



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**TESIS**

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE  
LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA  
LOCAL DE UCAYALI-CONTAMANA, AÑO 2019**

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

**PRESENTADO POR: LINDER GLENN GONZALES NAVARRO**

**ASESOR: ECON. CARLOS HERNÁN ZUMAETA VÁSQUEZ, DR.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2021**



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**TESIS**

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE  
LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA  
LOCAL DE UCAYALI-CONTAMANA, AÑO 2019**

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

**PRESENTADO POR: LINDER GLENN GONZALES NAVARRO**

**ASESOR: ECON. CARLOS HERNÁN ZUMAETA VÁSQUEZ, DR.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2021**



**UNAP**

Escuela de Postgrado "JOSÉ TORRES VÁSQUEZ"  
Oficina de Asuntos Académicos



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**092-2021-OAA-EPG-UNAP**

Con **Resolución Directoral N° 0970-2021-EPG-UNAP**, se autoriza la sustentación de la Tesis denominada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE UCAYALI-CONTAMANA, AÑO 2019", teniendo como jurados a los siguientes profesionales:

Lic. Adm. Víctor Raúl Reátegui Paredes, Mgr.	Presidente
Econ. Ingrith Yoshiro Panduro Torres, Mgr.	Miembro
Econ. Américo Navor Gómez Barrera, Mgr.	Miembro
Econ. Carlos Hernán Zumaeta Vásquez, Dr.	Asesor

A los siete días del mes de diciembre del 2021, a las 17:00 horas, en la modalidad virtual zoom institucional de la – EPG de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, se constituyó el Jurado Evaluador y dictaminador, para escuchar y evaluar la sustentación de la Tesis denominada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE UCAYALI-CONTAMANA, AÑO 2019" presentado por el señor LINDER GLENN GONZALES NAVARRO, como requisito para obtener el **Grado Académico de Maestro en Gestión Pública**, que otorga la UNAP de acuerdo a la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Después de haber escuchado la sustentación y luego de formuladas las preguntas, éstas fueron:

..... *Respondidos de manera satisfactoria* .....

El Jurado, después de la deliberación correspondiente en privado, llegó a las siguientes conclusiones, la sustentación es:

1. Aprobado como: a) Excelente ( ) b) Muy bueno ( ) c) Bueno (X)

2. Desaprobado: ( )

Observaciones : *Ninguna.* .....

A Continuación, el Presidente del Jurado, da por concluida la sustentación, siendo las *18:30 pm* del siete de diciembre del 2021; con lo cual, se le declara al sustentante *apte* para recibir el **Grado Académico de Maestro en Gestión Pública**.

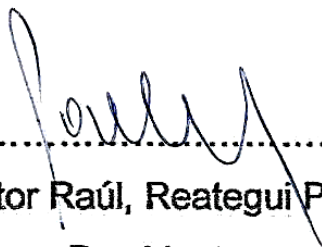
*[Signature]*  
Lic. Adm. Víctor Raúl Reátegui Paredes, Mgr.  
**Presidente**

*[Signature]*  
Econ. Ingrith Yoshiro Panduro Torres, Mgr.  
**Miembro**

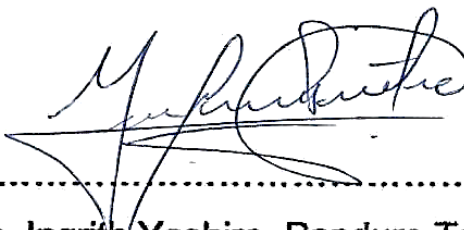
*[Signature]*  
Econ. Américo Navor Gómez Barrera, Mgr.  
**Miembro**

*[Signature]*  
Econ. Carlos Hernán Zumaeta Vásquez, Dr.  
**Asesor**

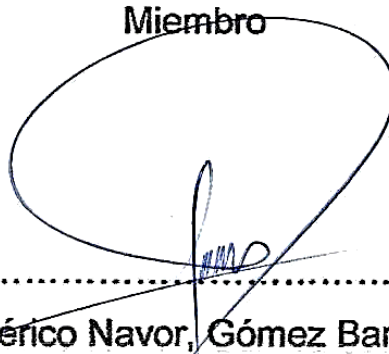
TESIS APROBADA EN SUSTENTACIÓN PÚBLICA EL 07 DE DICIEMBRE DEL 2021, EN LA MODALIDAD VIRTUAL DE LA PLATAFORMA ZOOM INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA, EN LA CIUDAD DE IQUITOS PERÚ



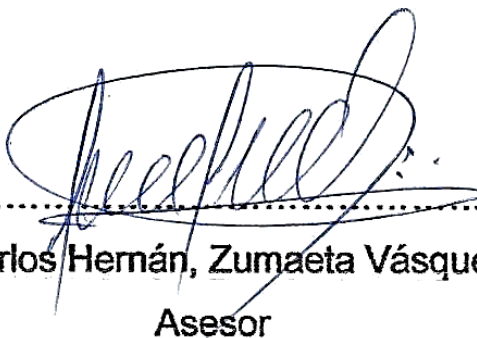
.....  
Lic. Adm. Víctor Raúl, Reategui Paredes, Mgr.  
Presidente



.....  
Econ. Ingrith Yoshira, Panduro Torres, Mgr.  
Miembro



.....  
Econ. Américo Navor, Gómez Barrera, Mgr.  
Miembro



.....  
Econ. Carlos Hernán, Zumaeta Vásquez, Dr.  
Asesor

A mis hijos Thomas Napoleón y Glenny Jackeline, los amores de mi vida y a mi mamá Delicia Navarro, por su constante apoyo moral a pesar de encontrarse muy distante, A Dios, a mi señora Jinebra Sánchez.

## **AGRADECIMIENTO**

Con gran afecto a nuestros docentes de la Escuela de post grado, de la Facultad de Ciencias Económicas y de Negocios y Maestría en Gestión Pública, quienes contribuyeron a consolidar nuestro perfil profesional.

A los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali (UGEL-C ), quienes nos brindaron la facilidad para desarrollar el trabajo de “Habilidades directivas y su relación con la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali – Contamana, que permitió determinar la relación de las habilidades directivas y la motivación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Páginas</b>
Carátula	i
Contracarátula	ii
Acta de sustentación	iii
Jurado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Índice de contenido	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	<b>3</b>
1.1. Antecedentes	3
1.2. Bases teóricas	7
1.3. Definición de términos básicos	17
<b>CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS</b>	<b>19</b>
2.1 Variables y su operacionalización	19
2.2 Formulación de la hipótesis	21
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>22</b>
3.1. Tipo y diseño de la investigación	22
3.2. Población y muestra	22
3.3. Técnicas e instrumentos	23
3.4. Procedimientos de recolección de datos	23
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	23
3.6. Aspectos éticos	24
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>39</b>

## **ANEXOS**

1. Matriz de consistencia
2. Instrumentos de recolección de datos
3. Estadística complementaria
4. Consentimiento informado de participación en proyecto de investigación
5. Constancia de aprobación del comité de ética.



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Páginas</b>
Tabla 1 Habilidades directivas en la UGEL	25
Tabla 2 Habilidades de comunicación	26
Tabla 3 Habilidades de decisión	27
Tabla 4 La gestión de personas	27
Tabla 5 El tiempo de los directivos	28
Tabla 6 Motivación de los servidores públicos de la UGEL	29
Tabla 7 Motivadores externos	30
Tabla 8 Motivadores internos	31
Tabla 9 Prueba de normalidad – Habilidades directivas y motivación	32
Tabla 10 Relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la UGEL	32

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Páginas</b>
Figura 1. Habilidades directivas en la UGEL	25
Figura 2. Habilidades de comunicación	26
Figura 3. Habilidades de decisión	27
Figura 4. La gestión de personas	28
Figura 5. El tiempo de los directivos	28
Figura 6. Motivación de los servidores públicos de la UGEL	29
Figura 7. Motivadores externos	30
Figura 8. Motivadores internos	31

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019; por lo que se ha establecido una investigación de tipo descriptiva-correlacional y de diseño no experimental, la misma que ha tomado como muestra a 50 trabajadores de la mencionada institución, quienes fueron encuestados a través de un cuestionario que ha sido seleccionado como instrumento de recolección de datos, que tras el procesamiento y análisis de la mismas, el trabajo concluye que, las habilidades directivas se desarrollan de manera inadecuada, dado que se ha identificado ciertas deficiencias en las habilidades de comunicación y dificultades para tomar decisiones acertadas. De la misma forma, se determina que la motivación de los trabajadores es baja, pues existe diversos factores motivacionales externos que, debido a su falta de aceptación, el personal no se siente entusiasmado y comprometido con su trabajo. Por último, se determina que existe relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la UGEL de Ucayali-Contamana, año 2019, la misma que es significativa y alta, corroborado por el grado de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,953.

Palabras clave: Habilidades directivas; Motivación; Educación.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research was to determine the relationship between managerial skills and motivation of public servants of the Local Educational Management Unit of Ucayali-Contamana, year 2019; Therefore, a descriptive-correlational and non-experimental design research has been established, the same one that has taken as a sample 50 workers from said institution, who were surveyed through a questionnaire that has been selected as an instrument for collecting data. data, that after processing and analyzing them, the work concludes that managerial skills are developed inadequately, given that certain deficiencies in communication skills and difficulties in making correct decisions have been identified. In the same way, it is determined that the motivation of the workers is low, since there are various external motivational factors that, due to their lack of acceptance, the staff do not feel enthusiastic and committed to their work. Finally, it is determined that there is a relationship between management skills and motivation of public servants of the UGEL of Ucayali-Contamana, year 2019, which is significant and high, corroborated by the degree of significance of 0.000 and a coefficient of correlation of 0.953.

Keywords: Management skills; Motivation; Education.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mundo empresarial experimenta constantes cambios, debido a la globalización, que han afectado al mercado laboral, en medio de estos cambios, es importante que las organizaciones públicas y privadas desarrollen ventajas competitivas frente a la nueva realidad que afrontan, para ello es necesario que estén profesionales con nuevas habilidades y competencias a fin de enfrentar los retos. “Cuando se habla de habilidades directivas se hace hincapié en cualidades que permiten al director dirigir la organización, así como manejar las relaciones con las personas de su entorno” (Business School, 2019, p. 2). Es decir, es el arte de monitorear, acompañar y dirigir a las personas a su cargo para el logro y cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas habilidades involucran un excelente manejo de las relaciones sociales y en gran medida de la comunicación. La motivación laboral es la energía que impulsa a la persona a realizar un trabajo y persistir en ella para su culminación, así mismo está vinculado con el medio en el que cada uno se desenvuelve, las empresas motivarán a sus trabajadores para que se esfuercen y muestren interés en la realización de su trabajo, implicándose así más en la tarea y en el logro de los objetivos institucionales. (Valdes, 2016)

El Perú no es ajeno a los constantes cambios, por ello priorizan el incremento del presupuesto para la inversión pública, con el propósito de mejorar los servicios públicos y reducir las brechas sociales. Para ello, las instituciones públicas, buscan optimizar los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer una necesidad social y brindar servicios públicos en beneficios de los ciudadanos y para su implementación es necesario la identificación, formulación, evaluación y ejecución de proyectos de inversión pública en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública, el cual establece parámetros buscando la sostenibilidad, eficiencia e impacto socio económico en beneficio de los ciudadanos peruanos. (Duran, 2013)

En la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, los servidores públicos, señalan que los directivos no presentan habilidades directivas necesarias, la planificación y control no se ejecutan con la

rigurosidad requerida enfocada en el cumplimiento de los objetivos trazados, no dominan las técnicas participativas de dirección, tampoco se orientan hacia el logro de la identidad institucional, difícilmente trabajan en equipo existiendo una escasa motivación y comunicación en el trabajo.

¿Como es la relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019? ¿Cuál es el desarrollo de las habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019? ¿Cómo es la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019?

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019. Conocer el desarrollo de las habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019. Conocer la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019. La investigación fue de gran importancia, ya que se analizó detalladamente la problemática prevista en la UGEL Ucayali, instancia que permitió conocer la situación actual de dicha institución, contribuyendo además a tomar decisiones que minimicen las deficiencias encontradas para poder cumplir con las metas y objetivos organizacionales, de tal modo los principales beneficiados fueron los directivos de la institución y los trabajadores de la misma.

Asimismo, el estudio fue viable, dado que se contó con los recursos financieros necesario para cubrir con los costos, además se contó con el personal de apoyo y los materiales necesarios para la misma, de tal modo que el proceso de recolección de información bibliográfica y la recolección de datos oportunos, siguiendo definitivamente la metodología de investigación planteada, la cual nos llevó a desarrollar cada uno de los objetivos propuestos. Finalmente, se detectó que el estudio tiene ciertas limitaciones es su desarrollo, tales como: Colaboradores desconfiados para responder a las encuestas. Poco tiempo para encuestar a cada uno de los trabajadores. Poco conocimiento para el procesamiento estadístico de los datos (SPSS).

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes**

(Pereda, 2016), desarrolló la investigación “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba” de tipo descriptiva y diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 98 personas; la investigación determinó el análisis de las variables anteriormente mencionadas y el estudio concluyó que las habilidades directivas son de vital importancia en todas las organizaciones, ya que son fundamentales para que los directivos y líderes desarrollen un excelente servicio y atención a sus trabajadores y ciudadanos, de tal modo que aquellas instituciones que practican sus habilidades personales y directivas son las que en algún futuro con muchos beneficios y ventajas competitivas, por otro lado si se desempeñan de la mejor manera dichas habilidades son las principales impulsadoras a obtener la rentabilidad de la organización, el cual también permitirán mejorar el desarrollo de sus actividades y obtener los objetivos deseados por la institución.

(Reyes, 2016), desarrolló la investigación “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional” de tipo descriptiva y diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 15 personas; la investigación determinó la relación existente entre las variables antes ya mencionadas y el estudio concluyó que existe una relación directa y en las variables ya nombradas, puesto que permite que los gerentes de las empresas e instituciones empleen sus capacidades, conocimientos y habilidades para dirigir de la forma más adecuada a su personal de trabajo, en lo que también sus trabajadores estarán de acuerdo con las funciones que ejercen sus líderes de modo que ellos se identifican con la empresa y mantendrán una buena relación y comunicación con sus gerentes.

(Palacio & Sanchez, 2016), desarrolló la investigación “Motivación laboral y clima organizacional entre los colaboradores del CDI (centro de desarrollo infantil) modalidad familiar Aranzazu” de tipo descriptivo y

diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 67 personas; la investigación determinó la relación que mantienen las variables ya mencionadas en el tema y el estudio concluyó que la relación que tienen las variables es significativa, por otro lado el clima organizacional que se origina en el CDI familiar Aranzazu es de mucho estrés y tensión, ya que todos los contratos realizados en la institución no brindan una buena estabilidad laboral.

(Infantes, 2017), desarrolló la investigación “Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, Rímac-2016” de tipo descriptivo y diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 94 docentes; la investigación determinó la relación existente entre las variables y el estudio concluyó que poseen una relación significativa entre las variables, ya que es primordial que los directivos de la I.E.P. de Rímac ejerzan sus habilidades, capacidades y conocimientos de una forma adecuada y correcta, para que de esa manera aumentar la motivación y el desempeño de los docentes, a fin de llevar una buena administración y control de las actividades y tareas encargadas por el personal de trabajo, además para mejorar la rentabilidad y el crecimiento dicho director toma sus medidas para que de esa manera lograr todos los propósitos ya proyectados en un determinado tiempo.

(Saravia, 2017), desarrolló la investigación “Habilidades directivas y actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017” de tipo básica y diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 118 personas; la investigación determinó la relación que mantienen las variables en el tema y el estudio concluyó que existe una relación positiva entre las variables, puesto que los dirigentes de la UGELU, si realizan sus labores de una manera justa y adecuada, de tal modo que también sus trabajadores están satisfechos con las motivaciones e incentivos brindados por sus líderes, por otro lado dichos gerentes y líderes de la UGEL no están asistiendo a sus capacitaciones y campañas educativas, de tal modo que están perjudicando al fortalecimiento de sus conocimientos y su actitud emprendedora no está en un nivel apropiado,



de tal modo que para obtener beneficios para la institución y alcanzar conocimientos competitivos dichos directivos asistirán a charlas y a capacitaciones.

(Challapa & Quispe, 2017), desarrolló la investigación “Habilidades directivas y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa, 2016” de tipo correlacional y diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 172 personas; la investigación determinó la influencia entre las variables y el estudio concluyó que existe una correlación directa y factible entre las variables, además los gerentes de la municipalidad de Miraflores poseen muchas habilidades positivas tales como técnicas, prácticas y principalmente profesionales, ya que estas habilidades les está permitiendo llevar un buen desarrollo de sus actividades, asimismo los trabajadores de la municipalidad señalaron que la labor que ejercen los gerentes es fundamentalmente con una autoridad formal, puesto que también los trabajadores manifestaron que las habilidades directivas de sus líderes y gerentes no contribuyen en el compromiso organizacional del personal de trabajo de dicha municipalidad, puesto que los mismos no brindan las motivaciones respectivas a su personal.

(Masco, 2018), desarrolló la investigación “Habilidades directivas y motivación laboral en docentes de la Red 14, UGEL 05, El Agustino-2018” de tipo descriptiva y diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 107 personas; la investigación determinó la relación que mantienen las variables y el estudio concluyó que la relación que poseen entre las variables es significativa, de tal manera que las habilidades y destrezas que practican los directivos de la UGEL-Agustino es conveniente y justo, sin embargo la mayoría de los docentes indican que sus directivos no emplean sus técnicas correctas para llevar un buen liderazgo, también no poseen las capacitaciones adecuadas para el desempeño de sus actividades, motivos por el que la motivación laboral de sus docentes está en un nivel bajo, que dichos directivos

toman sus medidas necesarias para disminuir estos percances, a fin de lograr los objetivos y metas establecidas en un determinado tiempo.

(Salazar, 2019), desarrolló la investigación “Aplicación de un programa educativo en la modificación de habilidades directivas de enfermeras jefes del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo-Essalud-2017” de tipo cuantitativo y diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 38 enfermeras; la investigación determinó el análisis de las variables en el tema y el estudio concluyó que mediante la aplicación de programas educativas en el Hospital las enfermeras logran tener un mejor desempeño en sus actividades, además sus habilidades directivas tuvieron un mejor rendimiento, ya que su comunicación y la relación interpersonal fue más efectiva, e incluso antes de la implementación de esta técnica el nivel de sus habilidades estaba en malas condiciones y circunstancias no deseables, puesto que mediante este programa educativo permitió que las enfermeras realizaran de la mejor manera sus tareas encomendadas de liderazgo, control y administración, no obstante que también su personal tuvo un buen desempeño y satisfacción en sus labores.

(Alencar & Alvarez, 2015), desarrolló la investigación “Niveles de motivación laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Belén, año 2015” de tipo descriptiva y diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 108 personas; la investigación determinó el estudio de los factores de los trabajadores de la municipalidad y el estudio concluyó que la motivación laboral es primordial dentro de los trabajadores, el gerente de la municipalidad tiene que brindar capacitaciones continuas dirigidas a sus trabajadores, ya que permitirá que la gestión de sus actividades se realicen de una manera oportuna y apropiada, desde otra perspectiva los trabajadores manifestaron que el reconocimiento y los incentivos brindados hacia su persona son fundamentales para aumentar su motivación y desempeño laboral dentro de la municipalidad.

(Iglesias, 2017), desarrolló la investigación “Las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional de las PYMES comerciales de la ciudad de Iquitos” de tipo descriptiva y diseño no experimental cuya población de estudio estuvo constituida por 51 empresas; la investigación determinó la relación existente entre las variables en el tema y el estudio concluyó que existe una, puesto que si las habilidades y capacidades de los directivos de las PYMES se ejecutaran y se emplearan de la forma correcta que sus funciones sean desarrolladas adecuadamente, que también el clima organizacional se mantendrá en buenas condiciones, ya que sus trabajadores se sentirán en un buen ambiente y motivados por parte de sus líderes, pero sin embargo dichas PYMES no ejercen niveles óptimos de sus factores motivacionales, en lo que están perjudicando a la obtención de resultados positivos, por otro lado se puede decir que mientras mayor sea la aplicación de las habilidades gerenciales mayor será el clima organizacional.

## **1.2. Bases teóricas**

### **Definiciones teóricas sobre la variable Habilidades directivas**

#### **Habilidades**

Según Pérez (2018) menciona que una habilidad “es aquella de llevar a cabo una tarea con resultados determinados a menudo dentro de una cantidad determinada de tiempo, energía” (p. 28).

Por otro lado, Whetten y Cameron (2011) menciona que las habilidades:

Representan características controlables que pueden desarrollarse y son indispensables con las que debe contar un alto directivo con la finalidad de realizar sus actividades de forma eficaz y eficientemente, es decir, que las funciones se realizaran dentro de las empresas que evidencie el éxito. (p. 162)

Según Raffino (2018) define la palabra habilidad como la capacidad o disposición para algo o la gracia o destreza para ejecutar algo: tomando en consideración esta definición podemos expresar que una persona

que tiene una habilidad evidencia su talento para desarrollar ciertas actividades o tareas a realizar.

### **Habilidades directivas**

Según Barcelo (2018) sostiene que las habilidades directivas “son llamadas también habilidades gerenciales puesto que estas son un conjunto de conocimientos y capacidades que un individuo posee para ejecutar actividades de coordinación y liderazgo en el rol de directivo de un determinado grupo de personas de trabajo” (p. 123). Es decir que las habilidades ayudan al directivo a relacionarse con sus compañeros de trabajo y saber cómo tratar bien con sus subordinados, lo que permite el flujo de actividades en la organización.

Por su parte, Whetten y Cameron (2011) define a las habilidades directivas como “un conjunto de conocimientos y capacidades personales que un director pone en juego día a día para orientar su trabajo, ya que esta influye en la empresa y así lograr alcanzar los objetivos planteados” (p. 9).

Asimismo, Griffin (2011) menciona que las habilidades directivas “son capacidades para lograr gestionar un plan en su totalidad, en otras palabras, deberá saber administrar tanto los recursos materiales como los humanos” (p. 15).

Ante ello, Katz (2010) considera que “las habilidades directivas son fundamentales para que cualquier institución pueda tener éxito y logre sus metas y objetivos” (p. 34). Es decir que un gerente que fomenta las buenas habilidades de gestión es capaz de impulsar la misión y la visión de la empresa o los objetivos comerciales hacia adelante con menos obstáculos y objeciones de fuentes internas y externas.

### **Para que sirven las habilidades directivas**

Según Vázquez (2006) menciona que las habilidades directivas sirven para lo siguiente:

- Lograr eficiencia en la organización del trabajo y gestión del tiempo
- Generar el compromiso y el desarrollo de las personas

- Conseguir equipos de alto rendimiento
- Mejorar la comunicación con las personas
- Afrontar la negociación y los conflictos interpersonales
- Tomar decisiones eficaces para el cumplimiento de los objetivos

### **Importancia de las habilidades directivas**

Las habilidades directivas en el mundo laboral cada vez toman más importancia y como consecuencia en el desarrollo profesional de las personas.

Las habilidades directivas son actualmente factores diferenciadores aplicables en cualquier sector y puesto. Algunos afortunados desarrollan las habilidades directivas de manera inherente, sin embargo, en general es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas. Es fundamental que cualquier empresa ya sea del tamaño que sea tenga un buen líder que sepa motivar a sus trabajadores de la manera adecuada para que haya un buen ambiente de trabajo y un continuo flujo de información entre los trabajadores y la empresa. (Whetten & Cameron, 2011, p. 14)

### **El perfil ideal para el desarrollo de habilidades directivas**

Normalmente se clasifica a las personas en tres tipos; con perfil pasivo, asertivo o agresivo, pues bien, en el desarrollo de las capacidades directivas se busca que las personas tengan un perfil asertivo. Pues bien, entre las características de las personas con un perfil asertivo están:

- No tener complejos o miedos para expresar su opinión y hacerla saber a los demás.
- A la vez que expresan su opinión también son capaces de escuchar la de los demás para después aplicar un conjunto de todas y así intentar satisfacer las necesidades de todos.
- Aceptan las críticas, pero también saben hablar de sus sentimientos abiertamente para que no haya malentendidos.

- En cuanto a su tono suele ser calmado pero firme sabiendo expresar sus ideas de forma clara y concisa. (Puchol, El libro de las habilidades directivas, 2012)

### **Director**

Ante ello, Carpenter (2012) menciona que un director “es el hombre clave de la empresa, que establece todos los planes, políticas, procedimientos, programas, etc. para alcanzar los objetivos finales de la organización” (p. 54).

Podemos decir que un director es una persona elegida que, junto con otros directores, es responsable de la política corporativa de una institución o entidad. Ya que un director de manera honesta, toma decisiones en beneficio de la institución y sus miembros, usan de sus habilidades, experiencias y juicio.

### **Funciones de un director**

Según lo indicado por Cárdenas (2010) sostiene que un director tiene la responsabilidad de las operaciones generales de la institución, así como mejorar la rentabilidad de la misma, teniendo como propósito principal garantizar la productividad, eficiencia y desempeño de las instituciones, a continuación, las siguientes funciones de un director en una institución:

- Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de la institución, asegurando el cumplimiento de objetivos y metas.
- Monitorear presupuestos y el progreso de los distintos proyectos y actividades.
- Desarrollar, implementar y actualizar procesos y políticas.
- Supervisar a los empleados, encargarse de su entrenamiento, gerencia y evaluaciones.
- Cooperar con empleados, otras compañías, socios y terceros, representando a la institución o delegando estas responsabilidades a otra persona.

## **Dimensiones de las habilidades directivas**

Por su parte Puchol, L. y Puchol I. (2016), considera que todo gerente que quiera lograr ser eficaz y efectivo en su labor debe tener habilidades para la comunicación, habilidades de decisión, para la gestión de personas y tener la habilidad para administrar su tiempo; demostrando dentro de cada una de ellas, la personalidad y profesionalidad.

**Habilidades de comunicación:** por su parte, Puchol, L. y Puchol I. (2016) considera, que los directivos deben tener la capacidad para generar buenas relaciones con su personal, estando al tanto de las necesidades de cada uno de ellos y demostrando el liderazgo pertinente, la cual se verá reflejada a través de diversas acciones como:

- Comunicación interpersonal en el contexto laboral: Fomentar la comunicación permanente entre compañeros de trabajo, la cual permita el trabajo fluido.
- Herramientas de comunicación interpersonal: es necesario la utilización de diversas herramientas para facilitar la comunicación en la institución.
- Atención de quejas y reclamaciones: los directivos deben estar prestos a escuchar las quejas y reclamos de los trabajadores, siendo estas analizadas para su pronta solución.
- El arte de entrevistar: realizar entrevistas permanentes permite estar al tanto de la situación laboral y personal de cada uno de los trabajadores.
- Dirección de reuniones: es importante fomentar el desarrollo de reuniones permanente con el personal para conocer las inquietudes y opiniones.
- Hablar en público: comunicarse de forma publica demuestra el liderazgo que tienen los directivos en el grupo de trabajo.

**Habilidades de decisión:** asimismo, Puchol, L. y Puchol I. (2016), considera, que las habilidades de decisión son de suma importancia, ya que es una función principal de todo gerente pues depende de ella para

desarrollar eficazmente las actividades organizacionales, por lo que debe desarrollar diversas acciones como:

- La toma de decisiones: la toma de decisiones es desarrollada en todo momento, de tal modo que los directivos deben considerar la situación actual de la institución para tomar una correcta decisión.
- Creatividad en la toma de decisiones: además estas decisiones deben mostrar creatividad y equidad, es decir que beneficie a todas las partes (institución y colaboradores).
- Introducción del cambio en las organizaciones: es importante que los directivos permanentemente fomenten el cambio organizacional en la institución, ya sea de los procesos o la metodología de trabajo.

**La gestión de personas:** por su parte, Puchol, L. y Puchol I. (2016) consideran que todo directivo debe tener la habilidad para gestionar adecuadamente sus recursos humanos, pues va depender de ellos para que los objetivos se cumplan, por lo que debe demostrar ciertas actitudes y acciones tales como:

- El liderazgo: los directivos deben demostrar máximo liderazgo en todo momento, pues son la cabeza de la organización, por ende, deben ser los que impulsen los grupos de trabajo.
- La motivación de los colaboradores: la motivación debe ser permanente pues a través de ello el personal se sentirá a gusto de trabajar en la institución.
- Dirección de equipos de trabajo: como ya se mencionaba anteriormente los directivos debe ser los que encabecen los grupos de trabajo, deben ser quienes fomenten el trabajo en equipo, responsabilidad y el compromiso.

**El tiempo de los directivos:** por último, Puchol, L. y Puchol I. (2016) consideran que todo directivo debe tener la habilidad para gestionar su tiempo y el de sus subordinados, por tanto, debe tomar en cuentas aspectos relacionados a:

- La gestión del tiempo: es necesario para programar las actividades y tareas que debe realizar en un periodo de tiempo.



- Control del estrés: los directivos deben tener la capacidad de manejar su tiempo para minimizar los índices de estrés, de lo contrario serán los objetivos institucionales quienes se verán afectados.
- La delegación: delegar funciones y responsabilidades claras y coherentes es necesaria para el desarrollo eficaz de las actividades y tareas del personal.
- Gestión de conflictos: de tal modo es importante saber manejar los conflictos entre trabajadores, teniendo en cuenta que la solución sea equitativa y oportuna.

### **Motivación de los servidores**

Morris y Maiston (2005), la motivación se refiere en general:

A estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Las motivaciones fisiológicas tienen una base, mientras que las motivaciones sociales como la motivación al logro, son aprendidas; pero ambas energizan y dirigen la conducta hacia la satisfacción. (p. 346)

Según Robbins y Coulter (2014) la motivación es el procedimiento que influye en la fuerza, el rumbo y la determinación del esfuerzo que hace un individuo para lograr un objetivo.

La motivación es el impulso que incentiva a las personas desempeñar mejor sus funciones, con entusiasmo y dedicación, además contribuye al cumplimiento de objetivos y metas de manera eficiente.

Es todo lo que impulsa a un hombre a actuar con seguridad, en cualquier caso, a un patrón particular, a una conducta particular; en esa perspectiva, la inspiración se identifica con el marco de discernimiento del individuo. (Chiavenato, 2011, p.45).

### **Importancia de la Motivación**

Martínez (2012) menciona que la motivación a las personas es importante dado que, es una práctica que ofrece resultados positivos en el rendimiento de los subordinados, pues al aplicar la motivación en

todas las actividades que realizan las personas la tarea se vuelve más atractiva, más aún cuando se trata de adquirir nuevos conocimientos y capacidades.

La motivación es un proceso que se establece fijamente, al definir motivación se habla de estados en el cual se sienta un colaborador, ya que es un estado lo cual permite un crecimiento o ascender en la empresa. Proceso cíclico de cuatro etapas de anticipación, activación y dirección, conducta activa y retroalimentación feedback del rendimiento y resultado. Tener motivados al personal influye bastante en su desempeño, pues estos al sentirse cómodos e incentivados desarrollaran sus funciones eficientemente. (p. 45)

### **Factores que influyen en la motivación**

En cuanto a Tejeda (2013) considera que “existen diversas cuestiones las que influyen en la motivación del personal de una empresa, por lo tanto, es imprescindible que la empresa identifiquen cuales son estos factores para así poder manejarlos” (p. 23):

- **Puesto de trabajo**, se debe dar la oportunidad a un colaborador de tener un puesto de trabajo oportuno y cómodo con el propósito de mejorar sus conocimientos y desarrollo profesional.
- **Participación y autonomía**, se debe permitir al personal de expresar sus ideas, participación y brindarle responsabilidades haciéndole sentir importante.
- **Ambiente laboral**, se deberá crear un clima laboral de buenas relaciones personales entre los trabajadores, con el propósito que se sienta satisfechos y cómodos en sus puestos de trabajo.
- **Condiciones laborales**, como empresa debe recompensar al personal ya sea con premios, jornadas, entre otros, ya que así el trabajador este satisfecho con su trabajo y su vida personal.

### **Parámetros de la Motivación.**

La motivación depende de dos parámetros:

- **Factores higiénicos:** son las condiciones que abarcan al individuo en su trabajo, comprenden los estados físicos y ecológicos de los negocios, la compensación, las ventajas sociales, los arreglos de organización, el tipo de supervisión, la atmósfera de relaciones entre la administración y los representantes, los controles internos, las vacantes, etc. (Arias, 2012, p. 34).
- **Factores motivacionales:** “La motivación incorpora sentimientos de logro, desarrollo y reconocimiento experto que se muestran en la ejecución de asignaciones y ejercicios que abordan los desafíos y tienen importancia en el trabajo” (Arias, 2012, p. 35). Es el nivel de motivación que tiene el personal en función a las actividades que desempeñan si estas funciones les genera satisfacción.

### **Ventajas de la motivación**

Entre las ventajas que brinda la motivación son los siguientes, según Jimenez (2009):

- Brinda una menor imagen de la institución, ya que cuantas mejores cosas se ejecutan en la institución mejor será la imagen.
- Si el personal siente que la empresa los valora, ellos se sentirán comprometidos con la misma.
- Mayor desempeño por parte de los trabajadores.
- El personal que se sienten, valorados, y motivados, de brindar mejores ideas y transmitirlos.
- Minimización de problemas y conflictos.

### **Dimensiones de la motivación**

Las partes del trabajo, para una comprensión superior, deben separarse entre dos reuniones que impulsan regularmente la conducta laboral. "Los componentes inspiradores del lugar de trabajo y las variables que persuaden la sustancia del trabajo - Teorías de los elementos motivacionales de Frederick Herzberg" (Porret, 2010, p. 52). Los anteriores tienen un carácter externo a la asignación en sí, ya que aluden a los atributos, tiene lugar la acción de trabajo y son de naturaleza material y social. El segundo, aquellos identificados con la sustancia del

trabajo, son aquellas perspectivas directamente identificadas con la acción requerida para su ejecución, de ahí en adelante tienen un carácter interno.

**Motivadores Externos:** Los motivadores externos son todos aquellos factores higiénicos, donde interviene las reglas, políticas, gestión administrativa, supervisión, remuneración, relaciones, condiciones de trabajo. Es decir, son todas aquellas características del entorno en que se ejecutan las actividades laborales, siendo estos los siguientes factores: (Porret, 2010)

- **Remuneración y beneficios:** es el salario que percibe el colaborador por la labor que realiza.
- **Promoción y ascensos:** es considerada una oportunidad laboral y económica valorada por el trabajador, pues ello facilita el progreso de destrezas y conocimientos, generando en el colaborador mayor confianza, de ese modo brindarle la posibilidad de ocupar un puesto con mayor responsabilidad.
- **Estabilidad laboral:** todo colaborador busca la estabilidad laboral, pues, recibir beneficios de ley, un seguro social, seguro de salud y que sobre todo sus familias se vean beneficiadas.
- **Ambiente laboral:** el personal se siente motivado, cuando realiza sus actividades en condiciones adecuadas, en un lugar amplio, cómodo, ventilado y de buena iluminación.
- **Relaciones interpersonales:** es la interacción recíproca del colaborado con sus compañeros, se refiere a una relación social, que a su vez crea lazos de amistad y contribuye a un buen clima laboral.
- **Participación en las actividades:** el personal se siente motivado e incentivado cuando la institución los hace partícipe de todas las actividades realizadas por la misma.

**Motivadores Internos:** Los motivadores internos para el colaborador, se centra en el trabajo que realiza, en el cargo que ocupan y en las tareas que desempeñan. (Porret, 2010)

- **Características de las actividades:** el personal se siente motivado cuando las funciones o actividades que se desempeñe se adecuen a sus capacidades o habilidades.
- **Independencia laboral:** el personal se siente motivado al realizar sus actividades con autonomía, es decir cuando le brindan la oportunidad de que pueda tomar decisiones propias y desarrollar sus actividades de manera independiente.
- **Utilización de conocimientos, habilidades y destrezas:** se siente motivado cuando valoran y reconocen sus habilidades y conocimientos, pues les brindan la oportunidad de aplicar cada una de sus habilidades en su puesto de trabajo.
- **Feedback:** un personal se siente motivado cuando la entidad retroalimenta sus conocimientos con información o experiencias en base a sus actividades o funciones.

### 1.3. Definición de términos básicos

**Ambiente laboral:** El ambiente laboral de la institución es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. Un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede desde llevar a un empleado a suicidarse, hasta un bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta perjudicial para la institución. (Muñoz, 2015)

**Autoestima:** Las creencias que tenemos acerca de nosotros mismos, aquellas cualidades, capacidades, modos de sentir o de pensar que nos atribuimos, conforman nuestra imagen personal o autoimagen. (Chiavenato, 2011)

**Capacitación:** Capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. (Griffin, 2011)

**Competencia:** La competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. (Puchol, 2012)

**Competitividad:** Se requieren trabajadores cuya principal cualidad sea la flexibilidad ante los nuevos conocimientos y formas de gestión, su capacidad de aprendizaje continuo y de adaptación a los permanentes cambios de orden tecnológico y organizacional, para poder responder a las nuevas formas de producción y eficiencia organizacional. (Duran, 2013)

**Compromiso:** Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado hasta llegar al grado de sorprender, porque vive, piensa y proyecta sus energías para sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello que su reflexión le dicta. (Tejeda, 2013)

**Desempeño:** El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). (Chiavenato, 2011)

**Empatía:** La empatía, es la capacidad de ser sociable, de establecer buenas relaciones interpersonales, de conocer a los demás. (Robbins y Coulter, 2014)

**Gestión:** La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración, en este caso, de instituciones. (Porret, 2010)

## CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS

### 2.1 Variables y su operacionalización

Variable	Definición conceptual	Tipo	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Categorías	Valores	Medio de verificación
Habilidades directivas	Conjunto de conocimientos y capacidades que un individuo posee para ejecutar actividades de coordinación y liderazgo en el rol de directivo de un determinado grupo de personas de trabajo.	Independiente	Habilidades de comunicación	Comunicación interpersonal en el contexto laboral	Ordinal	Nunca A veces Siempre	1 2 3	Encuesta dirigida a los colaboradores de la Ugel.
				Herramientas de comunicación interpersonal				
				Atención de quejas y reclamaciones				
				El arte de entrevistar				
				Dirección de reuniones				
				Hablar en público				
			Habilidades de decisión	La toma de decisiones				
				Creatividad en la toma de decisiones				
				Introducción del cambio en las organizaciones				
			La gestión de personas	El liderazgo				
				La motivación de los colaboradores				
				Dirección de equipos de trabajo				
			El tiempo de los directivos	La gestión del tiempo				
				Control del estrés				
La delegación								
Gestión de conflictos								

Variable	Definición conceptual	Tipo	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Categorías	Valores	Medio de verificación
Motivación de los servidores	Las partes emocionantes del trabajo, para una comprensión superior, deben separarse entre dos reuniones de partes del trabajo que impulsan regularmente la conducta laboral.	Dependiente	Motivadores externos	Remuneración y beneficios	Ordinal	Nunca A veces Siempre	1 2 3	Encuesta dirigida a los colaboradores de la Ugel.
				Promoción y ascensos				
				Estabilidad laboral				
				Ambiente laboral				
				Relaciones interpersonales				
				Participación en las actividades.				
			Motivadores internos	Características de las actividades.				
				Independencia laboral				
				Utilización de conocimientos, habilidades y destrezas				
				Feedback				



## **2.2 Formulación de la hipótesis**

**Hi:** Existe relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.

**Ho:** No existe relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.

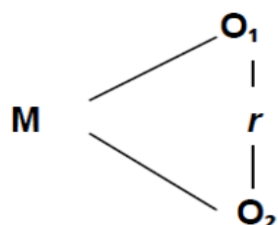
## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

Por su tipo, la presente investigación fue Descriptiva ya que se analizó el comportamiento de la variable (Habilidades directivas) y la variable (Motivación de los servidores públicos). Según Muñoz (2015) sostiene que “las investigaciones descriptivas buscan analizar y describir las características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Asimismo, fue correlacional ya que se logró determinar la relación de las dos variables.

En la presente investigación el diseño fue no experimental puesto que no se manipuló intencionalmente ninguna de las variables de estudio, lo que se hizo fue observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después ser analizados.

Esquema:



Donde:

**M** = Muestra (Trabajadores de la UGEL)

**O<sub>1</sub>** = Habilidades directivas

**O<sub>2</sub>** = Motivación de los servidores públicos

**r** = Relación de las variables.

### 3.2. Población y muestra

**Población:** para el desarrollo de la siguiente investigación la población estuvo conformada por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, es decir se tomó a 50 trabajadores de la institución menciona.

**Muestra:** asimismo, la muestra estuvo conformada por la totalidad de la población, es decir por 50 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana.

### **3.3. Técnicas e instrumentos**

**Técnica:** en el presente estudio se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, pues a través de ella se formuló preguntas relacionadas directamente con las dimensiones e indicadores de cada una de las variables de estudio.

**Instrumento:** para el presente estudio de investigación el instrumento de recolección fue el cuestionario, mediante este se elaboró una serie de preguntas que fueron validadas para luego ser aplicados a la muestra de estudio.

**Validez:** La validez del instrumento se determinó a través del juicio de expertos y determinaron por la experiencia en la evaluación y validación de instrumentos de recojo de información.

**Confiabilidad:** La prueba de confiabilidad del instrumento, se determinó a través del programa SPSS, mediante el alfa de Cronbach que es un coeficiente que sirvió para medir la fiabilidad de una escala de medida.

### **3.4. Procedimientos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se utilizó técnicas que contribuyeron al eficiente recojo, y se tomó en cuenta los respectivos instrumentos validados, que proporcionen datos confiables para ser procesados.

### **3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos**

El método para la investigación fue la estadística descriptiva que ayudó a comprender la estructura de los datos, de tal modo detectar tanto un patrón de comportamiento general como apartamientos del mismo. El análisis e interpretación se ejecutó a nivel de tablas estadísticas, considerando las frecuencias absolutas, porcentuales, media aritmética. En cuanto a los gráficos estadísticos se ejecutó a través de diagramas

tomando en cuenta a la distribución de frecuencias; para ello se utilizó el programa SPSS.

### **3.6. Aspectos éticos**

La presente investigación respetó los derechos de autor por la se aplicó las Normas APA 6<sup>a</sup> ed. para su respectivo desarrollo, en otras palabras, se ha aplicado las distintas modalidades de citas para evitar el plagio. Por otro lado, se ha tenido en cuenta la privacidad y confidencialidad de los datos obtenido en las encuestas, asimismo se ha tenido en cuenta el anonimato de las respuestas recogidas en el cuestionario.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

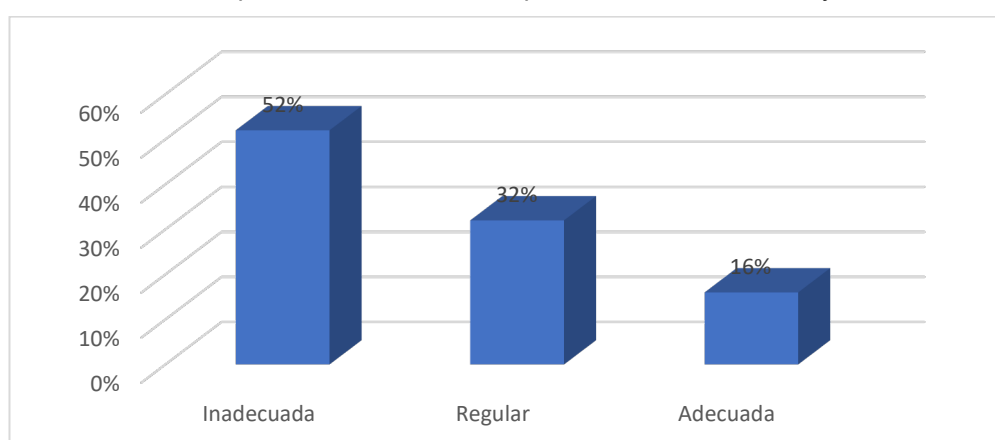
### Habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.

Tabla 1

#### *Habilidades directivas en la UGEL*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuada	26	52%
Regular	16	32%
Adecuada	8	16%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los servidores públicos de la UGEL Ucayali-Contamana



*Figura 1.* Habilidades directivas en la UGEL

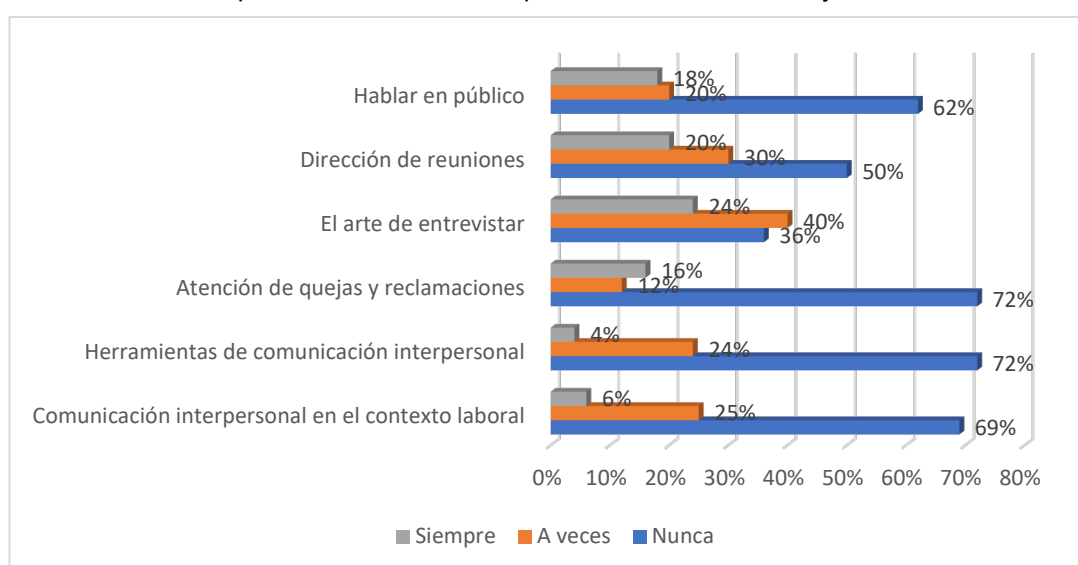
A partir de las encuestas realizadas a los servidores públicos de la UGEL Ucayali-Contamana en el año 2019, se logra observar en la tabla y figura que las habilidades directivas se desarrollan de manera inadecuada (52%), de la misma forma, se evidencia un 32% regular y el 16% mantiene habilidades adecuadas. Dado ello, a continuación, se describen los hallazgos identificados al evaluar cada uno de los indicadores.

Tabla 2

*Habilidades de comunicación*

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
Comunicación interpersonal en el contexto laboral	35	69%	13	25%	3	6%
Herramientas de comunicación interpersonal	36	72%	12	24%	2	4%
Atención de quejas y reclamaciones	36	72%	6	12%	8	16%
El arte de entrevistar	18	36%	20	40%	12	24%
Dirección de reuniones	25	50%	15	30%	10	20%
Hablar en público	31	62%	10	20%	9	18%

Fuente: encuesta aplicada a los servidores públicos de la UGEL Ucayali-Contamana



*Figura 2. Habilidades de comunicación*

En la tabla y figura 2 se logra observar la percepción de los trabajadores respecto a las habilidades de comunicación de los directivos, dado ello, se evidencia que los directivos nunca (69%) fomentan la comunicación permanente entre compañeros de trabajo, asimismo el 72% considera que nunca se diversifica la utilización de los medios y canales de comunicación, de la misma forma el 72% considera que los directivos nunca que muestran prestos a escuchar las quejas y reclamos de los trabajadores, a pesar de ello, el 40% considera que solo a veces se realizan entrevistas con el personal para conocer sus inquietudes, sin embargo, el 50% de los encuestados considera que los directivos nunca organizan reuniones productivas, al igual que nunca (62%) tiene la facilidad para hablar en público y comunicar claramente un mensaje.

Tabla 3

*Habilidades de decisión*

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
La toma de decisiones	24	48%	15	30%	11	22%
Creatividad en la toma de decisiones	30	60%	14	28%	6	12%
Introducción del cambio en las organizaciones	25	50%	10	20%	15	30%

Fuente: encuesta aplicada a los servidores públicos de la UGEL Ucayali-Contamana

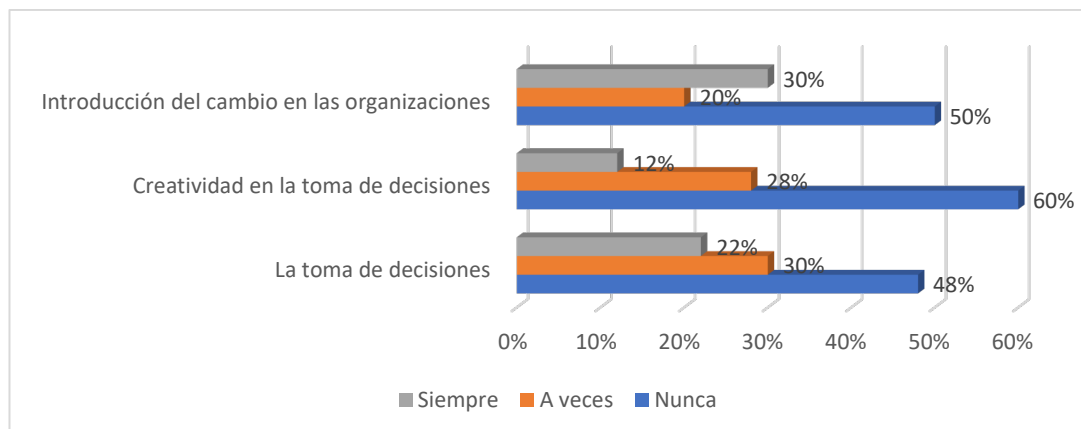


Figura 3. Habilidades de decisión

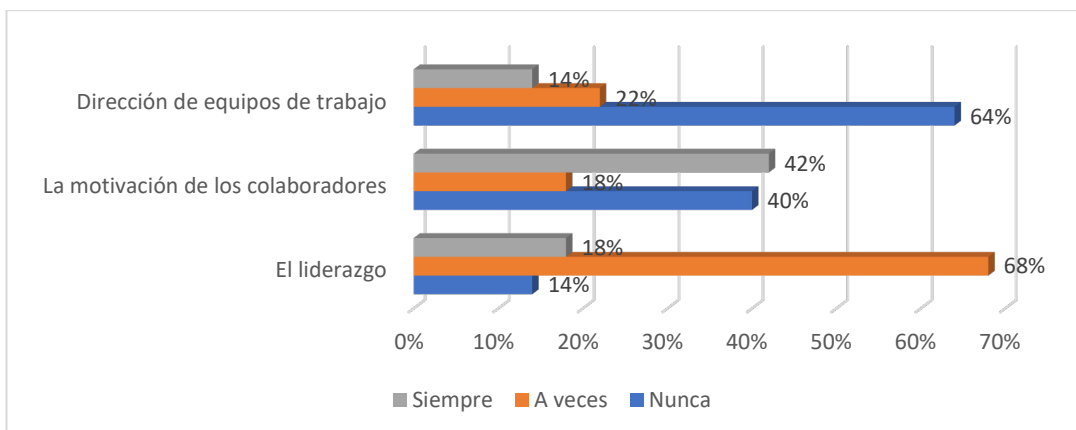
Posteriormente en la table y figura 3, se observa la percepción de los trabajadores respecto a las habilidades de decisión de los directivos, dado ello, se identifica que las decisiones nunca son tomadas conjuntamente con el personal (48%), asimismo, el 60% de los trabajadores considera que las decisiones tomada no demuestran creatividad por lo que no beneficia a la institución ni a los trabajadores, además, le 50% de trabajadores consideran que no se fomentan actividades de cambio organizacional.

Tabla 4

*La gestión de personas*

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
El liderazgo	7	14%	34	68%	9	18%
La motivación de los colaboradores	20	40%	9	18%	21	42%
Dirección de equipos de trabajo	32	64%	11	22%	7	14%

Fuente: encuesta aplicada a los servidores públicos de la UGEL Ucayali-Contamana



**Figura 4.** La gestión de personas

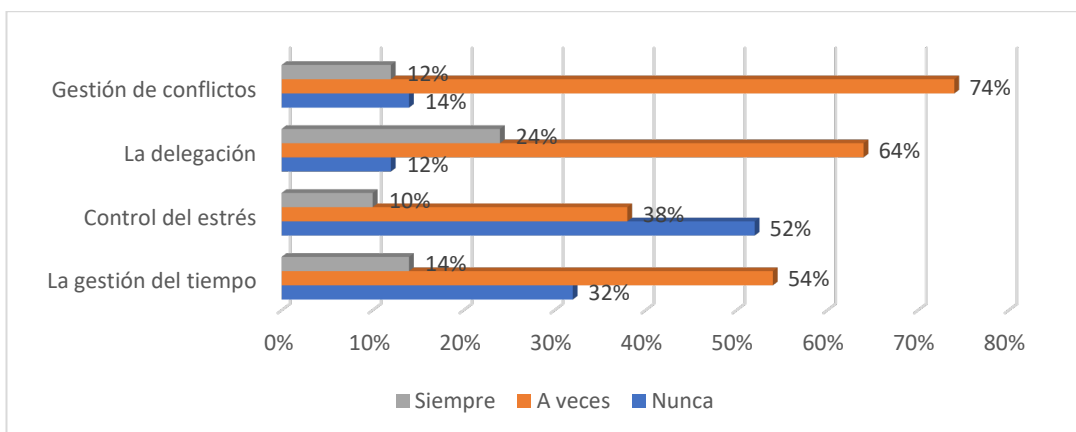
Por otro lado, en la tabla y figura 4 se puede apreciar la percepción de los trabajadores respecto a la gestión de personas realizada por los directivos de la UGEL, dado ello, se identifica que el 68% de los encuestados considera que los directivos solo a veces demuestran liderazgo en sus acciones, asimismo, el 42% de los trabajadores considera que se desarrollan actividades motivacionales, sin embargo, otro 40% considera que estas actividades no se realizan, además, el 64% considera que nunca se fomenta el trabajo en equipo.

**Tabla 5**

*El tiempo de los directivos*

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
La gestión del tiempo	16	32%	27	54%	7	14%
Control del estrés	26	52%	19	38%	5	10%
La delegación	6	12%	32	64%	12	24%
Gestión de conflictos	7	14%	37	74%	6	12%

Fuente: encuesta aplicada a los servidores públicos de la UGEL Ucayali-Contamana



**Figura 5.** El tiempo de los directivos



Por último, en la tabla y figura 5 se observa la percepción de los trabajadores respecto al tiempo de los directivos, dado ello, el 54% de los trabajadores considera que pocas veces se organiza y programa las tareas a desarrollar, asimismo, el 52% considera que los tiempo de trabajo nunca es gestionado adecuadamente, por lo que, normalmente genera estrés, además, se evidencia que el 64% considera que las funciones delegadas solo a veces corresponde a las capacidades del personal, del mismo modo, el 74% considera que los conflictos solo a veces son solucionadas de manera equitativa y oportuna.

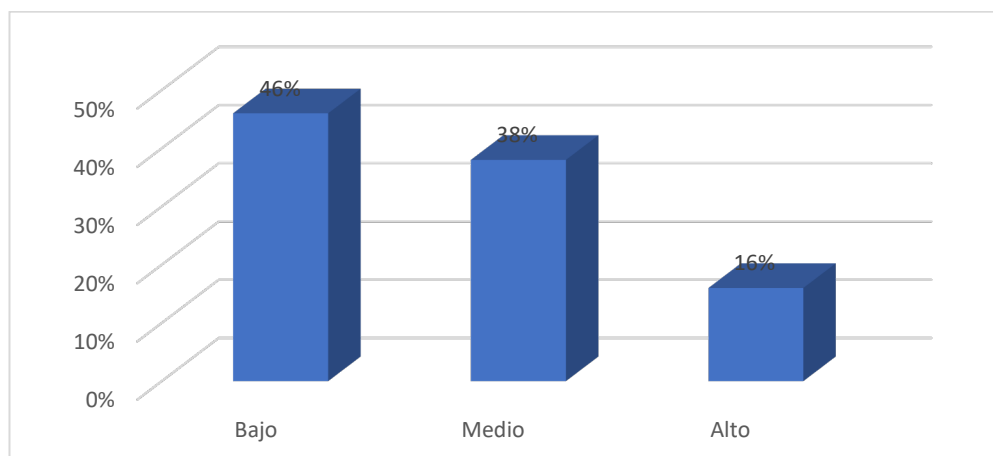
### **Motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.**

Tabla 6

*Motivación de los servidores públicos de la UGEL*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	23	46%
Medio	19	38%
Alto	8	16%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los servidores públicos de la UGEL Ucayali-Contamana



**Figura 6.** Motivación de los servidores públicos de la UGEL

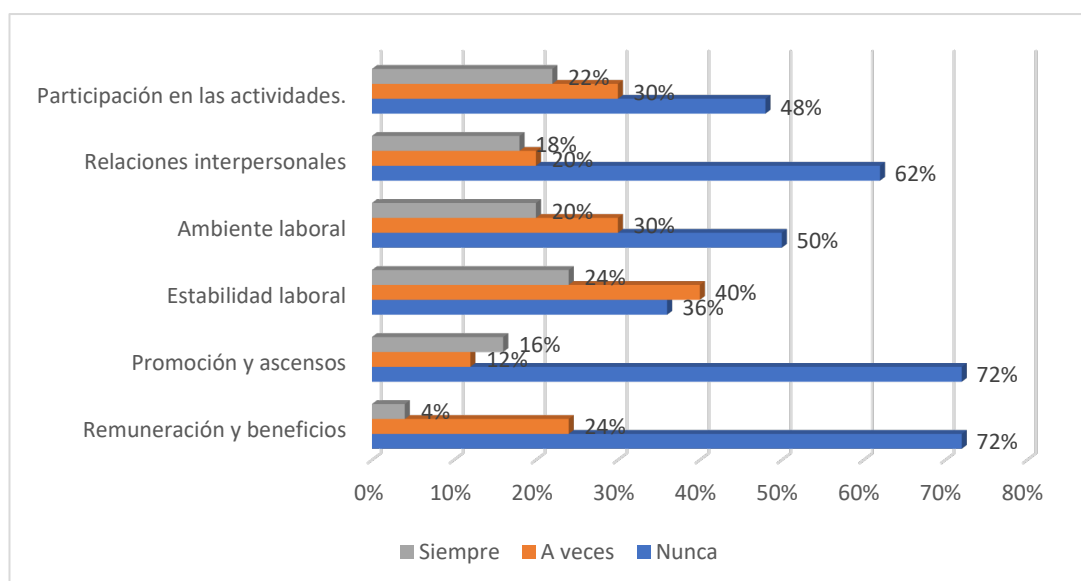
De la misma forma, al aplicar la encuesta a los trabajadores de la UGEL Local de Ucayali-Contamana en el año 2019, se ha logrado identificar que el 46% demuestra una motivación baja, asimismo, el 38% demuestra una motivación media y solo el 16% demuestra una motivación alta. Cabe precisar que esta situación se debe a diversos factores que a continuación se describen.

Tabla 7

*Motivadores externos*

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
Remuneración y beneficios	36	72%	12	24%	2	4%
Promoción y ascensos	36	72%	6	12%	8	16%
Estabilidad laboral	18	36%	20	40%	12	24%
Ambiente laboral	25	50%	15	30%	10	20%
Relaciones interpersonales	31	62%	10	20%	9	18%
Participación en las actividades.	24	48%	15	30%	11	22%

Fuente: encuesta aplicada a los servidores públicos de la UGEL Ucayali-Contamana



**Figura 7.** Motivadores externos

Por lo tanto, en la tabla y figura 7 se observa la percepción de los trabajadores respecto a los motivadores externos, dado ello, el 72% de los encuestados considera que la institución no ofrece un salario de acuerdo a las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo, de la misma forma, el 72% considera que las promociones y ascensos nunca son ofrecidas al personal sin distinción alguna, por otro lado, el 40% de los trabajadores considera que la institución solo a veces ofrece estabilidad laboral, sin embargo, el 50% considera que no se ofrece las mejores condiciones laborales para desarrollar las actividades, al mismo tiempo, el 62% considera que la institución nunca crea las mejores relaciones entre compañeros de trabajo y jefes, al igual que, la institución nunca toma en cuenta la participación de los trabajadores y familiares en el desarrollo de las actividades sociales (48%).

Tabla 8

*Motivadores internos*

	Nunca		A veces		Siempre	
	fi	%	fi	%	fi	%
Características de las actividades.	30	60%	14	28%	6	12%
Independencia laboral	18	36%	20	40%	12	24%
Utilización de conocimientos, habilidades y destrezas	7	14%	34	68%	9	18%
Feedback	20	40%	9	18%	21	42%

Fuente: encuesta aplicada a los servidores públicos de la UGEL Ucayali-Contamana

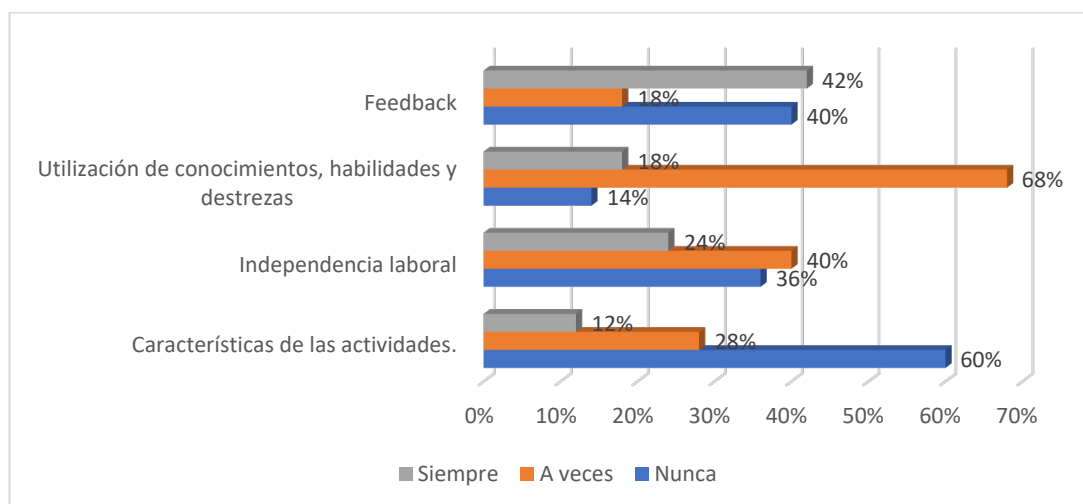


Figura 8. Motivadores internos

Posteriormente en la tabla y figura 8 se observa la percepción de los trabajadores respecto a los motivadores interno, por lo tanto, se identifica que el 60% de los encuestados considera que las tareas encomendadas por los jefes nunca van de acorde con las funciones demandadas por el puesto, asimismo, el 40% considera que los directivos solo a veces ofrecen autonomía para el desarrollo de las actividades, además, el 68% considera que los directivos solo a veces permiten al personal aplicar sus conocimientos, habilidades, y creatividad para mejorar el trabajo, a pesar de ello, el 42% considera que la institución está pendiente del desarrollo de las actividades, llevando un control permanente, sin embargo, el 40% considera que esto no sucede.

**Relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.**

Tabla 9

*Prueba de normalidad – Habilidades directivas y motivación*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	,189	50	,000	,876	50	,000
Motivación	,228	50	,000	,889	50	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors  
Fuente: procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS.

Para elegir el estadístico de correlación fue necesario realizar una prueba de normalidad que permite dar a conocer la distribución de los datos procesados, que al ser 50 se considera los resultados arrojados por Kolmogorov-Smirnov, el cual se obtuvo un grado de significancia de 0,000 para ambas variables, que al ser menor al valor esperado (0,05) se determina que los datos no tienen una distribución normal, por ende, es ideal trabajar con el estadístico Rho de Spearman.

Tabla 10

*Relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la UGEL*

		Habilidades directivas	Motivación
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,953**
		N	,000
Motivación		Coefficiente de correlación	50
		Sig. (bilateral)	50
		N	,953**
		,000	1,000
		50	,000
		50	50

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: procesamiento de datos en el programa estadístico SPSS.

Por lo tanto, en la tabla 10 se puede evidenciar el cálculo de la correlación estadística a partir del Rho de Spearman, el cual obtuvo un coeficiente de

correlación de 0,953 la cual determina que la relación entre las variables es positiva y alta, asimismo, se evidencia un grado de significancia (bilateral) de 0,000 que al ser menor al valor esperado (0,05), se procede a rechazar la hipótesis nula, por ende, se acepta la hipótesis alterna, la cual determina que existe relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Tras el análisis de los resultados se ha logrado determinar que las habilidades directivas de los representantes de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana son desarrolladas de manera inadecuada, pues se ha identificado que los directivos tienen dificultades para generar una buena comunicación con sus trabajadores, la mismas que genera relaciones tensas entre ellos, evidenciando que muchas veces prefieren trabajar de manera independiente, siendo la toma de decisiones manejada de la misma manera. Un caso contrario de evidencia en el estudio de Challapa y Quispe (2017), quienes determinan que las habilidades de los funcionarios públicos son positivas, ya que desarrollan sus habilidades técnicas, prácticas y profesionales de manera adecuada, la misma que se ve reflejada a través de las buenas relaciones con su personal. Por lo tanto, Pereda (2016) manifiesta a través de su estudio que las habilidades directivas son de vital importancia en todas las organizaciones, ya que son fundamentales para que los directivos y líderes desarrollen un excelente servicio y atención a sus trabajadores y ciudadanos, de tal modo que aquellas instituciones que practican sus habilidades personales y directivas son las que en algún futuro contarán con muchos beneficios y ventajas competitivas.

Por otro lado, se ha identificado que el nivel de motivación de los servidores públicos de la UGEL de Ucayali-Contamana es bajo, ello debido que, el personal ha demostrado su incomodidad por remuneraciones y beneficios desproporcionales, pues las funciones encomendadas muchas veces no van acorde a las que demanda su puesto de trabajo, se evidencia también las malas relaciones que generan un ambiente laboral inestable, situaciones que en gran medida desmotivan al personal y pierden las ganas de dedicarle esfuerzo a su trabajo. En el estudio de Masco (2018), de igual manera se evidencia un nivel bajo de motivación, generado por las deficiencias en el liderazgo de los directivos de la UGEL Agustino, además debido a la falta de preocupación por generar buenas relaciones con sus trabajadores. De acuerdo a estos casos, Alencar y Alvarez (2015) a través de su estudio precisan que la motivación laboral es primordial en los trabajadores, siendo los gerentes quienes se encarguen de brindar capacitaciones continuas, ya que permitirá que la

gestión de sus actividades se realicen de una manera oportuna y apropiada, desde otra perspectiva los trabajadores manifestaron que el reconocimiento y los incentivos brindados hacia su persona son fundamentales para aumentar su motivación. Situación que en la presente investigación no sucede, es decir, las remuneraciones, promociones y ascensos no compensa el trabajo que realiza el personal en la UGEL Ucayali de Contamana.

De manera general, se identifica que la las habilidades directivas se relacionan de manera significativa con la motivación de los servidores públicos de la UGEL de Ucayali-Contamana, en año 2019, corroborado por el grado de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación (Rho de Spearman) de 0,953. Situación similar se logra evidenciar en la investigación de Infantes (2017) quien precisa que existe relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral en docentes de I.E. privadas de Rímac, ya que dichos funcionarios ejercen sus habilidades, capacidades y conocimientos de una forma adecuada y correcta, de manera que influye en la motivación y el desempeño de los docentes. Del mismo modo, Saravia (2017) detalla en su estudio que los dirigentes de la UGEL Ventanilla si realizan sus labores de una manera justa y adecuada, de tal modo que también sus trabajadores están satisfechos con las motivaciones e incentivos brindados por sus líderes.

## CAPÍTULO V: PROPUESTA

### Programa de capacitación

Este programa está diseñado contemplando las necesidades planteadas por los ocupantes del cargo, en el cual se determinó la necesidad de trabajar en nueve competencias de liderazgo.

Para un mejor desarrollo del mismo, se ha considerado definir tres fases del mismo en las que podemos encontrar, en primera instancia, las acciones previas, mediante la participación activa del cuerpo directivo en programas de capacitación permanentes, como también un modelo de desarrollo de personas y un programa de gestión de desempeño de competencias adicionales requeridas para una gestión administrativa efectiva.

### Objetivo

Mejorar las habilidades directivas a través de programas complementarios de desarrollo de competencias.

<b>Etapas</b>	<b>Actividades</b>
Acciones Previas	Contratar al profesional encargado de la capacitación.
	Establecer la fecha y el lugar donde se desarrollará la capacitación.
	Determinar los recursos a utilizar (afiches, separatas, folletos, medios digitales, bolígrafos, etc.).
Desarrollo de personas	Evaluar necesidades de formación y desarrollo del equipo.
	Ofrecer coaching al equipo.
	Delegar tareas con intención formativas.
	Apoyar la formación de los demás.
Gestión del desempeño	Motivar al equipo.
	Planificar el desempeño de equipos y personas.
	Monitorear y dar seguimiento al desempeño.
	Diagnosticar y solucionar discrepancias de desempeño.
	Ofrecer retroalimentación al personal
Reconocer los logros.	



## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES**

Se determina que las habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana se desarrollan de manera inadecuada, dado que se ha identifica ciertas deficiencias en las habilidades de comunicación y dificultades para tomar decisiones acertadas.

De la misma forma, se determina que la motivación en la UGEL Local de Ucayali-Contamana, es baja, pues existe diversos factores motivacionales externos que, debido a su falta de aceptación, el personal no se siente entusiasmado y comprometido con su trabajo.

Por último, se determina que existe relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la UGEL de Ucayali-Contamana, año 2019, la misma que es significativa y alta, corroborado por el grado de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,953.

## **CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES**

Se recomienda al Director General de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, desarrollar estrategias, como talleres de coaching, espacios de interaprendizaje e intercambio de experiencias laborales y profesionales, orientadas a todos los servidores públicos, a fin de que desarrollen sus capacidades individuales y logren un autodomínio ante posibles eventualidades y conflictos laborales.

Asimismo, se sugiere al Director General de la UGEL, gestionar capacitaciones sobre motivación laboral para todos los servidores públicos de la entidad, ofreciéndoles reconocimientos, prestaciones y privilegios laborales, viajes en grupo o individuales, entre otros, esto con la finalidad que el personal sienta entusiasmado y comprometido con su labor.

Se recomienda al gerente de RR.HH. de la UGEL de Ucayali-Contamana, desarrollar talleres sobre manejo de habilidades directivas y la motivación, tratando temas como liderazgo, comunicación, solución de conflictos, toma de decisiones y factores motivacionales, para dotar a los directivos y trabajadores las herramientas necesarias para lograr un buen desempeño profesional.

## CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alencar, N., y Alvarez, A. (2015). *Niveles de motivación laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Belén, año 2015*. Tesis de pregrado, Universidad Científica del Perú, Iquitos, Perú.
- Arias, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.
- Barcelo, J. C. (2018). Las 5 habilidades directivas más demandadas por las empresas. *IMF Business School*, párr. 2.
- Business School. (12 de Junio de 2019). *Habilidades directivas: qué son, cuáles son y cómo desarrollarlas*. Obtenido de OBS: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/habilidades-directivas-que-son-cuales-son-y-como-desarrollarlas>
- Cárdenas, P. (28 de enero de 2010). *Las funciones del director*. Obtenido de Blogger: <http://paocarmun.blogspot.com/2010/01/las-funciones-del-director-de-un-centro.html>
- Carpenter, J. (9 de julio de 2012). *Diferencia entre Gerente y Director*. Obtenido de Stack Exchange: <https://workplace.stackexchange.com/questions/2376/difference-between-manager-and-director>
- Challapa, J., y Quispe, V. (2017). *Habilidades directivas y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa, 2016*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín De Arequipa, Arequipa, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9° ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Duran, E. (18 de Mayo de 2013). *Habilidades Directivas, Motivación*. Obtenido de EOI: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/18/habilidades-directivas-motivacion-4/>
- Griffin, R. (2011). *Administración* (Decima ed.). México: Cengage Learning Editores. ISBN 978-6-07481-603-7.
- Iglesias, R. (2017). *Las habilidades gerenciales y su repercusión en el clima organizacional de las PYMES comerciales de la ciudad de Iquitos*. Tesis de doctorado, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú.
- Infantes, J. (2017). *Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, Rímac-2016*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Jimenez, C. (2009). Motivacion y Habilidades de Direccion. *Revista Electrónica CEMCI*(4), 1 - 16.
- Katz, R. (2010). *Management Skills*. Estados Unidos: HarperCollins.
- Martinez, M. (2012). *Motivacion: La gestion empresarial*. Madrid: Diaz de santos.
- Masco, J. (2018). *Habilidades Directivas y Motivación Laboral en Docentes de la Red 14, UGEL 05, El Agustino-2018*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Morris, C. G., y Maisto, A. A. (2005). *Introducción a la Psicología* (Doudecima ed.). México: Pearson Educación.
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Oxford University Press. ISBN: 607-426-542-9.

- Palacio, L., y Sanchez, J. (2016). *Motivación laboral y clima organizacional entre los colaboradores del CDI (Centro De Desarrollo Infantil) modalidad Familiar Aranzazu*. Tesis de pregrado, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia .
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Tesis de doctorado, Universidad de Cordoba, Cordoba, España.
- Pérez, E. (2018). *Comportamiento humano y habilidades directivas*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Puchol, L. (2012). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 849-9691-13-7.
- Puchol, L., y Puchol, I. (2016). *El libro de las habilidades directivas (4ª ed.)*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos. ISBN: 9788490520413.
- Raffino, M. E. (21 de noviembre de 2018). *Habilidad*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/habilidad-2/>
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson.
- Salazar, C. (2019). *Aplicación de un programa educativo en la modificación de habilidades directivas de enfermeras jefes del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo – Essalud-2017*. Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.
- Saravia, P. (2017). *Habilidades directivas y actitud emprendedora en la UGEL Ventanilla, 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Tejeda, A. S. (2013). *La motivación laboral*. España.
- Valdes, C. (07 de Octubre de 2016). *Motivación, concepto y teorías principales*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Vázquez, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México: Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-0580-1.

# **ANEXOS**

## 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la investigación	Pregunta de investigación	Objetivos de la investigación	Hipótesis	Tipo y diseño de estudio	Población de estudio y procesamiento	Instrumento de recolección de datos
<p>Habilidades directivas y su relación con la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019</p>	<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019?</p> <p><b>Problemas específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el desarrollo de las habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019?</li> <li>• ¿Cómo es la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar la relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el desarrollo de las habilidades directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.</li> <li>• Analizar la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.</li> </ul>	<p><b>Hi:</b> Existe relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.</p> <p><b>Ho:</b> No existe relación entre las habilidades directivas y la motivación de los servidores públicos de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, año 2019.</p>	<p><b>Tipo de estudio:</b> Descriptiva correlacional y</p> <p><b>Diseño de estudio:</b> No experimental de corte transversal</p>	<p><b>Población:</b> para el desarrollo de la siguiente investigación la población está conformada por los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana, es decir se tomará a 50 trabajadores de la institución menciona.</p> <p><b>Muestra:</b> asimismo, la muestra está conformada por la totalidad de la población, es decir por 50 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ucayali-Contamana.</p> <p><b>Procesamiento de datos:</b> Se utilizo el programa Excel y el SPSS v.24</p>	<p><b>Técnica:</b> Se utilizo la encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Se utilizo el cuestionario de preguntas.</p> <p><b>Validez:</b> Los instrumentos será validados de acuerdo al juicio de expertos.</p> <p><b>Confiabilidad:</b> Los datos se confiabilizo a través del Alfa de Cronbach.</p>

## 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### ENCUESTA PARA EVALUAR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

<b>Habilidades de comunicación</b>		Nunca	A veces	Siempre
1	¿Los directivos fomentan la comunicación permanente entre compañeros de trabajo?			
2	¿Se utiliza distintos medios y canales de comunicación?			
3	¿Los directivos se muestran prestos a escuchas las quejas y reclamos de los trabajadores?			
4	¿Se realizan frecuentemente entrevistas con el personal para conocer sus inquietudes?			
5	¿Los directivos organización constantemente reuniones productivas?			
6	¿Los directivos demuestra la soltura para hablar en público y comunicar claramente el mensaje?			
<b>Habilidades de decisión</b>		Nunca	A veces	Siempre
7	¿Las decisiones son tomada conjuntamente con el personal involucrado?			
8	¿Las decisiones tomadas son creativas que beneficia a la institución y trabajadores?			
9	¿Se fomenta permanentemente actividades de cambio organizacional?			
<b>La gestión de personas</b>		Nunca	A veces	Siempre
10	¿Los directivos demuestra liderazgo en todas sus acciones?			
11	¿Desarrollan constantemente actividades motivacionales?			
12	¿Se fomenta el trabajo en equipo, delegando responsabilidades a cada uno de los trabajadores?			
<b>El tiempo de los directivos</b>		Nunca	A veces	Siempre
13	¿Se organiza y programa adecuadamente las tareas a desarrollar?			
14	¿Los tiempos son gestionados adecuadamente, para evitar el estrés?			
15	¿Las funciones delegadas corresponden a las capacidades del personal?			
16	¿Los conflictos son solucionadas de manera equitativa y oportuna?			

## ENCUESTA PARA EVALUAR LA MOTIVACIÓN DE LOS SERVIDORES

<b>Motivadores externos</b>		Nunca	A veces	Siempre
1	¿Considera que la institución ofrece un salario de acuerdo a las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?			
2	¿Las promociones y ascensos son ofrecidas al personal sin distinción alguna?			
3	¿Considera que la institución ofrece estabilidad laboral, sintiéndose parte de la misma?			
4	¿La institución ofrece las mejores condiciones laborales para desarrollar las actividades, creando de tal manera buenas relaciones?			
5	¿Considera que en la institución se crea las mejores relaciones entre compañeros de trabajo y jefes?			
6	¿La institución toma en cuenta la participación de los trabajadores y familiares en el desarrollo de las actividades sociales?			
<b>Motivadores internos</b>		Nunca	A veces	Siempre
7	¿Las tareas encomendadas por los jefes van de acorde con las funciones descritas por el puesto?			
8	¿Los directivos ofrecen autonomía para el desarrollo de las actividades?			
9	¿Los directivos permiten al personal aplicar sus conocimientos, habilidades, y creatividad para mejorar el trabajo?			
10	¿La institución está pendiente del desarrollo de las actividades, llevando un control permanente?			



### 3. ESTADÍSTICA COMPLEMENTARIA

#### Variable 1: Habilidades directivas

##### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	50	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	50	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	16

##### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
HD1	26,02	54,142	,742	,916
HD2	26,12	54,965	,770	,916
HD3	26,00	52,327	,787	,914
HD4	25,56	57,027	,337	,927
HD5	25,74	55,543	,458	,924
HD6	25,88	52,516	,739	,916
HD7	25,70	51,969	,772	,914
HD8	25,92	53,871	,693	,917
HD9	25,64	50,725	,802	,913
HD10	25,40	58,082	,363	,925
HD11	25,42	53,106	,571	,922
HD12	25,94	52,874	,761	,915
HD13	25,62	56,812	,433	,924
HD14	25,86	53,919	,727	,916
HD15	25,32	54,630	,749	,916
HD16	25,46	57,560	,478	,923

## Variable 2: Motivación

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	50	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,850	10

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
M1	15,78	19,889	,752	,824
M2	15,66	18,474	,740	,818
M3	15,22	20,134	,455	,844
M4	15,40	20,204	,432	,847
M5	15,54	18,825	,651	,826
M6	15,36	18,358	,710	,820
M7	15,58	19,840	,563	,834
M8	15,22	20,134	,455	,844
M9	15,06	21,772	,337	,851
M10	15,08	19,096	,495	,843

#### 4. CONSENTIMIENTO INFORMADO DE PARTICIPACIÓN EN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Por la presente declaro que he leído cuestionario de la investigación titulada:

.....  
.....

....., del Sr. .... tiene como objetivo medir la planificación estratégica y la competitividad institucional

He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante.

**Nombre del participante:**

.....

Su participación en este estudio no implica ningún riesgo de daño físico ni psicológico para usted. Es así que todos los datos que se recojan, serán estrictamente **anónimos y de carácter privados**. Asimismo, los datos entregados serán absolutamente **confidenciales** y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de **custodio de los datos**, será el Investigador Responsable del proyecto, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de estos.

Desde ya le agradecemos su participación.

.....

NOMBRE

Investigador Responsable