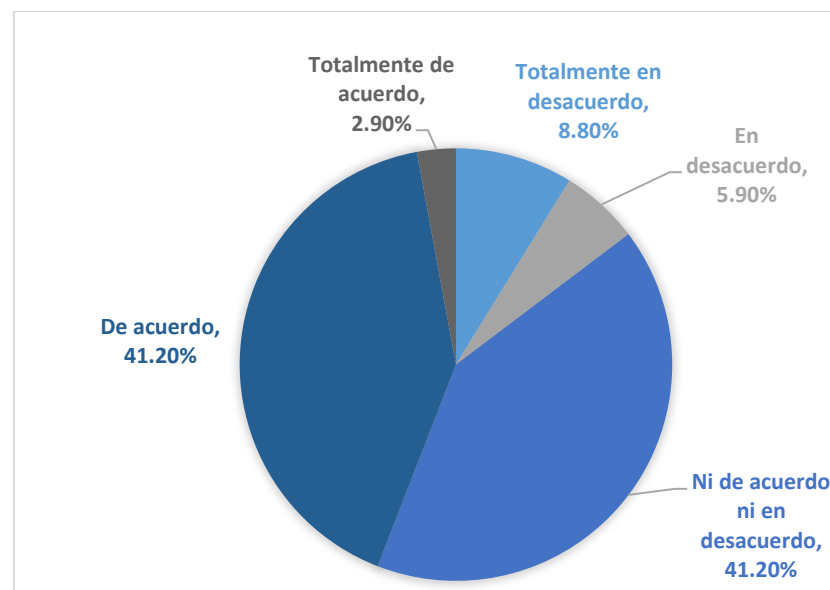


Figura 52

Consideración de las reglas de trabajo

Interpretación:

La Tabla 48 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 2.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 41.20%.
- El 41.20% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.90% del total de trabajadores.
- Finalmente el 8.80% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones neutrales.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.24

- i. El sueldo que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas.

Tabla 49

Satisfacción del sueldo en las necesidades básicas

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| El sueldo que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas. | Totalmente en desacuerdo | 3 8.80% |
| | En desacuerdo | 8 23.50% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 15 44.10% |
| | De acuerdo | 8 23.50% |
| | Totalmente de acuerdo | 0 0.00% |
| | Total | 34 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

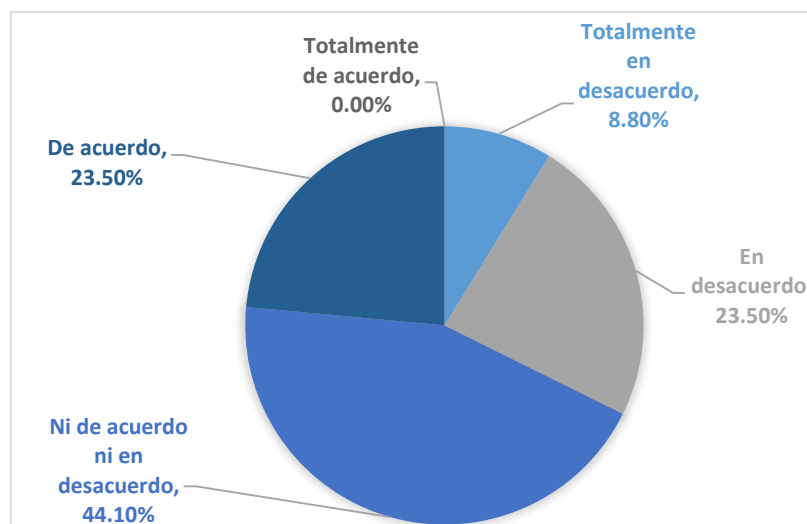


Figura 53

Satisfacción del sueldo en las necesidades básicas

Interpretación:

La Tabla 49 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “El sueldo que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 0%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 23.50%.
- El 44.10% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 23.50% del total de trabajadores.
- Finalmente el 8.80% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones neutrales.

En esta premisa se obtuvo una media de 2.82

j. Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.

Tabla 50

Relación con compañeros de trabajo

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|----------|-----------------------|
| Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo. | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 1 | 2.90% |
| | De acuerdo | 23 | 67.60% |
| | Totalmente de acuerdo | 10 | 29.40% |
| | Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

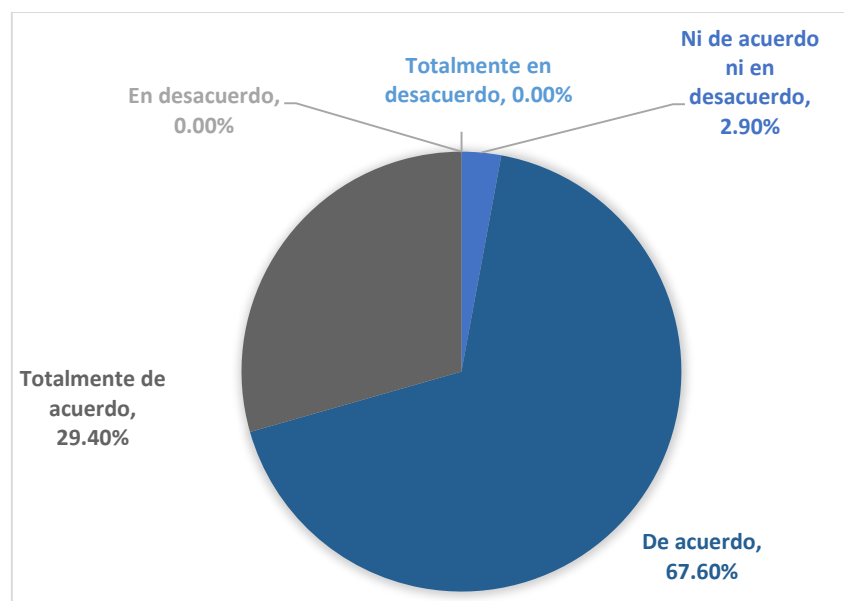


Figura 54

Relación con compañeros de trabajo

Interpretación:

La Tabla 50 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 29.40%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 67.60%.
- El 2.90% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, no se registraron marcaciones para las alternativas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 4.26.

- k. Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo.

Tabla 51

Motivación de las relaciones con los compañeros

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. | Totalmente en desacuerdo | 1 2.90% |
| | En desacuerdo | 0 0.00% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 3 8.80% |
| | De acuerdo | 23 67.60% |
| | Totalmente de acuerdo | 7 20.60% |
| Total | 34 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia

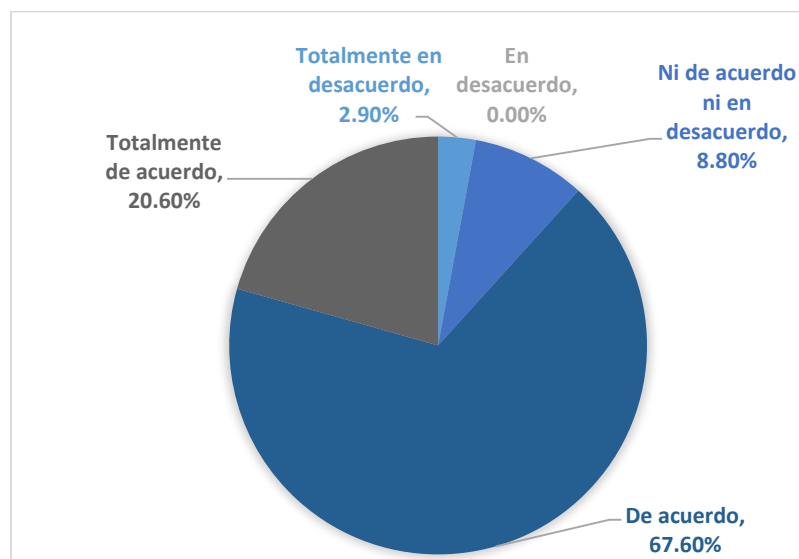


Figura 55

Motivación de las relaciones con los compañeros

Interpretación:

La Tabla 51 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 20.60%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 67.60%.
- El 8.80% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 0% del total de trabajadores.
- Finalmente el 2.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 4.03.

1. El trabajo que realizo no interfiere en mi vida personal.

Tabla 52

Interferencia del trabajo en la vida personal

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|--------------------------------|----------|-----------------------|
| El trabajo que realizo no interfiere en mi vida personal. | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 1 | 2.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 8 | 23.50% |
| | De acuerdo | 15 | 44.10% |
| | Totalmente de acuerdo | 10 | 29.40% |
| | Total | 34 | 100.00% |

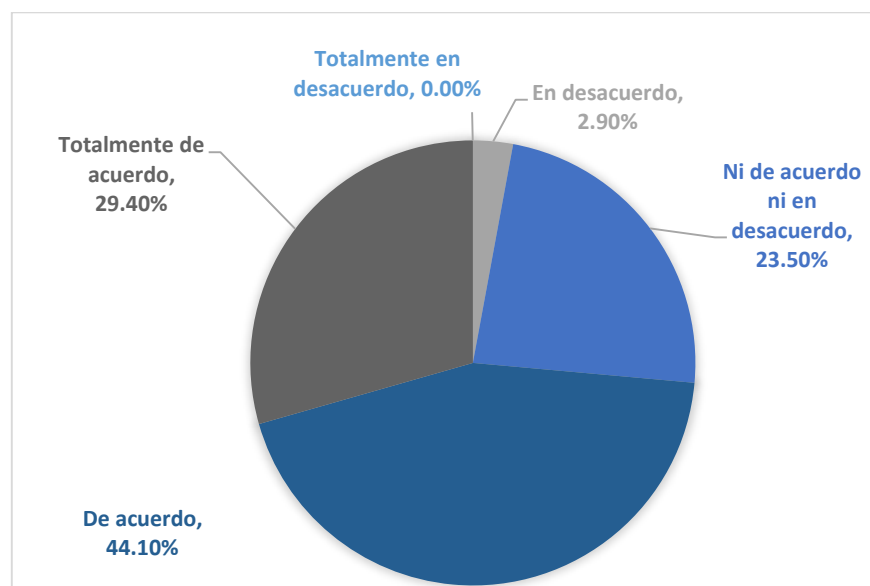


Figura 56

Interferencia del trabajo en la vida personal

Interpretación:

La Tabla 52 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “El trabajo que realizo no interfiere en mi vida personal”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 29.40%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 44.10%.
- El 23.50% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.90% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 4.00.

m. Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones.

Tabla 53

Toma de propias decisiones

| | | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------------------|----------|-----------------------|
| Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 1 | 2.90% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 1 | 2.90% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 12 | 35.30% |
| | <u>De acuerdo</u> | 17 | 50.00% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 3 | 8.80% |
| | <u>Total</u> | 34 | 100.00% |

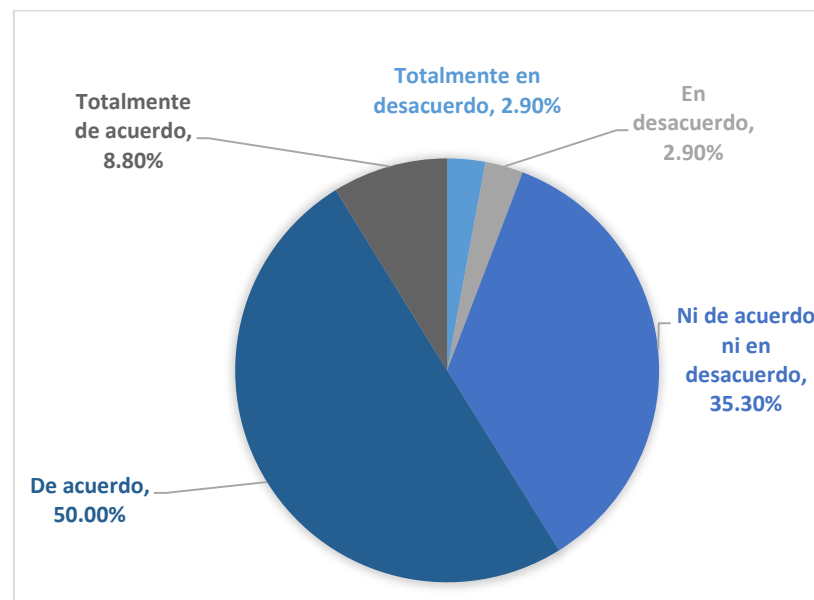


Figura 57

Toma de propias decisiones

Interpretación:

La Tabla 53 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 8.80%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 50.00%.
- El 35.30% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.90% del total de trabajadores.
- Finalmente el 2.90% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.59.

- n. El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva asistir con ganas de trabajar.

Tabla 54

Motivación mediante el ambiente laboral

| | Recuento | % del N de la columna |
|---|---------------------------------------|-----------------------|
| El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva asistir con ganas de trabajar. | <u>Totalmente en desacuerdo</u> | 0 0.00% |
| | <u>En desacuerdo</u> | 1 2.90% |
| | <u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u> | 5 14.70% |
| | <u>De acuerdo</u> | 22 64.70% |
| | <u>Totalmente de acuerdo</u> | 6 17.60% |
| | <u>Total</u> | 34 100.00% |

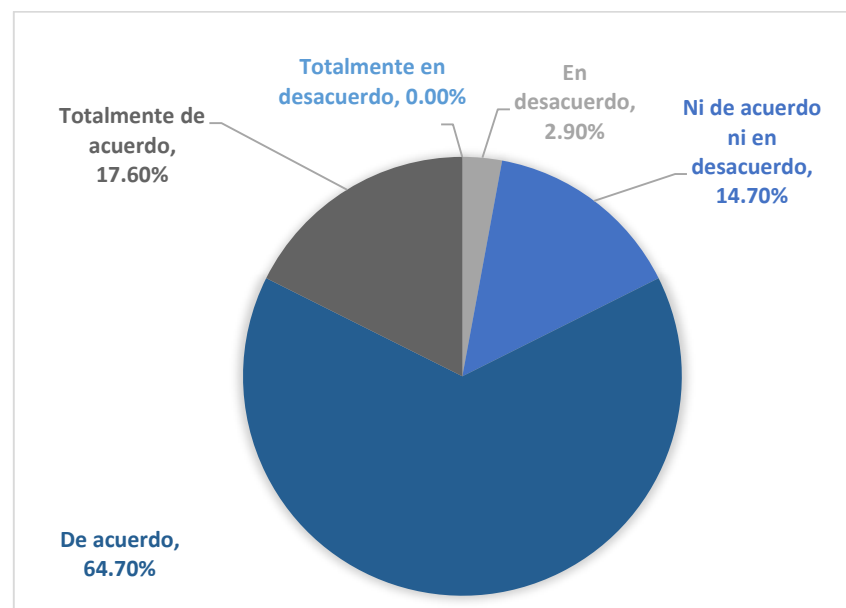


Figura 58

Motivación mediante el ambiente laboral

Interpretación:

La Tabla 54 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva asistir con ganas de trabajar”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 17.60%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 64.70%.
- El 14.70% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 2.90% del total de trabajadores.
- Finalmente el 0% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 3.97

- o. La institución me proporciona crecimiento económico y profesional.

Tabla 55

Crecimiento económico y profesional

| | Recuento | % del N de la columna |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| La institución me proporciona crecimiento económico y profesional. | Totalmente en desacuerdo | 6 17.60% |
| | En desacuerdo | 2 5.90% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 17 50.00% |
| | De acuerdo | 8 23.50% |
| | Totalmente de acuerdo | 1 2.90% |
| | Total | 34 100.00% |

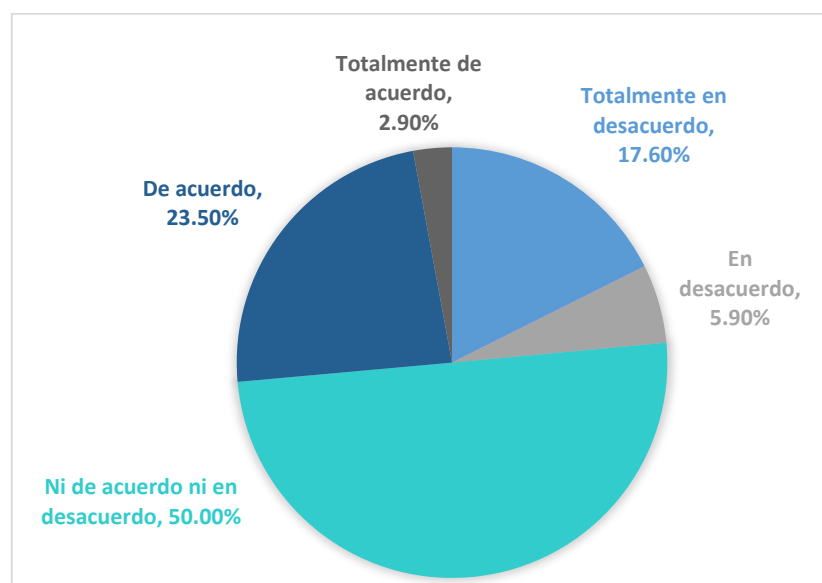


Figura 59

Crecimiento económico y profesional

Interpretación:

La Tabla 55 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “La institución me proporciona crecimiento económico y profesional”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 2.90%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 23.50%.
- El 50.00% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, aquellos que consideraron estar en desacuerdo representan el 5.90% del total de trabajadores.
- Finalmente el 17.60% consideraron estar totalmente en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones neutrales.

En esta premisa se obtuvo una media de 2.88

- p. Considero que el puesto que ocupo es importante para la organización.

Tabla 56

Importancia del puesto laboral en la organización

| | Recuento | % del N de la columna | |
|---|--------------------------------|-----------------------|---------|
| Considero que el puesto que ocupo es importante para la organización. | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | En desacuerdo | 0 | 0.00% |
| | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 | 11.80% |
| | De acuerdo | 26 | 76.50% |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 11.80% |
| | Total | 34 | 100.00% |

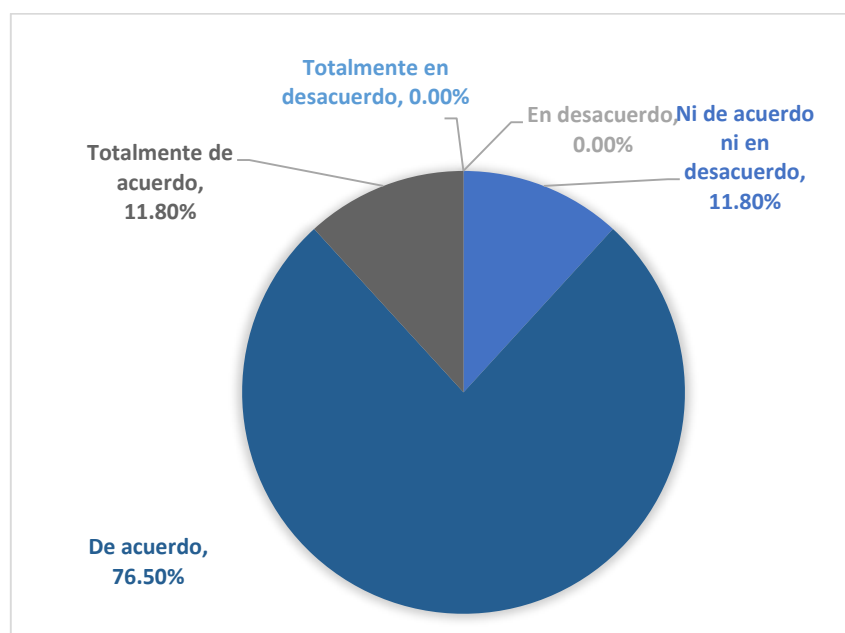


Figura 60

Importancia del puesto laboral en la organización

Interpretación:

La Tabla 56 muestra los resultados de haber evaluado la afirmación del cuestionario que indica que “Considero que el puesto que ocupo es importante para la organización”, la cual nos permite medir el indicador factores higiénicos de la variable motivación laboral.

Los resultados son los siguientes:

- Los trabajadores que indican estar totalmente de acuerdo con la afirmación representan el 11.80%.
- Por otro lado, los trabajadores que consideraron estar de acuerdo con la premisa corresponden al 76.50%.
- El 11.80% de trabajadores indicaron no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.
- En tanto, no se registraron marcaciones para las alternativas de acuerdo ni en desacuerdo.

Dado estos resultados podemos encontrar que los trabajadores refieren, en mayor frecuencia estar de acuerdo respecto a la premisa evaluada, lo cual representa percepciones positivas.

En esta premisa se obtuvo una media de 4.00

4.1.4. Resumen de resultados de encuesta aplicada a subalternos

4.1.4.1. Habilidades gerenciales

Tabla 57

Evaluación de las habilidades gerenciales por indicadores

| DIMENSION | INDICADOR | PREMISA | MEDIA POR PREMISA | MEDIA POR INDICADOR | MEDIA POR DIMENSION | MEDIA POR VARIABLE |
|------------------------------------|---|--|-------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Habilidades Personales | Desarrollo del autoconocimiento | Mi jefe solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal. | 3.12 | 3.47 | | |
| | | Mi jefe posee un conjunto de estándares y principios personales que guía su conducta. | 3.82 | | | |
| | Manejo del estrés personal | Mi jefe utiliza métodos para administrar su tiempo, hace lista de asuntos pendientes y prioriza tareas. | 3.56 | 3.71 | | |
| | | Mi jefe mantiene equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo. | 3.85 | | 3.62 | |
| | Solución analítica y creativa de problemas | En situaciones de conflicto, mi jefe define el problema y genera alternativas. | 3.62 | | | |
| | | Mi jefe reconoce el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan. | 3.82 | 3.67 | | 3.62 |
| | | Mi jefe cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | 3.56 | | | |
| Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo | Mi jefe es claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación. | 3.62 | 3.72 | | |
| | | Mi jefe no habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él/ella. | 3.82 | | 3.69 | |
| | Ganar poder e influencia | Mi jefe forma una red amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles | 3.91 | 3.90 | | |
| | | Mi jefe evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad | 3.88 | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|---|------|------|------|
| Habilidades grupales | Motivación de empleados | Mi jefe utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | 3.35 | 3.57 | 3.56 |
| | | Mi jefe se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. | 3.79 | | |
| | Manejo de conflictos | Cuando alguien se queja de por algo que hizo el jefe, muestra preocupación e interés genuinos por entender. | 3.47 | 3.59 | |
| | | Cuando dos personas están en conflicto, ayuda a ambos a generar alternativas múltiples | 3.71 | | |
| | Facultamiento y delegación | Mi jefe trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo. | 3.79 | 3.64 | |
| | | Mi jefe enfatiza el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. | 3.71 | | |
| | | Cuando delega trabajo, mi jefe especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen | 3.41 | | |
| | | Mi jefe transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con su equipo de trabajo. | 3.50 | | |
| | Liderazgo del cambio positivo | Mi jefe sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | 3.53 | 3.51 | |
| | | MI jefe diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas. | 3.44 | | |
| Formación de equipos efectivos | Mi jefe sabe cómo ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. | 3.53 | 3.49 | | |
| | | | | | |

4.1.4.2. Motivación Laboral

Tabla 58

Evaluación de la motivación laboral por indicadores

| DIMENSION | INDICADOR | PREMISA | MEDIA POR PREMISA | MEDIA POR INDICADOR | MEDIA POR DIMENSION | MEDIA POR VARIABLE |
|---|----------------------------|--|--|---------------------|---------------------|--------------------|
| Factores Motivacionales | Responsabilidad | Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad. | 4.38 | 4.38 | | |
| | Trabajo en sí mismo | Me motivan a trabajar en mi crecimiento personal y laboral. | 3.24 | 3.24 | | |
| | Crecimiento | El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante. | 3.62 | | 3.38 | |
| | | La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo | 3.15 | | | |
| | Reconocimiento | Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo. | 2.88 | | 3.21 | 3.51 |
| | | Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización. | 3.53 | | | |
| | Promoción | Me brindan oportunidad de promoción dentro de mi área de trabajo | 2.59 | 2.59 | | |
| | Logro | El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal | 3.94 | | | 3.63 |
| | | Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo. | 4.26 | | 4.10 | |
| | Factores Higiénicos | Seguridad | La empresa me garantiza estabilidad laboral. | 3.00 | | |
| Mi lugar de trabajo es seguro, no atenta contra mi integridad | | | 4.03 | | 3.51 | |
| Relación con el jefe | | Tengo buena comunicación con mi jefe. | 4.12 | | | |
| | | Mi jefe inmediato me apoya constantemente para para que pueda realizar un buen trabajo. | 3.79 | | 3.96 | 3.64 |
| Supervisión | | La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad. | 3.82 | 3.82 | | |
| Condiciones de trabajo | | Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas | 3.82 | 3.63 | | |

| | | | |
|------------------------------------|--|------|------|
| | Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento. | 3.82 | |
| | Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas. | 3.24 | |
| Sueldo | El sueldo que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas. | 2.82 | 2.82 |
| Relación con los compañeros | Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo. | 4.26 | |
| | Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. | 4.03 | 4.15 |
| Vida Personal | El trabajo que realizo no interfiere en mi vida personal. | 4.00 | 4.00 |
| Política y administración | Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones. | 3.59 | |
| | El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva a asistir con ganas de trabajar. | 3.97 | 3.78 |
| Estatus | La institución me proporciona crecimiento económico y profesional. | 2.88 | |
| | Considero que el puesto que ocupo es importante para la organización. | 4.00 | 3.44 |

4.2. Presentación de resultados de la autoevaluación sobre habilidades gerenciales dirigida a jefes administrativos

En el siguiente punto se muestran los resultados de la autoevaluación a los jefes administrativos. La autoevaluación se realizó en base a las habilidades gerenciales, la cual fue aplicada a 8 jefes administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

Los gráficos y tablas han sido desarrollados de acuerdo a las dimensiones de la variable “Habilidades Gerenciales”

Tabla 59

Habilidades personales de los jefes administrativos

| Premisa | Totalmente en desacuerdo | | En desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | |
|---|--------------------------|---|---------------|------|--------------------------------|------|------------|------|-----------------------|------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 1.1. Desarrollo del autoconocimiento | | | | | | | | | | |
| 1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal. | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 2 | 25 | 5 | 62.5 | 0 | 0 |
| 2. Poseo un conjunto de estándares y principios personales que guía mi conducta. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 62.5 | 3 | 37.5 |
| 1.2. Manejo de estrés personal | | | | | | | | | | |
| 3. Utilizo métodos para administrar mi tiempo, realizo lista de asuntos pendientes y priorizo tareas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 6 | 75 | 1 | 12.5 |
| 4. Mantengo mi equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 87.5 | 1 | 12.5 |
| 1.3. Solución analítica y creativa de problemas | | | | | | | | | | |
| 5. En situaciones de conflicto, defino el problema y genero alternativas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 87.5 | 1 | 12.5 |
| 6. Reconozco el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 25 | 3 | 37.5 | 3 | 37.5 |
| 7. Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 37.5 | 4 | 50 | 1 | 12.5 |

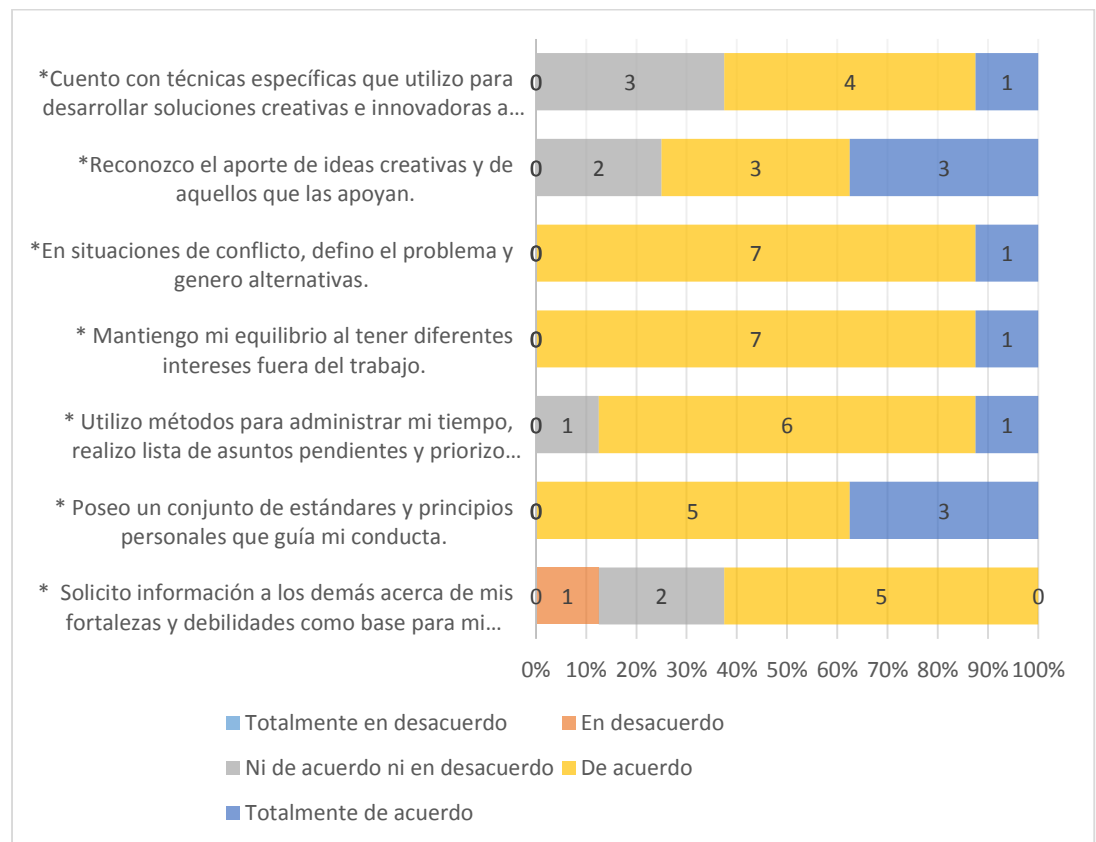


Figura 61

Habilidades personales de los jefes administrativos

Interpretación:

La tabla 59 muestra los resultados de haber evaluado la dimensión “Habilidades personales” de los jefes administrativos, en la cual se consideró los indicadores respecto al desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución analítica y creativas de problemas.

Se puede apreciar que la mayoría de jefes afirman que están de acuerdo con las premisas. El 87.5% de jefes afirman que están de acuerdo con la premisa relacionada a mantener el equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo y a la premisas de definición del problema y generación de alternativas.

En esta dimensión se obtuvo una media de 4 puntos.

Tabla 60***Habilidades interpersonales de los jefes administrativos***

| Premisa | Totalmente en desacuerdo | | En desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | |
|--|--------------------------|---|---------------|---|--------------------------------|------|------------|------|-----------------------|------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 2.1. Comunicación de apoyo | | | | | | | | | | |
| 8. Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 25 | 3 | 37.5 | 3 | 37.5 |
| 9. Evito hablar despectivamente de aquellos que tienen menos poder o menos información que yo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 50 | 4 | 50 |
| 2.2. Ganar poder e influencia | | | | | | | | | | |
| 10. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 25 | 2 | 25 | 4 | 50 |
| 11. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 50 | 4 | 50 |
| 2.3. Motivación de empleados | | | | | | | | | | |
| 12. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 5 | 62.5 | 2 | 25 |
| 13. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 50 | 4 | 50 |
| 2.4. Manejo de conflictos | | | | | | | | | | |
| 14. Cuando alguien se queja de por algo que hice, muestro preocupación e interés genuinos por entender. | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 25 | 5 | 62.5 | 1 | 12.5 |
| 15. Cuando dos personas están en conflicto, procuro ayudar a ambos a generar alternativas múltiples | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 5 | 62.5 | 2 | 25 |

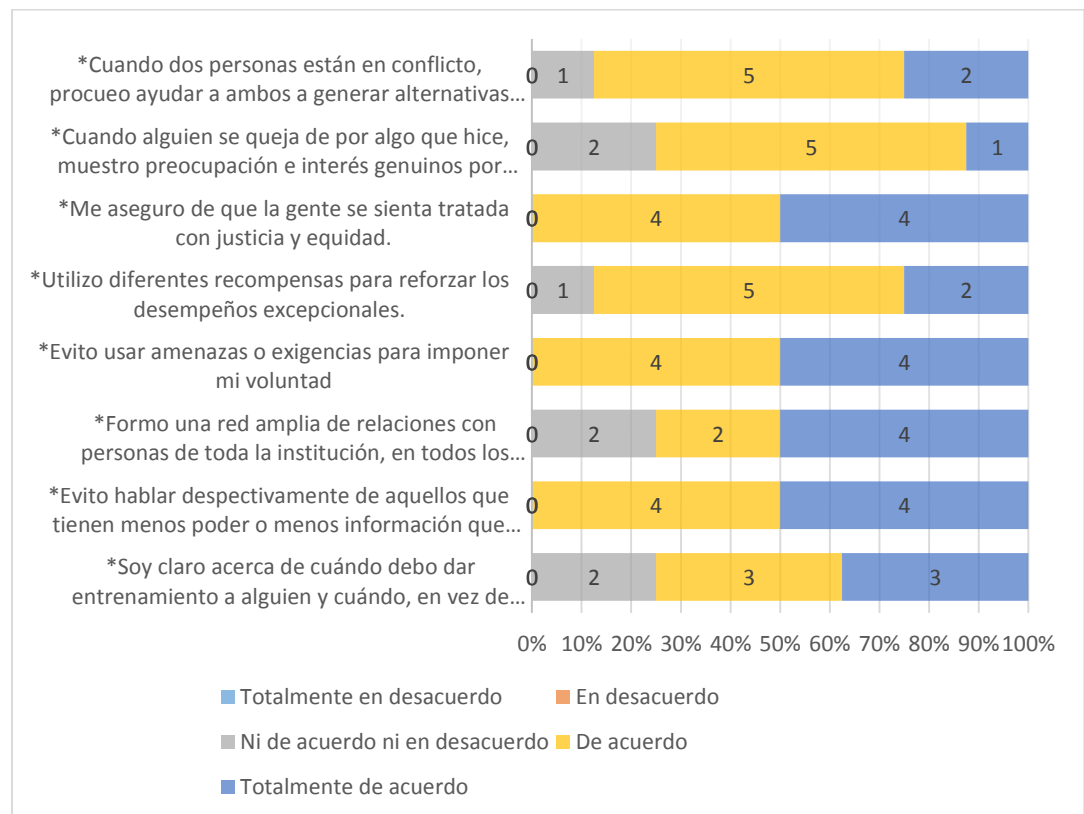


Figura 62

Habilidades interpersonales de los jefes administrativos

Interpretación:

La tabla 60 muestra los resultados de haber evaluado la dimensión “Habilidades interpersonales” de los jefes administrativos, en la cual se consideró los indicadores respecto a la comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de empleados y manejo de conflictos.

Se puede apreciar que la mayoría de jefes afirman que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con las premisas, oscilando entre el 50 % y 62.5%.

Esta dimensión obtuvo una media 4.25 puntos.

Tabla 61***Habilidades grupales de los jefes administrativos***

| Premisa | Totalmente en desacuerdo | | En desacuerdo | | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | | De acuerdo | | Totalmente de acuerdo | |
|---|--------------------------|---|---------------|------|--------------------------------|------|------------|------|-----------------------|------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| 3.1. Facultamiento y delegación | | | | | | | | | | |
| 16. Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 4 | 50 | 3 | 37.5 |
| 17. Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 0 | 0 | 3 | 37.5 | 4 | 50 |
| 18. Cuando delego trabajo, especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 6 | 75 | 1 | 12.5 |
| 3.2. Liderazgo del cambio positivo | | | | | | | | | | |
| 19. Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con mi equipo de trabajo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 37.5 | 5 | 62.5 |
| 20. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 4 | 50 | 3 | 37.5 |
| 3.3. Formación de equipos efectivos | | | | | | | | | | |
| 21. Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas. | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 0 | 0 | 4 | 50 | 3 | 37.5 |
| 22. Sé cómo ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12.5 | 4 | 50 | 3 | 37.5 |

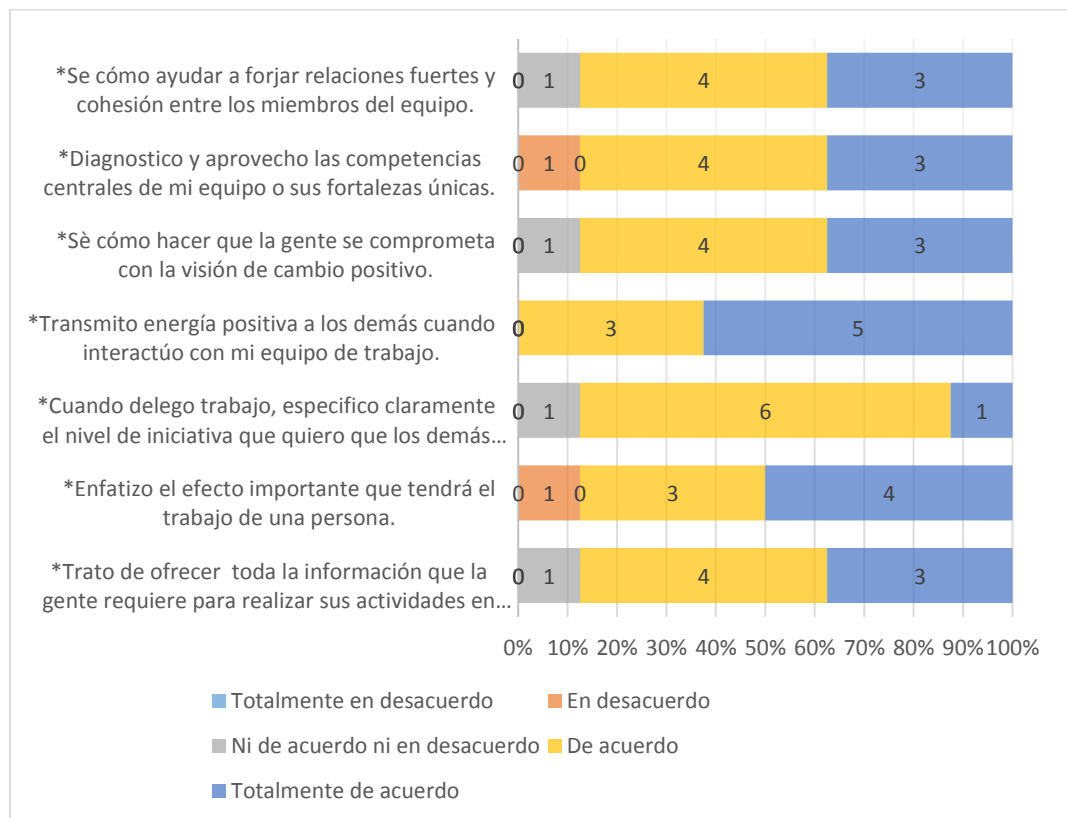


Figura 63

Habilidades grupales de los jefes administrativos

Interpretación:

La tabla 61 muestra los resultados de haber evaluado la dimensión “Habilidades grupales” de los jefes administrativos, en la cual se consideró los indicadores respecto al Facultamiento y delegación, liderazgo del cambio positivo y formación de equipos.

Se puede apreciar que la mayoría de jefes afirman que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con las premisas, oscilando entre el 50 % y 75%.

Esta dimensión obtuvo una media 4.27 puntos.

4.2.1. Resumen de resultados de autoevaluación de habilidades gerenciales en los jefes

| DIMENSION | INDICADOR | MEDIDA POR INDICADOR | MEDIDA POR DIMENSION |
|------------------------------------|--|----------------------|----------------------|
| Habilidades Personales | Desarrollo del autoconocimiento | 3.94 | 4 |
| | Manejo del estrés personal | 4.06 | |
| | Solución analítica y creativa de problemas | 4 | |
| Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo | 4.31 | 4.25 |
| | Ganar poder e influencia | 4.38 | |
| | Motivación de empleados | 4.31 | |
| | Manejo de conflictos | 4 | |
| Habilidades grupales | Facultamiento y delegación | 4.17 | 4.27 |
| | Liderazgo del cambio positivo | 4.19 | |
| | Formación de equipos efectivos | 4.44 | |

4.3. Contraste de Hipótesis

4.3.1. Hipótesis General

Se plantea:

H0: “Las habilidades gerenciales no influyen en alto grado en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.”

H1: “Las habilidades gerenciales influyen en alto grado en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna”

A fin de realizar su comprobación, es necesario implementar la prueba de correlación estadística haciendo para ello uso del software Statgraphics Centurion para Windows.

Los resultados son:

i. Coeficientes

| | <i>Mínimos Cuadrados</i> | <i>Estándar</i> | <i>Estadístico</i> | |
|------------------|--------------------------|-----------------|--------------------|----------------|
| <i>Parámetro</i> | <i>Estimado</i> | <i>Error</i> | <i>T</i> | <i>Valor-P</i> |
| Intercepto | 2.15777 | 0.4432 | 4.86861 | 0.0000 |
| Pendiente | 0.406246 | 0.120665 | 3.36672 | 0.0020 |

ii. Análisis de Varianza

| <i>Fuente</i> | <i>Suma de Cuadrados</i> | <i>Gl</i> | <i>Cuadrado Medio</i> | <i>Razón-F</i> | <i>Valor-P</i> |
|---------------|--------------------------|-----------|-----------------------|----------------|----------------|
| Modelo | 1.82867 | 1 | 1.82867 | 11.33 | 0.0020 |
| Residuo | 5.16262 | 32 | 0.161332 | | |
| Total (Corr.) | 6.99129 | 33 | | | |

Donde:

- Coeficiente de Correlación = 0.511433
- R-cuadrada = 26.1564 por ciento
- R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 23.8488 por ciento
- Error estándar del est. = 0.401661
- Error absoluto medio = 0.294314
- Estadístico Durbin-Watson = 1.92826 (P=0.3859)
- Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.0230052

iii. Análisis

Los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre las Habilidades Gerenciales y Motivación Laboral nos permite calcular la ecuación del modelo ajustado es:

$$\text{Motivación Laboral} = 2.15777 + 0.406246 * \text{Habilidades Gerenciales}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre Motivación Laboral y Habilidades Gerenciales con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 26.1564% de la variabilidad en Motivación Laboral. El coeficiente de correlación es igual a 0.511433, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 0.401661.

El error absoluto medio (MAE) de 0.294314 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0.05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95.0%.

Los resultados permiten dar por aprobado la hipótesis alterna y rechaza la nula.

4.3.2. Hipótesis específicas

4.3.2.1. Hipótesis específica 1

H0: “Las habilidades gerenciales en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna son adecuadas”.

H1: “Las habilidades gerenciales en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna son regulares”.

La evaluación de las habilidades gerenciales es resultado de haber evaluado las dimensiones habilidades personales, interpersonales y grupales.

Dado ello, la media de calificación fue de 3.62 puntos, lo cual se traduce en calificativos regulares.

La escala de valoraciones que permite determinar ello es:

Tabla 62

Rúbrica o escala de valoración de las Habilidades Gerenciales

| Nivel | Rango |
|--------------|--------------|
| Inadecuado | 1 a 2.33 |
| Regular | 2.34 a 3.66 |
| Adecuado | 3.67 a 5 |

Fuente: Elaboración propia

Considerando la media, se aprueba la primera hipótesis específica alterna y rechaza la nula.

4.3.2.2. Hipótesis específica 2

H0: El grado de motivación de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna es alto.

H1: El grado de motivación de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna es regular.

La evaluación de la motivación laboral es resultado de haber evaluado las dimensiones factores higiénicos y motivadores.

Dado ello, la media de calificación fue de 3.63 puntos, lo cual se traduce en calificativos regulares.

La escala de valoraciones que permite determinar ello es:

Tabla 60

Rúbrica o escala de valoración de la Motivación Laboral

| Nivel | Rango |
|--------------|--------------|
| Bajo | 1 a 2.33 |
| Regular | 2.34 a 3.66 |
| Alto | 3.67 a 5 |

Considerando la media, se aprueba la hipótesis específica alterna y rechaza la nula.

**CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
EN HABILIDADES GERENCIALES DIRIGIDO A PERSONAL
DIRECTIVO Y JEFES ACADEMICOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**

5.1. Datos informativos

Título: Diseño de propuesta de un programa de capacitación en habilidades gerenciales dirigido a personal directivo y jefes académicos y administrativos de la de Universidad Privada de Tacna.

Institución ejecutora : Universidad Privada de Tacna

Beneficiarios : Personal directivo y jefes académicos y administrativo

Ubicación : Av. Bolognesi N° 1177 – Tacna

Tiempo estimado : 35 horas académicas

Equipo técnico responsable : Dirección General de Administración

Unidad de Gest. Del potencial humano

Oficina de Planeamiento y Desarrollo

5.2. Antecedentes

En el resultado del estudio titulado “Habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016.” Se concluyó con la autoevaluación realizada a los jefes de oficinas administrativas del rectorado que dichos jefes poseen habilidades gerenciales ADECUADAS. Y las encuestas aplicadas al personal subalterno administrativo de las mismas oficinas concluyen en que las habilidades gerenciales son REGULARES, evidenciando una contradicción en los resultados.

Esta calificación se hizo en base a la siguiente calificación por rangos

| Nivel | Rango |
|--------------|--------------|
| Inadecuado | 1 a 2.33 |
| Regular | 2.34 a 3.66 |
| Adecuado | 3.67 a 5 |

A continuación se presenta un cuadro resumen de los datos obtenidos en la autoevaluación de los jefes:

| .DIMENSION | INDICADOR | MEDIDA POR INDICADOR | MEDIDA POR DIMENSION |
|------------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Habilidades Personales | Desarrollo del autoconocimiento | 3.94 | 4 |
| | Manejo del estrés personal | 4.06 | |
| | Solución analítica y creativa de problemas | 4 | |
| Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo | 4.31 | 4.25 |
| | Ganar poder e influencia | 4.38 | |
| | Motivación de empleados | 4.31 | |
| | Manejo de conflictos | 4 | |
| Habilidades grupales | Facultamiento y delegación | 4.17 | 4.27 |
| | Liderazgo del cambio positivo | 4.19 | |
| | Formación de equipos efectivos | 4.44 | |

Fuente: Encuesta de habilidades gerenciales dirigida a jefes

En el cuadro presentado se observa que la autoevaluación de las habilidades gerenciales aplicada a los jefes, obtiene medias calificadas como “adecuadas”.

En el siguiente cuadro resumen, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los subalternos:

| DIMENSION | INDICADOR | MEDIA POR INDICADOR | MEDIA POR DIMENSION |
|------------------------------------|--|---------------------|---------------------|
| Habilidades Personales | Desarrollo del autoconocimiento | 3.47 | 3.62 |
| | Manejo del estrés personal | 3.71 | |
| | Solución analítica y creativa de problemas | 3.67 | |
| Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo | 3.72 | 3.69 |
| | Ganar poder e influencia | 3.9 | |
| | Motivación de empleados | 3.57 | |
| | Manejo de conflictos | 3.59 | |
| Habilidades grupales | Facultamiento y delegación | 3.64 | 3.56 |
| | Liderazgo del cambio positivo | 3.51 | |
| | Formación de equipos efectivos | 3.49 | |

Como se observa en el cuadro, las habilidades grupales son las que tienen una media baja a comparación de las demás, sin embargo no se puede dejar de lado las demás habilidades gerenciales mencionadas.

Así mismo se menciona que dentro de los indicadores, resalta deficiencia en el desarrollo del autoconocimiento, donde se toman en cuenta respecto al jefe, la autoevaluación básica y esencial, los valores, la inteligencia emocional, el estilo cognoscitivo y las actitudes hacia el cambio. Así mismo, la motivación de empleados también tiene una deficiencia dentro de la dimensión de habilidades interpersonales, destacando la capacitación y los recursos brindados a los trabajadores. La formación de equipos positivos es la que más destaca dentro de las habilidades grupales.

5.3. Diseño educativo de la propuesta

De acuerdo a los indicadores utilizados en el trabajo de campo la propuesta de los temas a desarrollar en el programa tiene el propósito de presentar una

serie de temas clasificados por módulos con conceptos respecto a las habilidades gerenciales necesarias en los directivos y jefes académicos y administrativos de la Universidad Privada de Tacna, de manera práctica, sin descuidar el aspecto teórico que soporta cada uno de los temas.

Está orientado a desarrollar y mejorar la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, las negociaciones y la toma de decisiones.

Para ello inicialmente se considerarán aquellos indicadores de las respectivas dimensiones de la variable habilidades gerenciales de la encuesta aplicada a los subalternos en los que se obtuvo una media inferior a 3.67 (Ver tabla 59), con los cuales se formuló tres posibles módulos presentados a continuación:

| DIMENSION | INDICADOR | MEDIA POR INDICADOR | MEDIA POR DIMENSION |
|------------------------------------|--|---------------------|---------------------|
| Habilidades Personales | Desarrollo del autoconocimiento | 3.47 | 3.62 |
| | Manejo del estrés personal | 3.71 | |
| | Solución analítica y creativa de problemas | 3.67 | |
| Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo | 3.72 | 3.69 |
| | Ganar poder e influencia | 3.9 | |
| | Motivación de empleados | 3.57 | |
| | Manejo de conflictos | 3.59 | |
| Habilidades grupales | Facultamiento y delegación | 3.64 | 3.56 |
| | Liderazgo del cambio positivo | 3.51 | |
| | Formación de equipos efectivos | 3.49 | |

**MODULO I :
Autoconocimiento y
Administración del
estrés**

**MODULO II: Motivación
y resolución de
conflictos**

**MODULO III: Liderazgo,
delegación y formación
de equipos**

5.4. Desarrollo modular

A continuación se desarrollaran los módulos

5.4.1. MODULO I: Autoconocimiento y administración del estrés

El primer módulo está basado en mejorar el autoconocimiento y la Administración del estrés. La capacitación en el autoconocimiento no sólo ayuda a los individuos en su capacidad de entenderse, y por lo tanto,

conducirse, sino que también es importante para ayudar a los individuos a comprender las diferencias en los demás. A su vez se proporcionara a los participantes estrategias para regular los factores estresantes.

| Unidades o áreas | Objetivo | Contenido |
|----------------------------------|---|--|
| Autoconocimiento | Permitirá mejorar habilidades en el manejo de las emociones e identificar la utilidad de estas competencias tanto al ámbito personal como laboral con la finalidad de enfrentarse exitosamente en la vida y ser capaces de liderar en diversos contextos. | <ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Valores personales • Estilo cognoscitivo • Autoevaluación básica esencial • Actitudes hacia el cambio. |
| Administración del estrés | Destacaremos algunas de las formas de sobrellevar el stress, examinado algunas de las estrategias comunes y porque algunas podrían ser más apropiadas para algunas personas. | <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes del estrés • Factores estresantes: tiempo, encuentro, situacional y anticipatorio. • Estrategias para la eliminación de factores estresantes. • Técnicas de relajación • Plan de mejora personal |

5.4.2. MODULO II: Motivación y resolución de conflictos

Para lograr el éxito no basta con tener buena intención, es necesario conocer el manejo efectivo de los conflictos en el ámbito organizacional y fortalecer las habilidades de negociación bajo el enfoque del ganar - ganar y el manejo acertado de la inteligencia emocional.

| Unidades o áreas | Objetivo | Contenido |
|-------------------------|---|---|
| Motivación | Permitirá mejorar habilidades en el manejo de las emociones e identificar la utilidad de estas competencias tanto al ámbito personal como laboral con la finalidad de enfrentarse exitosamente en la vida y | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de una bajo desempeño • Creación de un entorno motivador. • Elementos de un programa eficaz de motivación |

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| | ser capaces de liderar en diversos contextos. | <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa de logros |
| Resolución de Conflictos | Conocimiento de la autonomía de un conflicto. Del mismo modo, incorporaran los principios básicos de la metodología de la negociación creativa (el método ganador-ganador) para convertir los conflictos en oportunidades de creación de valor. | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las fuentes • Selección de estrategias • Resolución de confrontaciones • La negociación • La mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN). • La metodología Harvard: Las personas, los intereses, la generación de opciones, los criterios objetivos. |

5.4.3. MODULO III: Liderazgo, delegación y formación de equipos

La finalidad de este módulo es hacer comprender la importancia del liderazgo con el fin de desarrollar habilidades y destrezas esenciales para facilitar un liderazgo eficiente y eficaz que permitan el desarrollo de los objetivos organizacionales. Así mismo, ayudar a los colaboradores, a potenciar su rendimiento y conseguir mejores resultados para la empresa, así como hacer más efectiva la dirección de los equipos de trabajo.

| Unidad o área | Objetivo | Contenido |
|------------------|---|--|
| Liderazgo | <p>Desarrollar habilidades y destrezas esenciales para facilitar un liderazgo eficiente y eficaz.</p> <p>El objetivo es fortalecer, identificar y potenciar el liderazgo mediante herramientas que permitirán el desarrollo de sus equipos, favoreciendo el establecimiento de una “cultura de coaching” en la organización</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo personal <ul style="list-style-type: none"> - Autoestima - Creatividad - Visión - Creatividad - Equilibrio - Capacidad de aprendizaje • Liderazgo interpersonal <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva - Empowerment - Trabajo en equipo - Servicio |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| Delegación | Basado en la necesidad de que todo jefe necesita delegar tareas a sus trabajadores para poder desarrollar los objetivos organizacionales. | ¿Cómo delegar y generar compromiso? <ul style="list-style-type: none"> • La delegación como herramienta para motivar y crear compromiso. • Ventajas de la delegación • Ingeniería de las tareas y el cargo. • Estresores y sobrecarga de trabajo. |
| Formación de equipos | Enfocado en diagnosticar y facilitar el desarrollo de equipo de alto desempeño, así mismo facilitar el liderazgo de estos mismos para fomentar la afiliación eficaz. | Conformación y dirección de equipos de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • La gestión eficiente de equipos para el logro de resultados organizacionales. • Objetivos que un grupo de trabajo debe plantearse antes de convertirse en un grupo de trabajo. • Fases de desarrollo del equipo. • Diferencias entre grupos y equipos de trabajo. • Conformando el equipo eficaz. • Definición de los roles-funciones de los miembros del equipo. • Evolución del equipo de trabajo a equipos de alto desempeño. • Trabajo en equipo de alto rendimiento: propósito, gestión e implementación. |

5.5. Participantes

El Programa de mejora de las habilidades gerenciales estará dirigido a aquellos que tienen cargos directivos y jefaturas académica y administrativas por ello se ha considerado a Decanos de las distintas facultades, directores de escuela, jefes administrativos y jefes académicos de la universidad.

Para ello aproximadamente se contará con 50 participantes.

5.6. Duración

Se propone que programa pueda desarrollarse cada módulo dos días a la semana de 9 am a 12 m., acumulando 35 horas académicas en el dictado de los tres módulos.

5.7. Inversión

Expositores

| Nº | MODULO | Nº Horas | Precio x hr | Total |
|----|------------|----------|-------------|--------------|
| 1 | Módulo I | 10 | S/. 150.00 | S/. 1,500.00 |
| 2 | Módulo II | 10 | S/. 200.00 | S/. 2,000.00 |
| 3 | Módulo III | 10 | S/. 180.00 | S/. 1,800.00 |
| | | | | S/. 5,300.00 |

Servicios

| Nº | Descripción | Precio unit. | Total |
|----|------------------------------------|--------------|--------------|
| 1 | 03 noches de Hospedaje | S/. 80.00 | S/. 240.00 |
| 2 | Bolsa de viaje | S/. 500.00 | S/. 1,500.00 |
| 3 | Pasajes aéreos Lima - Tacna - Lima | S/. 600.00 | S/. 1,800.00 |
| 4 | Break para 50 pers. X 3 días | S/. 4.00 | S/. 1,200.00 |
| | Otro Gastos | S/. 150.00 | S/. 150.00 |
| | | | S/. 4,890.00 |

Materiales

| Nº | Descripción | Unid. | Unid. De medida | Precio unit | Total |
|----|------------------------|-------|-----------------|-------------|------------|
| 1 | 01 Millar de hojas A-4 | 1 | Millar | S/. 26.00 | S/. 26.00 |
| 2 | Certificados | 50 | unidades | S/. 4.00 | S/. 200.00 |
| 3 | Lapiceros | 1 | caja | S/. 14.00 | S/. 14.00 |
| 4 | Otros gastos | 1 | | S/. 150.00 | S/. 150.00 |
| | | | | | S/. 390.00 |

| | |
|--------------|----------------------|
| Expositores | S/. 5,300.00 |
| Servicios | S/. 4,890.00 |
| Materiales | S/. 390.00 |
| TOTAL | S/. 10,580.00 |

CONCLUSIONES

PRIMERO: Se logró comprobar la existencia de la relación, en la que la motivación laboral es influenciada por las habilidades gerenciales. Dado un p- valor de 0.0020, pero con un R- cuadrado de 26.16. Estos resultados indican que aun que se probó la influencia de la variable independiente “habilidades gerenciales”, sobre la variable dependiente “motivación laboral”, tal relación es relativamente baja, siendo corroborado por el coeficiente de correlación de 0.51.

SEGUNDO: Se identificó que el desarrollo de las habilidades gerenciales en la sede del rectorado de la Universidad Privada de Tacna son regulares, en base al resultado obtenido de una media de 3.62 puntos. Las habilidades gerenciales fueron medidas mediante tres dimensiones donde, la media de las habilidades personales fue de 3.62, la media de las habilidades interpersonales fue de 3.69 y la media de las habilidades grupales fue de 3.52.

TERCERO: Se determinó que el grado de la motivación laboral de los trabajadores administrativos es regular, obteniendo una media de 3.63. Este resultado fue medido a través de dos dimensiones donde, los factores motivacionales obtuvieron una media de 3.51 y los factores higiénicos tuvieron una media de 3.64. De tales resultados, se obtuvo que los factores higiénicos fueron los más relevantes, donde los trabajadores administrativos destacan la relevancia de la seguridad en el trabajo, la relación con su jefe, la pertinencia de la supervisión, las buenas condiciones de trabajo, el sueldo, la relación con sus compañeros de trabajo, así mismo la poca interferencia del trabajo en su vida personal, la política y administración y la importancia del estatus.

CUARTO: En base a los resultados del estudio donde se concluye que los resultados son contradictorios entre la autoevaluación a los jefes, cuyo resultados es tener adecuadas habilidades gerenciales, y el resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores cuyo resultado global es regular. Se propone un programa de mejoramiento de las habilidades gerenciales lo que permitirá generar la mejora en las competencias y habilidades gerenciales de los directivos y jefes de oficina académica y administrativa.

RECOMENDACIONES

PRIMERO: Impulsar el mejoramiento de las habilidades gerenciales con el objetivo de llevar una adecuada motivación laboral por medio de conocimientos, que permitan mejorar gestión del potencial humano dentro del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

SEGUNDO: Para elevar las habilidades gerenciales en la sede del rectorado se ha de tener en cuenta no solo la línea profesional de los jefes de las áreas u oficinas, sino también las competencias y capacidades, esto con el fin de tener un adecuado desarrollo de las actividades que conlleven al logro de los objetivos organizacionales.

TERCERO: Poner en vigencia un sistema permanente de evaluación de la motivación y rendimiento dirigida al personal administrativo, con el fin de identificar en que factores mejorar y así contar con trabajadores motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

CUARTO: Se recomienda considerar la propuesta de capacitación en habilidades gerenciales como resultado del estudio de acuerdo a la propuesta integral.

REFERENCIAS

- Aguilar, F., & Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Alcon, N. (2014). *a. Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector caño nuevo del municipio Tinaquillo, estado Cojedes*. Valencia, Venezuela: Universidad de Carapobo.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Aquino, C. (19 de Febrero de 2017). Los sueldos no son el unico problema. *El Comercio*.
- Asociacion Estadounidense de Administracion. (30 de Octubre de 2002). Obtenido de Asociacion Estadounidense de Administracion: www.ama.org
- Bandura, A. (1977). *Teoria del aprendizaje Social*. Prentice Hall.
- Bisetti, J. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una Institución armada del Perú, 2015*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Cameron, K., & Lavine, M. (2006). *Making the Impossible Possible: Leading Extraordinary Performance-the Rocky Flats Story*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Diario Gestion. (20 de Enero de 2015). ¿Como elegria al trabajador del mes? *Dairio Gestion*.
- Farias, P., Frez, G., Gálvez, J., Lagos, G., & Riquelme, T. (2011). *Adhocracia: Conceptos, modelos y aplicaciones*. Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Gil Mena, F. (26 de Abril de 2017). Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué? (D. Gestión, Entrevistador)
- Grandes Pymes. (Marzo de 2013). Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>
- Hereen, C. (15 de Mayo de 2016). La Ley Universitaria no promueve universidades del siglo XXI. (G. Carranza, Entrevistador)
- Mateo, J. (2006). *Mas allá de la medición y la evaluación educativa*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Minstzberg, H. (1973). *The nature of Managerial Work*. Nueva York: Harper & Row.
- Muguerza, L., & Salvador, M. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo*

de la Ciudad de Chiclayo. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Portales, E. (2011). *Los riesgos psicosociales laboral y su influencia en la motivación laboral en el personal del Ministerio Público de Tacna, año 2009*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Quinn, R. (2004). *Building the bridge as you walk on it*. San Francisco: Jossey-Bass.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Ruiz Rojas, P. A. (2015). Las habilidades gerenciales y su importancia en la Dirección Empresarial. *Revista MM*, 12.

Salinas Centurion, E. M. (2010). *Influencia de los factores de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la División Soporte Regional X del Banco de la Nación, durante el periodo 2008 – 2009*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Salinas, P. (2012). *Las habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital “Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa” de Tacna, en el año 2011*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Sulca, G. (2015). *Impacto de la motivación en la gestión de una organización policial – El caso de división policial 1 Lima Cercado*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño Laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar .

Universidad Privada de Tacna. (2014). Boletín Acredita UPT. Tacna.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

TITULO DE LA INVESTIGACION: “LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA MOTIVACION LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SEDE DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERIDO 2016”

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES | INDICADORES | SUBINDICADORES |
|---|--|--|---|-----------------------------|--|
| <u>Problema General</u> | <u>Objetivo General</u> | <u>Hipótesis General</u> | Variable Independiente: Habilidades Gerenciales | Habilidades Personales | Desarrollo del autoconocimiento Manejo del estrés personal Solución analítica y creativa de problemas |
| ¿De qué manera influyen las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna? | Determinar el grado de influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna. | Las habilidades gerenciales influyen en alto grado en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna. | Modelo de Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas | Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo Ganar poder e influencia Motivación de empleados Manejo de conflictos |
| | | | | Habilidades grupales | Facultamiento y delegación Liderazgo del cambio positivo Formación de equipos efectivos |
| | | | | Factores Motivacionales | Responsabilidad Trabajo en sí mismo Crecimiento Reconocimiento Promoción Logro |
| <u>Problemas específicos</u> | <u>Objetivos específicos</u> | <u>Hipótesis específicas</u> | Variable Dependiente: Motivación Laboral | Factores Higiénicos | Seguridad Relación con el jefe Supervisión Condiciones de trabajo Sueldo Relación con los compañeros Vida personal Política y administración Estatus |
| ¿Cómo desarrollan las habilidades gerenciales en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna? | Identificar las habilidades gerenciales en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna. | Las habilidades gerenciales en la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna son regulares. | Teoría de la motivación e higiene de Herzberg | | |
| ¿Cuál es el grado de motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna? | Determinar el grado de motivación de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna. | El grado de motivación de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna es regular. | | | |
| METODO Y DISEÑO | | POBLACION Y MUESTRA | | TECNICAS E INSTRUMENTOS | |
| Tipo de investigación: | Tipo básica | Población: | 34 trabajadores | Técnica: | Encuesta |
| Nivel de investigación: | Correlacional | | | Instrumentos: | Cuestionario de encuesta |
| Diseño de investigación: | Transversal | | | Tratamiento estadístico: | SPSS para Windows / Statgraphics Centurion |

Anexo 02: Operacionalización de variables

| VARIABLES | INDICADORES | SUBINDICADORES | MEDICION | |
|--|---|--|---------------------|---------|
| Variable Independiente: Habilidades Gerenciales | Habilidades Personales | Desarrollo del autoconocimiento | Nominal | |
| | | Manejo del estrés personal | Nominal | |
| | | Solución analítica y creativa de problemas | Nominal | |
| | Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo | Nominal | |
| | | Ganar poder e influencia | Nominal | |
| | | Motivación de empleados | Nominal | |
| | | Manejo de conflictos | Nominal | |
| | Habilidades grupales | Facultamiento y delegación | Nominal | |
| | | Liderazgo del cambio positivo | Nominal | |
| | | Formación de equipos efectivos | Nominal | |
| | Variable Dependiente: Motivación Laboral | Factores Motivacionales | Responsabilidad | Nominal |
| | | | Trabajo en sí mismo | Nominal |
| Crecimiento | | | Nominal | |
| Reconocimiento | | | Nominal | |
| Promoción | | | Nominal | |
| Logro | | | Nominal | |
| Factores Higiénicos | | Seguridad | Nominal | |
| | | Relación con el jefe | Nominal | |
| | | Supervisión | Nominal | |
| | | Condiciones de trabajo | Nominal | |
| | | Sueldo | Nominal | |
| | | Relación con los compañeros | Nominal | |
| | | Vida personal | Nominal | |
| | | Política y administración | Nominal | |
| | | Estatus | Nominal | |

Anexo 03: Matriz Operacional

| VARIABLES | CONCEPTO | INDICADORES | SUBINDICADORES | ITEM |
|--|--|---|--|--|
| VARIABLE INDEPENDIENTE HABILIDADES GERENCIALES | Son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo se unen para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. | Habilidades Personales | Desarrollo del autoconocimiento | 1 . Mi jefe solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal. |
| | | | | 2 . Mi jefe posee un conjunto de estándares y principios personales que guía su conducta. |
| | | | Manejo del estrés personal | 3 . Mi jefe utiliza métodos para administrar su tiempo, hace lista de asuntos pendientes y prioriza tareas. |
| | | | | 4 . Mi jefe mantiene equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo. |
| | | | Solución analítica y creativa de problemas | 5 . En situaciones de conflicto, mi jefe define el problema y genera alternativas. |
| | | | | 6 . Mi jefe reconoce el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan. |
| | | | | 7 . Mi jefe cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. |
| | | Habilidades Interpersonales | Comunicación de apoyo | 8 . Mi jefe es claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación. |
| | | | | 9 . Mi jefe no habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él/ella. |
| | | | Ganar poder e influencia | 10 . Mi jefe forma una red amplia de relaciones con personas de toda la institución , en todos los niveles |
| | | | | 11 . Mi jefe evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad |
| | | | Motivación de empleados | 12 . Mi jefe utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. |
| | | | | 13 . Mi jefe se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. |
| | | | Manejo de conflictos | 14 . Cuando alguien se queja de por algo que hizo el jefe, muestra preocupación e interés genuinos por entender. |
| | | 15 . Cuando dos personas están en conflicto, ayuda a ambos a generar alternativas múltiples | | |
| | | Habilidades grupales | Facultamiento y delegación | 16 . Mi jefe trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo. |
| | | | | 17 . Mi jefe enfatiza el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. |
| | | | | 18 . Cuando delega trabajo, mi jefe especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen |
| | | | Liderazgo del cambio positivo | 19 . Mi jefe transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con su equipo de trabajo. |
| | | 20 . Mi jefe sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | | |

| | | | | |
|--|---|----------------------------|--------------------------------|--|
| | | | Formación de equipos efectivos | 21 . MI jefe diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas. |
| | | | | 22 . Mi jefe sabe cómo ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. |
| VARIABLE DEPENDIENTE MOTIVACIÓN LABORAL | Aquellos procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un mayor esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales | Factores Motivacionales | Responsabilidad | 1 . Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad. |
| | | | Trabajo en sí mismo | 2 . Trabajo en mi crecimiento personal y laboral. |
| | | | Crecimiento | 3 . El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante. |
| | | | | 4 . La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo |
| | | | Reconocimiento | 5 . Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo. |
| | | | | 6 . Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización. |
| | | | Promoción | 7 . Me brindan oportunidad de promoción dentro de mi área de trabajo |
| | | | Logro | 8 . El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal |
| | | | | 9 . Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo. |
| | | Factores Higiénicos | Seguridad | 10 . La empresa me garantiza estabilidad laboral. |
| | | | | 11 . Mi lugar de trabajo es seguro, no atenta contra mi integridad |
| | | | Relación con el jefe | 12 . Tengo buena comunicación con mi jefe. |
| | | | | 13 . Mi jefe inmediato me apoya constantemente para para que pueda realizar un buen trabajo. |
| | | | Supervisión | 14 . La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad. |
| | | | Condiciones de trabajo | 15 . Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas |
| | | | | 16 . Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento. |
| | | | | 17 . Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas. |
| | | | Sueldo | 18 . El sueldo que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas. |
| | | | Relación con los compañeros | 19 . Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo. |
| | | | | 20 . Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. |
| | | | Vida Personal | 21 . El trabajo que realizo no interfiere en mi vida personal. |
| | | | Política y administración | 22 . Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones. |
| | | | | 23 . El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva asistir con ganas de trabajar. |
| | | | Estatus | 24 . La institución me proporciona crecimiento económico y profesional. |
| | | | | 25 . Considero que el puesto que ocupo es importante para la organización. |

Anexo 04: Instrumentos de investigación - Autoevaluación de jefes



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

N°

ENCUESTA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SEDE DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2016

ESTIMADO SEÑOR(A):

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016; es por ello que hemos elaborado estas preguntas para saber su opinión.

Por favor, evalúe según su perspectiva de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda para cada pregunta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES DE LA PERSONA ENCUESTADA

| Sexo | | |
|--------|-------|---|
| Hombre | | 1 |
| Mujer | | 2 |

| Grado Académico | | |
|-----------------|-------|---|
| Maestría | | 1 |
| Doctorado | | 2 |

SECCIÓN II: TEST DE HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

| Totalmente en desacuerdo (TD) | En desacuerdo (D) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND) | De acuerdo (A) | Totalmente de acuerdo (TA) |
|-------------------------------|-------------------|--|----------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| HABILIDADES PERSONALES | | | | | |
|---|------|-----|---------|-----|------|
| AFIRMACIONES | (TD) | (D) | (NA/ND) | (A) | (TA) |
| 1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Poseo un conjunto de estándares y principios personales que guía mi conducta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Utilizo métodos para administrar mi tiempo, realizo lista de asuntos pendientes y priorizo tareas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 4. | Mantengo mi equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | En situaciones de conflicto, defino el problema y genero alternativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Reconozco el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | |
|------------------------------------|---|-------------|------------|----------------|------------|-------------|
| AFIRMACIONES | | (TD) | (D) | (NA/ND) | (A) | (TA) |
| 8. | Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Evito hablar despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Cuando alguien se queja por algo que hice, muestro preocupación e interés genuinos por entender. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Cuando dos personas están en conflicto, procuro ayudar a ambos a generar alternativas múltiples. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| HABILIDADES GRUPALES | | | | | | |
|-----------------------------|---|-------------|------------|----------------|------------|-------------|
| AFIRMACIONES | | (TD) | (D) | (NA/ND) | (A) | (TA) |
| 16. | Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Cuando delego trabajo, especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con mi equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Sé cómo hacer que la gente se comprometa con la visión de cambio positivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo y sus fortalezas únicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Sé cómo ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Gracias por su colaboración

Anexo 05: Instrumentos de investigación



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

N°

ENCUESTA DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SEDE DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2016

ESTIMADO SEÑOR(A):

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016; es por ello que hemos elaborado estas preguntas para saber su opinión.

Por favor, evalúe según su perspectiva de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un círculo el dígito que corresponda para cada pregunta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado el cuestionario.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES DE LA PERSONA ENCUESTADA

| Sexo | |
|--------------|---|
| Hombre | 1 |
| Mujer | 2 |

| Tipo de Trabajador | |
|--------------------|---|
| Contratado | 1 |
| Nombrado | 2 |

| Área u Oficina en la que labora | |
|-------------------------------------|----|
| Administración | 1 |
| Ases. Jurídica y legal | 2 |
| Contabilidad | 3 |
| Gest. Potencial Humano | 4 |
| Imagen Institucional | 5 |
| Logística | 6 |
| Planeamiento y desarrollo | 7 |
| Rectorado | 8 |
| Relac. Nac. e Internacionales | 9 |
| Tecnologías de Información | 10 |
| Tesorería | 11 |
| Secretaría General | 12 |
| Vicerectorado de investig. | 13 |

SECCIÓN II: TEST DE HABILIDADES GERENCIALES

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida, de la siguiente forma.

| Totalmente en desacuerdo (TD) | En desacuerdo (D) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND) | De acuerdo (A) | Totalmente de acuerdo (TA) |
|----------------------------------|----------------------|---|-------------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| HABILIDADES PERSONALES | | | | | |
|---|-------------|------------|----------------|------------|-------------|
| AFIRMACIONES | (TD) | (D) | (NA/ND) | (A) | (TA) |
| 1. Mi jefe solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mi jefe posee un conjunto de estándares y principios personales que guía su conducta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Mi jefe utiliza métodos para administrar su tiempo, hace lista de asuntos pendientes y prioriza tareas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mi jefe mantiene su equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. En situaciones de conflicto, mi jefe define el problema y genera alternativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Mi jefe reconoce el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Mi jefe cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | |
|---|-------------|------------|----------------|------------|-------------|
| AFIRMACIONES | (TD) | (D) | (NA/ND) | (A) | (TA) |
| 8. Mi jefe es claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Mi jefe no habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él/ella. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Mi jefe forma una red amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Mi jefe evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Mi jefe utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Mi jefe se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Cuando alguien se queja de por algo que hizo el jefe, muestra preocupación e interés genuinos por entender. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Cuando dos personas están en conflicto, mi jefe ayuda a ambos a generar alternativas múltiples. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| HABILIDADES GRUPALES | | | | | |
|---|-------------|------------|----------------|------------|-------------|
| AFIRMACIONES | (TD) | (D) | (NA/ND) | (A) | (TA) |
| 16. Mi jefe trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Mi jefe enfatiza el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Cuando delega trabajo, mi jefe especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Mi jefe transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con su equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 20. | Mi jefe sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | Mi jefe diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Mi jefe sabe cómo ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SECCIÓN III: MOTIVACIÓN LABORAL

INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir **SOLO UNA**, salvo que el enunciado de la pregunta diga expresamente que puede seleccionar varias.

Cada opción tiene un número, circule el número correspondiente a la opción elegida.

| Totalmente en desacuerdo (TD) | En desacuerdo (D) | Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND) | De acuerdo (A) | Totalmente de acuerdo (TA) |
|-------------------------------|-------------------|--|----------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| FACTORES MOTIVACIONALES | | | | | |
|---|------|-----|---------|-----|------|
| AFIRMACIONES | (TD) | (D) | (NA/ND) | (A) | (TA) |
| 1. Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Me motivan a trabajar en mi crecimiento personal y laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Me brindan oportunidad de promoción dentro de mi área de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| FACTORES HIGIENICOS | | | | | |
|--|------|-----|---------|-----|------|
| AFIRMACIONES | (TD) | (D) | (NA/ND) | (A) | (TA) |
| 10. La empresa me garantiza estabilidad laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Mi lugar de trabajo es seguro, no atenta contra mi integridad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 12. | Tengo buena comunicación con mi jefe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Mi jefe inmediato me apoya constantemente para para que pueda realizar un buen trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | El sueldo que recibo en mi empleo satisface mis necesidades básicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | El trabajo que realizo no interfiere en mi vida personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. | El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva asistir con ganas de trabajar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. | La institución me proporciona crecimiento económico y profesional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. | Considero que el puesto que ocupo es importante para la organización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 06: Confiabilidad del instrumento

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .938 | 47 |



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



REGISTRO DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A PROFESIONALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON FINES ACADÉMICOS POR PARTE DEL ESTUDIANTE DE INGENIERÍA COMERCIAL, PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA SEDE DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2016.”

Número de Expertos _____ Ámbito profesional del colectivo investigado _____

| Nº | Apellido y Nombre | Cargo | Empresa/Institución | Email | Firma |
|----|-----------------------------|---------------|---------------------|-------------------------------------|-------|
| 1 | Velasquez Yuliana, Wilfrans | Docente - UPT | U. P. T. | wvelasquez.yuliana@uprt.edu.pe | |
| 2 | Juana del C. Bedoya C. | Docente. UPT | U. P. T. | juana.del.carmen.bedoya@uprt.edu.pe | |
| 3 | Melina Zegarra Aguirre | Docente - UPT | U. P. T. | melina.zegarra.aguirre@uprt.edu.pe | |
| | | | | | |
| | | | | | |



**"LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
SEDE DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD
PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2016."**



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *Wilfredo Valaquez Yupanqui*, Documento Nacional de Identidad N° 00419188, (o Registro de Colegio) *Magister en Administración*,
Docente UPT

, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines de académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: **"Las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016."**

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Abril del 2017.


Número de DNI o Colegiatura:

00419188

Email: *wvalaquez yupanqui@gmail.com*



**“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
SEDE DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD
PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2016.”**



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *Juana del Carmen Dudopay*, Documento Nacional de Identidad N° *00416677* (o Registro de Colegio) *Magister en Dirección y Gestión de Empresas*.

, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines de académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: “Las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016.”

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Abril del 2017.

Número de DNI o Colegiatura:

Email: *juanadelcarmendb@hotmail.com*.



**"LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA
MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA
SEDE DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD
PRIVADA DE TACNA, PERIODO 2016."**



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, *Melina Zegarra Aquino*, Documento Nacional de Identidad N° 45062275, (o Registro de Colegio) *Magister en Administración de Empresas*.

, hago constar que evalué mediante **Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines de académicos; considerándolo válido para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación denominada: **"Las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016."**

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Abril del 2017.


Número de DNI o Colegiatura: 45062275

Email: *melina.zegarra.aquino@uprta.edu.pe*



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS. CUESTIONARIO

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| | | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | | | |
|--|--|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------|-----------------------|--|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| N° | Ítems | Redacción Adecuada | Pertinencia con los objetivos | Claridad | Coherencia | Observaciones | | | |
| VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES GERENCIALES | | | | | | | | | |
| Respecto a su jefe. | | | | | | | | | |
| 1 | Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal. | 4 | 4 | 5 | 5 | | | | |
| 2 | Para mejorar, comparte sus creencias y sentimientos. | 5 | 5 | 4 | 4 | | | | |
| 3 | Posee un conjunto de estándares y principios personales que guía su conducta. | 3 | 4 | 4 | 4 | | | | |
| 4 | Utiliza métodos para administrar su tiempo, hace lista de asuntos pendientes y prioriza tareas. | 4 | 4 | 4 | 4 | | | | |
| 5 | Practica técnicas de relajación temporal. | 4 | 4 | 4 | 4 | | | | |
| 6 | Mantiene equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo. | 3 | 3 | 4 | 4 | | | | |
| 7 | Pienso distintos pesos en el proceso de resolución del problema, es decir, defino el problema y genero alternativas. | 4 | 4 | 4 | 4 | | | | |
| 8 | Reconoce el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan. | 3 | 3 | 4 | 4 | | | | |
| 9 | Cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | 4 | 5 | 4 | 4 | | | | |
| 10 | Es claro acerca de cuándo debe dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación. | 4 | 4 | 4 | 4 | | | | |
| 11 | No habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él/ella. | 4 | 4 | 3 | 4 | | | | |
| 12 | Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles. | 5 | 5 | 5 | 5 | | | | |
| 13 | Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad. | 4 | 4 | 4 | 4 | | | | |
| 14 | Se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias. | 4 | 3 | 4 | 4 | | | | |
| 15 | Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | 3 | 3 | 3 | 3 | | | | |
| 16 | Se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. | 4 | 4 | 4 | 4 | | | | |
| 17 | Cuando alguien se queja de por algo que hizo el jefe, muestra preocupación e interés genuinos por entender. | 3 | 5 | 4 | 4 | | | | |
| 18 | Cuando dos personas están en conflicto, ayuda a ambos a generar alternativas múltiples. | 4 | 4 | 5 | 5 | | | | |
| 19 | Trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo. | 3 | 3 | 4 | 4 | | | | |
| 20 | Entiende el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. | 4 | 4 | 4 | 4 | | | | |



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**



INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016."

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| Totamente en desacuerdo | En desacuerdo | Al acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totamente de acuerdo |
|-------------------------|---------------|-----------------------------|------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Nº | Items | Redacción Adecuada | Pertinencia con los objetivos | Claridad | Coherencia | Observaciones |
|---|--|--------------------|-------------------------------|----------|------------|---------------|
| 21 | Cuando delega trabajo, especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 22 | Da seguimiento regularmente y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas. | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| 23 | Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con su equipo de trabajo. | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 24 | Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | 4 | 5 | 3 | 3 | |
| 25 | Alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 26 | Diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 27 | Sabe cómo ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACION LABORAL | | | | | | |
| | Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad. | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| | Trabajo en mi crecimiento personal y laboral. | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| | El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante. | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| | La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | Considero que el puesto que ocupó es fruto de mi labor en la organización. | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| | Me brindan oportunidad de promoción dentro de mi área de trabajo. | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| | El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal. | 3 | 5 | 4 | 4 | |
| | Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo. | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| | La empresa me garantiza estabilidad laboral. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | Mi lugar de trabajo es seguro, no atenta contra mi integridad. | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| | Tengo buena comunicación con mi jefe. | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| | Mi jefe inmediato me apoya constantemente para que pueda realizar un buen trabajo. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad. | 5 | 4 | 4 | 4 | |



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**



INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, período 2016."

**VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

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

| Nº | Items | Redacción Adecuada | Pertinencia con los objetivos | Claridad | Coherencia | Observaciones |
|----|--|--------------------|-------------------------------|----------|------------|---------------|
| | Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas. | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| | Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento. | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| | Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas. | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| | Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | Gano lo suficiente en mi actual empleo para atender a mi familia. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo. | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| | Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| | Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | El trabajo que realizo no interfiere en mi vida personal. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones. | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| | El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva estar con ganas de trabajar. | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| | Conozco cuales son los metas y objetivos que pretende alcanzar mi institución este año. | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| | La institución me proporciona crecimiento económico y profesional. | 4 | 4 | 5 | 3 | |
| | Considero que el puesto que ocupo es importante para la organización. | 4 | 4 | 4 | 4 | |

| | | |
|--|-----------------------------|-----------|
| Nombre y Apellido: | WILFREDO VELAZQUEZ YUPANGUI | Firma |
| Nº DNI o Nº de Colegio al que pertenece: | 00419188 | |
| Nivel Académico/Profesión: | MAGISTER EN ADMINISTRACION | |
| Cargo: | DOCENTE - UPT | |
| Fecha: | 25-04-17 | |



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**



INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016."

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recopilar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los Trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| | Muy mala/ Muy insatisfactoria | Mala/ Insatisfactoria | Normal / Indiferente | Buena/ Satisfactoria | Muy buena/ Muy satisfactoria | | | | | |
|---|---|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------|------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| N° | Ítem | | | | | Redacción Adecuada | Pertinencia con los objetivos | Claridad | Coherencia | Observaciones |
| I. VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES GERENCIALES | | | | | | | | | | |
| 1.1. HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | | | | |
| 1.1.1. Desarrollo del autoconocimiento | | | | | | | | | | |
| 1 | Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal. | | | | | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 2 | Para mejorar, comparte sus creencias y sentimientos. | | | | | 3 | 3 | 4 | 5 | |
| 3 | Posee un conjunto de estándares y principios personales que guía su conducta. | | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 1.1.2. Manejo del estrés personal | | | | | | | | | | |
| 4 | Utiliza métodos para administrar su tiempo, hace lista de asuntos pendientes y prioriza tareas. | | | | | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 5 | Practica técnicas de relajación temporal. | | | | | 3 | 3 | 4 | 3 | |
| 6 | Mantiene equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo. | | | | | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 1.1.3. Solución analítica y creativa de problemas | | | | | | | | | | |
| 7 | Plantea distintos pasos en el proceso de resolución del problema, es decir, define el problema y genera alternativas. | | | | | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| 8 | Reconoce el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan. | | | | | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 9 | Cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | | | | | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 1.2. HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | | | | |
| 1.2.1. Comunicación de apoyo | | | | | | | | | | |
| 10 | Es claro acerca de cuándo debe dar embriónamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación. | | | | | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| 11 | No habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él/ella. | | | | | 4 | 4 | 5 | 4 | |
| 1.2.2. Ganar poder e influencia | | | | | | | | | | |
| 12 | Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles. | | | | | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 13 | Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad. | | | | | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 14 | Se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias. | | | | | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 1.2.3. Motivación de los empleados | | | | | | | | | | |
| 15 | Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | | | | | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 16 | Se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. | | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | |



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**



INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016."

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| | Muy mala/ Muy insatisfactoria | Mala/ Insatisfactoria | Normal / Indiferente | Buena/ Satisfactoria | Muy buena/ Muy satisfactoria | | | | | |
|--|---|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------|------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Nº | Items | | | | | Redacción Adecuada | Perinencia con los objetivos | Claridad | Coherencia | Observaciones |
| 1.2.4. Manejo de conflictos | | | | | | | | | | |
| 17 | Cuando alguien se queja de por algo que hizo el jefe, nuestro preocupación o interés genuinos por entender. | | | | | 3 | 3 | 4 | 3 | |
| 18 | Cuando dos personas están en conflicto, ayuda a ambos a generar alternativas múltiples | | | | | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 1.3.HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | | | | |
| 1.3.1. Facultamiento y delegación | | | | | | | | | | |
| 19 | Trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo. | | | | | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 20 | Enfatiza el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. | | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 21 | Cuando delega trabajo, especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen | | | | | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 22 | Da seguimiento regularmente y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas. | | | | | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 1.3.2. Liderazgo del cambio positivo | | | | | | | | | | |
| 23 | Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con su equipo de trabajo. | | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 24 | Sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | | | | | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 1.3.2. Formación de equipos efectivos | | | | | | | | | | |
| 25 | Alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas. | | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 26 | Diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas. | | | | | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 27 | Sabe cómo ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. | | | | | 4 | 4 | 3 | 3 | |
| II VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACION LABORAL | | | | | | | | | | |
| 2.1. FACTORES MOTIVACIONALES | | | | | | | | | | |
| 2.1.1 Responsabilidad | | | | | | | | | | |
| 1 | Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad. | | | | | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 2.1.2. Trabajo en sí mismo | | | | | | | | | | |
| 2 | Trabajo en mi crecimiento personal y laboral. | | | | | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 2.1.3. Crecimiento | | | | | | | | | | |
| 3 | El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante. | | | | | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 4 | La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo | | | | | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 2.1.4. Reconocimiento | | | | | | | | | | |



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**



**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES
ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**"Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la
Universidad Privada de Tacna, período 2016."**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS:
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| Muy mala/ Muy insatisfactoria | Mala/ Insatisfactoria | Normal / Indiferente | Buena/ Satisfactoria | Muy buena/ Muy satisfactoria |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Nº | Items | Redacción Adecuada | Pertinencia con los objetivos | Claridad | Coherencia | Observaciones |
|---|--|-----------------------|----------------------------------|----------|------------|---------------|
| 5 | Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo. | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 6 | Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización. | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 2.1.5. Promoción | | | | | | |
| 7 | Me brindan oportunidad de promoción dentro de mi área de trabajo | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 2.1.6. Logro | | | | | | |
| 8 | El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 9 | Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo. | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 2.2. FACTORES HIGIENICOS | | | | | | |
| 2.2.1 Seguridad | | | | | | |
| 10 | La empresa me garantiza estabilidad laboral. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 11 | Mi lugar de trabajo es seguro, no atenta contra mi integridad | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 2.2.2. Relación con el jefe | | | | | | |
| 12 | Tengo buena comunicación con mi jefe. | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 13 | Mi jefe inmediato me apoya constantemente para poder que pueda realizar un buen trabajo. | 5 | 4 | 5 | 5 | |
| 2.2.3. Supervisión | | | | | | |
| 14 | La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 2.2.4. Condiciones de trabajo | | | | | | |
| 15 | Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas. | 3 | 3 | 4 | 4 | |
| 16 | Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 17 | Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas. | 5 | 3 | 4 | 4 | |
| 2.2.5. Sueldo | | | | | | |
| 18 | Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas. | 4 | 4 | 4 | 3 | |
| 19 | Gano lo suficiente en mi actual empleo para atender a mi familia. | 3 | 4 | 4 | 3 | |
| 2.2.6. Relación con los compañeros | | | | | | |
| 20 | Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo. | 4 | 4 | 5 | 5 | |



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO




INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016."

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.
CUESTIONARIO

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| | Muy mala/ Muy insatisfactoria | Mala/ insatisfactoria | Normal / Indiferente | Buena/ Satisfactoria | Muy buena/ Muy satisfactoria | | | | | |
|----|--|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------|------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| Nº | Items | | | | | Relevancia Adecuada | Pertinencia con los objetivos | Claridad | Coherencia | Observaciones |
| 21 | Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. | | | | | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| | 2.2.7. Vida personal | | | | | | | | | |
| 22 | Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales. | | | | | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 23 | El trabajo que realizo no interfiere en mi vida personal. | | | | | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| | 2.2.8. Política y administración: | | | | | | | | | |
| 24 | Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones. | | | | | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 25 | El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva a salir con ganas de trabajar. | | | | | 3 | 4 | 3 | 3 | |
| | 2.2.9. Estatus | | | | | | | | | |
| 26 | Conozco cuales son las metas y objetivos que pretendo alcanzar mi institución este año. | | | | | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 27 | La institución me proporciona crecimiento económico y profesional. | | | | | 4 | 5 | 5 | 5 | |
| 28 | Considero que el puesto que ocupo es importante para la organización. | | | | | 3 | 4 | 3 | 3 | |

| | | |
|--|----------------------------|---|
| Nombre y Apellido: | Juana del Carmen Bedoya |  Firma |
| Nº DNI o Nº de Colegio al que pertenece: | 00416677 | |
| Nivel Académico/Profesión: | Magister en Administración | |
| Cargo: | Coord. Comité Sistema | |
| Fecha: | | |



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**



**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES
ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**"Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la
Universidad Privada de Tacna, periodo 2016."**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recopilar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| | | Muy mala/ Muy insatisfactoria | Mala/ Insatisfactoria | Normal / Indiferente | Buena/ Satisfactoria | Muy buena/ Muy satisfactoria | |
|---|---|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nº | Items | Redacción Adecuada | Pertinencia con los objetivos | Claridad | Coherencia | Observaciones | |
| I. VARIABLE INDEPENDIENTE: HABILIDADES GERENCIALES | | | | | | | |
| 1.1. HABILIDADES PERSONALES | | | | | | | |
| 1.1.1 Desarrollo del autoconocimiento | | | | | | | |
| 1 | Solicita información a los demás acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejora personal. | 4 | 4 | 3 | 3 | | |
| 2 | Para mejorar, comparte sus creencias y sentimientos. | 3 | 3 | 4 | 4 | | |
| 3 | Posee un conjunto de estándares y principios personales que guían su conducta. | 5 | 5 | 4 | 4 | | |
| 1.1.2. Manejo del estrés personal | | | | | | | |
| 4 | Utiliza métodos para administrar su tiempo, hace lista de asuntos pendientes y prioriza tareas. | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 5 | Practica técnicas de relajación temporal. | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 6 | Mantiene equilibrio al tener diferentes intereses fuera del trabajo. | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 1.1.3. Solución analítica y creativa de problemas | | | | | | | |
| 7 | Plantea distintos pasos en el proceso de resolución del problema, es decir, define el problema y genera alternativas. | 3 | 4 | 5 | 4 | | |
| 8 | Reconoce el aporte de ideas creativas y de aquellos que las apoyan. | 4 | 6 | 4 | 4 | | |
| 9 | Cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | 3 | 3 | 4 | 4 | | |
| 1.2. HABILIDADES INTERPERSONALES | | | | | | | |
| 1.2.1. Comunicación de apoyo | | | | | | | |
| 10 | Es claro acerca de cuándo debe dar embudo a alguien y cuándo, en vez de ello, debe dar orientación. | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 11 | No habla despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él/ella. | 3 | 5 | 4 | 4 | | |
| 1.2.2. Ganar poder e influencia | | | | | | | |
| 12 | Forma una red amplia de relaciones con personas de toda la institución, en todos los niveles. | 3 | 3 | 3 | 4 | | |
| 13 | Evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad. | 4 | 4 | 4 | 4 | | |
| 14 | Se esfuerza por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias. | 3 | 4 | 4 | 4 | | |
| 1.2.3. Motivación de los empleados | | | | | | | |
| 15 | Utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. | 5 | 5 | 4 | 4 | | |
| 16 | Se asegura de que la parte se sienta tratada con justicia y equidad. | 4 | 4 | 4 | 4 | | |



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**



INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016.

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| N° | Ítems | Muy mala/ Muy insatisfactoria | Mala/ Insatisfactoria | Normal / Indiferente | Buena/ Satisfactoria | Muy buena/ Muy satisfactoria | Observaciones |
|---|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1.2.4. Manejo de conflictos | | | | | | | |
| 17 | Cuando alguien se queja de por algo que hizo el jefe, muestra preocupación e interés genuinos por entender. | | | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 18 | Cuando dos personas están en conflicto, ayuda a ambos a generar alternativas múltiples. | | | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 1.3.HABILIDADES GRUPALES | | | | | | | |
| 1.3.1. Facultamiento y delegación | | | | | | | |
| 19 | Trata de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades en su trabajo. | | | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 20 | Enfatiza el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona. | | | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 21 | Cuando delega trabajo, especifica claramente el nivel de iniciativa que quiere que los demás tomen. | | | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 22 | Da seguimiento regularmente y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas. | | | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 1.3.2. Liderazgo del cambio positivo | | | | | | | |
| 23 | Transmite energía positiva a los demás cuando interactúa con su equipo de trabajo. | | | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | Sabe como hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | | | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 1.3.2. Formación de equipos efectivos | | | | | | | |
| 25 | Alienta al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas. | | | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26 | Diagnostica y aprovecha las competencias centrales de su equipo o sus fortalezas únicas. | | | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 27 | Sabe como ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo. | | | 4 | 3 | 4 | 4 |
| EL VARIABLE DEPENDENTE: MOTIVACION LABORAL | | | | | | | |
| 2.1. FACTORES MOTIVACIONALES | | | | | | | |
| 2.1.1 Responsabilidad | | | | | | | |
| 1 | Siento que mi trabajo demanda un alto grado de responsabilidad. | | | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2.1.2. Trabajo en sí mismo | | | | | | | |
| 2 | Trabajo en mi crecimiento personal y laboral. | | | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2.1.3. Crecimiento | | | | | | | |
| 3 | El trabajo me brinda oportunidad de aprendizaje y desarrollo constante. | | | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | La empresa me da la oportunidad de desarrollarme plenamente a través de mi trabajo. | | | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 2.1.4. Reconocimiento | | | | | | | |



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**



**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES
ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**"Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la
Universidad Privada de Tacna, periodo 2016."**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS.
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| Muy mala/ Muy insatisfactoria | Mala/ Insatisfactoria | Normal / Indiferente | Buena/ Satisfactoria | Muy buena/ Muy satisfactoria |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Nº | Items | Redacción Adecuada | Pertinencia con los objetivos | Claridad | Coherencia | Observaciones |
|---|--|-----------------------|----------------------------------|----------|------------|---------------|
| 5 | Siento que recibo el merecido reconocimiento por la labor que realizo en mi puesto de trabajo. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 6 | Considero que el puesto que ocupo es fruto de mi labor en la organización. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 2.1.5. Promoción | | | | | | |
| 7 | Me brindan oportunidad de promoción dentro de mi área de trabajo | 3 | 4 | 4 | 4 | |
| 2.1.6. Logro | | | | | | |
| 8 | El trabajo que realizo tiene importancia para mi formación profesional y personal | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 9 | Considero que la tarea que realizo tiene importancia para el éxito de los objetivos y metas de mi centro de trabajo. | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 2.2. FACTORES HIGIENICOS | | | | | | |
| 2.2.1 Seguridad | | | | | | |
| 10 | La empresa me garantiza estabilidad laboral. | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 11 | Mi lugar de trabajo es seguro, no atenta contra mi integridad | 4 | 5 | 3 | 4 | |
| 2.2.2. Relación con el jefe | | | | | | |
| 12 | Tengo buena comunicación con mi jefe. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 13 | Mi jefe inmediato me apoya constantemente para que pueda realizar un buen trabajo. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 2.2.3. Supervisión | | | | | | |
| 14 | La supervisión que ejerce mi jefe me permite desarrollar mi labor sin ninguna dificultad. | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 2.2.4. Condiciones de trabajo | | | | | | |
| 15 | Mi trabajo me brinda la posibilidad para desarrollar nuevas habilidades y destrezas. | 4 | 5 | 3 | 4 | |
| 16 | Me siento motivado a realizar mi trabajo con los equipos y materiales con los que cuento. | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 17 | Considero que las reglas de trabajo son justas y equitativas. | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 2.2.5. Sueldo | | | | | | |
| 18 | Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas. | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 19 | Gano lo suficiente en mi actual empleo para atender a mi familia. | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 2.2.6. Relación con los compañeros | | | | | | |
| 20 | Tengo buena relación con mis compañeros de trabajo. | 4 | 4 | 3 | 3 | |



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**



INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DIRIGIDO A INVESTIGADORES, PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

"Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna, periodo 2016."

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR JUICIO DE EXPERTOS:
CUESTIONARIO**

El presente cuestionario ha sido diseñado con fines académicos para recolectar la información necesaria para Determinar el nivel influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral de los trabajadores Administrativos de la sede del Rectorado de la Universidad Privada de Tacna.

| N° | Items | Muy mala/ Muy insatisfactoria | Malas/ insatisfactoria | Normal / indiferente | Buena/ Satisfactoria | Muy buena/ Muy satisfactoria | Observaciones | |
|---|--|-------------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------------|---------------|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 21 | Las relaciones con mis demás compañeros(as) me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo. | | | 4 | 5 | 3 | 3 | |
| 2.2.7. Vida personal | | | | | | | | |
| 22 | Mi trabajo me permite conciliar las responsabilidades personales con las laborales. | | | 5 | 4 | 3 | 4 | |
| 23 | El trabajo que realizo no interfiere en mi vida personal. | | | 5 | 4 | 3 | 4 | |
| 2.2.8. Política y administración | | | | | | | | |
| 24 | Mi trabajo me permite tomar mis propias decisiones. | | | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 25 | El ambiente o atmósfera de trabajo me motiva a salir con ganas de trabajar. | | | 4 | 5 | 4 | 4 | |
| 2.2.9. Estatus | | | | | | | | |
| 26 | Conozco cuales son las metas y objetivos que pretende alcanzar mi institución este año. | | | 4 | 3 | 4 | 3 | |
| 27 | La institución me proporciona crecimiento económico y profesional. | | | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 28 | Considero que el puesto que ocupo es importante para la organización. | | | 4 | 5 | 3 | 4 | |

| | | |
|--|----------------------------|-----------|
| Nombre y Apellido: | Melina Zegarra Aguirre | FIRMA |
| N° DNI o N° de Colegio al que pertenece: | 45062235 | |
| Nivel Académico/Profesión: | Tercer Comercio / Magister | |
| Cargo: | Docente | |
| Fecha: | 04.05.2017 | |