

ESCUELA DE POSGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE
HABILIDADES Y LA MOTIVACIÓN LABORAL EN
EL CENTRO DE SALUD MENTAL COMUNITARIO
DE CUTERVO EN EL AÑO 2021**

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor:

Omar Alexander Gastelo Ramirez

Asesora:

Doctora. Llontop Castillo, María del Carmen

Perú

2022

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. La metodología de la investigación fue de enfoque cuantitativo de diseño no experimental de nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por todos los trabajadores del ámbito de la salud mental, que pertenecen al ente rector como es el Centro de Salud Mental Comunitario "Plenitud" de la provincia de Cutervo y que en número son 42. Para el recojo de información se hizo aplicó un cuestionario como instrumento donde se incluyeron ítems para medir ambas variables. El principal resultado establece que el estadístico de Pearson estableció una correlación de 0.514; lo que nos lleva a concluir que existe una relación positiva media entre ambas variables de estudio.

Palabras clave: Habilidades intrapersonales, habilidades interpersonales, motivación intrínseca, motivación extrínseca.

Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between the management for the development of skills and work motivation in the Community Mental Health Center of Cutervo in the year 2021. The research methodology was of a quantitative approach of non-experimental design of correlational level. The sample was made up of all workers in the field of mental health, who belong to the governing body such as the Center for Community Mental Health "Plenitud" of the province of Cutervo and in number are 42. For the collection of information was made A questionnaire was applied as an instrument where items were included to measure both variables. The main result establishes that the Pearson statistic established a correlation of 0.514; which leads us to conclude that there is an average positive relationship between both study variables.

Keywords: Intrapersonal skills, interpersonal skills, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

Dedicatoria y Agradecimientos

Quisiera dedicar este logro a Dios quien es mi guía en todo momento.

A mis papás Julia y Eli, a mis hermanos Iván y Analí, a mi abuelito Pelayo y a toda mi familia quien me motivan constantemente para seguir formándome como buen profesional y mejor persona.

A mi asesora Dra. María Llontop, quien con mucha paciencia e interés ha logrado acompañarme en este proceso.

Tabla de contenidos

Carátula	i
Resumen	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria y agradecimientos	iv
Tabla de contenidos	v
Índice de tablas y figuras.....	vi
Índice de figuras	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
I.1. Realidad problemática	1
I.2. Pregunta de investigación	6
I.2.1. Pregunta general.....	6
I.2.2. Preguntas específicas.....	6
I.3. Objetivos de la investigación	6
I.3.1. Objetivo general	6
I.3.2. Objetivos específicos	6
I.4. Justificación	7
I.4.1. Justificación Teórica.....	7
I.4.2. Justificación Práctica.....	7
I.4.3. Justificación Metodológica.....	7
I.4.4. Justificación Ética.....	8
I.5. Alcance de la investigación.....	8
II. MARCO TEÓRICO	8
II.1. Antecedentes.....	8
II.1.1. Antecedentes internacionales	8
II.1.2. Antecedentes nacionales	10
II.2. Conceptos	12
II.2.1. Variable 1	12
II.2.2. Variable 2.....	12
II.3. Bases Teóricas.....	12
II.4. Marco conceptual (terminología)	35
III. HIPÓTESIS	37
III.1. Declaración de Hipótesis	37
III.1.1. Hipótesis general.....	37

III.1.2. Hipótesis específicas.....	37
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....	41
IV.1. Tipo de investigación.....	41
IV.2. Nivel de investigación.....	41
IV.3. Diseño de investigación.....	41
IV.4. Método de investigación.....	42
IV.5. Población.....	42
IV.6. Muestra.....	42
IV.7. Unidad de estudio.....	42
IV.8. Técnicas de recolección de datos.....	43
IV.8.1. Técnica.....	43
IV.8.2. Instrumento.....	43
IV.9. Presentación de resultados.....	45
V. RESULTADOS.....	46
V.1. Análisis descriptivo por variable.....	46
V.2. Análisis inferencial.....	52
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	56
VI.1. Discusión.....	56
VI.2. Conclusiones.....	59
VI.3. Recomendaciones.....	60
Lista de referencias.....	62
Apéndice.....	67

Índice de tablas

Tabla N°1: Matriz de Operacionalización de Variables.....	38
Tabla N°2: Escala de Likert	45
Tabla N°3: Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la variable de estudio Gestión para el Desarrollo de Habilidades del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.	46
Tabla N°4: Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la variable de estudio Motivación Laboral del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021	47
Tabla N°5: Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la dimensión habilidades intrapersonales del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021	48
Tabla N°6: Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la dimensión habilidades interpersonales del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021	49
Tabla N°7: Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la dimensión motivación intrínseca del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021	50
Tabla N°8: Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la dimensión motivación extrínseca del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021	51

Índice de figuras

Figura N°1: Pirámide de Maslow	28
Figura N°2: Comparación de las perspectivas de la satisfacción y la insatisfacción	30
Figura N°3: Alfa de Cronbach	44
Figura N°4: Gestión para el desarrollo de habilidades en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021	46
Figura N°5: Motivación Laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021	47
Figura N°6: Habilidades Intrapersonales en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021	48
Figura N°7: Habilidades interpersonales en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021	49
Figura N°8: Motivación intrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021	50
Figura N°9: Motivación extrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021	51
Figura N°10: Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021	52
Figura N°11: Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021	53
Figura N°12: Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021	54
Figura N°13: Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021	55

Figura N°14: Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021 56

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

A nivel global, el mundo empresarial, a lo largo de la historia, ha afrontado diversos cambios en la manera del manejo de su personal a cargo. Las empresas que hayan podido adaptarse a los nuevos desafíos del mundo actual y a las nuevas tendencias que exige la gestión de personal serán finalmente las que estén más preparadas y con un buen rumbo camino al éxito. La evaluación, así como el desarrollo y fortalecimiento del talento humano en base a sus competencias y habilidades en las organizaciones, es de suma importancia para que pueda lograr sus objetivos y metas trazadas.

El contexto de la pandemia ocasionada por la COVID-19, así como el de la guerra mundial entre Rusia -Ucrania han generado en la fuerza laboral y en el activo humano, una inestabilidad económica, además de una preocupación por la inflación, problemas emocionales y estrés laboral, porque estos factores externos influyen en la persona y en su manera de actuar. Por ello, los líderes de las organizaciones deben mantener motivado en forma intrínseca y extrínseca al personal que labora en los diversos establecimientos, resultando un verdadero reto a manejar.

Según Peña & Villón (2018) en las empresas hoy en día se invierte una gran cantidad de dinero con el fin de lograr que el trabajador se sienta con niveles altos de motivación a fin de cumplir con las diversas metas trazadas por la misma. No obstante, la mayoría de organizaciones no se fijan en las necesidades que tienen su personal y es ahí cuando puede fracasar la inversión realizada. Por lo que, se debe de aplicar la motivación acertadamente para generar que los resultados de los trabajadores sean positivos.

Actualmente, las organizaciones se han podido dar cuenta que los anteriormente mal llamados empleados ya no son engranajes que encajan entre sí para poder dar operatividad a las empresas, ni tampoco son recursos que cumplen determinadas funciones específicas y al tiempo de su utilización se prescinde de ellos, sino se han convertido en el elemento, el capital más importante que tienen. El haberse preocupado sólo por su salario monetario para contentar a un trabajador relacionando a que un aumento significaría mayor compromiso ha hecho que muchos de ellos

abandonen la empresa, busquen nuevas oportunidades o en su defecto quedarse a trabajar, pero con el peor humor, ganas y nula motivación.

Todas estas situaciones al final no son favorables debido a la alta rotación de personal, mayores costos y baja rentabilidad. La parte directiva cada vez se enfocan en no sólo velar por los intereses personales ni metas empresariales sino en mejorar la gestión humana. Recordando que son las personas quienes son los protagonistas para que la empresa surja y se involucre en el mundo competitivo.

El personal, cuando ingresa a una empresa, siempre busca que sea una institución muy humana, que se preocupe en sus intereses profesionales, pero sobretodo personal, que le ayude a desarrollarse en base a sus habilidades más fuertes y pueda salir a flote su talento, que al final será muy beneficioso para los intereses de la empresa.

Según Ravina, Villena & Gutiérrez (2017) la felicidad de los trabajadores en la organización no es contemplada en los documentos económicos, a pesar de haberse investigado científicamente y descubierto que una persona que se siente bien en su centro de trabajo, es más productiva reflejándose en su creatividad, innovación y optimismo en sus funciones; generando en la empresa ventajas competitivas superiores a otras debido al bienestar de sus clientes internos.

Según Torres y Cantú (2020) en el ámbito laboral, las empresas toman un real interés en saber cuál es el motor que les inspira a que sus trabajadores puedan realizar una labor adecuada enmarcado siempre en el cumplimiento eficiente de las metas trazadas. En este sentido se señala sobre conductas favorables y desfavorables que se proyectan por parte del talento humano, condicionadas por la satisfacción o insatisfacción que puedan tener en su ambiente laboral. Lamentablemente los trabajadores que presentan actitudes negativas, su actuar se refleja en acciones que llevan hasta el abandono de su área de trabajo desencadenando entre otras cosas la ineficiencia empresarial.

A nivel de Latinoamérica, frente a la problemática, cada vez se han ido implementando nuevas herramientas para el mejor manejo de las personas como es el endomarketing. Según Valencia, Rojas & Bejarano (2016) menciona que es una herramienta que hace que el trabajador se sienta familiarizado con la empresa en donde trabaja, haciendo que su desempeño sea productivo, esto debido a que si se sienten motivados y

satisfechos tanto en el ámbito personal como laboral pues se verá reflejado en los resultados, ya sea de sus servicios prestados o de productos ofrecidos a los clientes, constituyéndola de esta manera en una organización competitiva en comparación a su competencia.

Según Peña y Marín (2019), las empresas han desarrollado bastante el marketing externo como elemento tradicional, en la que el esquema de mejora tenía que ver con la satisfacción de clientes externos y proveedores, pero con el tiempo esto ha cambiado y ha surgido conceptos como el endomarketing o también llamado marketing interno que propone mirar a sus trabajadores como clientes internos y buscar su satisfacción. Según Guerrero (2020) constituye un gran reto para las organizaciones lograr motivar a sus trabajadores sobre todo fidelizarlos, generando ambientes organizacionales favorables para lograr productividad esperada. Es preciso recalcar que los trabajadores de las instituciones al ser el retrato de la empresa tienen que estar satisfechos con su labor, con buena actitud de realizar las cosas y con esas ganas característica de desempeñarse eficientemente. Si estas características se logran cumplir internamente se verá reflejado externamente también con los clientes.

En el Perú, la mayoría de empresas que cuentan con planes estratégicos, para poder desarrollar el potencial de su talento humano, se encuentran en el sector privado; en este sector se invierten gran parte de sus recursos en poder capacitar y gestionar habilidades de su personal a cargo, esto bajo la premisa de trabajador motivado, trabajador productivo. Este escenario se contrasta con el ámbito público, en donde los intereses políticos, la corrupción y la mala gestión de funcionarios han sido los protagonistas en los últimos tiempos.

En el sector público, no se presta mucha atención al desarrollo del personal, aunque vale decir que sí se realizan muchas capacitaciones técnicas para potenciar el conocimiento, pero no es común ver estrategias en bien de aprovechar el talento, capacidad y habilidades de las personas. Justamente el campo de estudio de la presente investigación es en este sector, específicamente en el Centro de Salud Mental Comunitario, perteneciente a la Dirección Sub Regional de Salud de la provincia de Cutervo en Cajamarca.

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, la región de Cajamarca se encuentra como la peor región en ejecución pública en lo que

va del primer trimestre del año 2021 y este bajo nivel de ejecución no se debe a la escasez de recursos sino a la mala capacidad de gestión por parte de las autoridades en bien de su población. Esto de todas maneras que afecta a toda la región debido a que los establecimientos de salud de primer nivel de atención carecen de muchas necesidades, como mejorar sus instalaciones, adquisición de bienes y presupuesto para contrataciones de personal en bien de la salud pública.

Situándonos en el espacio de investigación, el Centro de Salud Mental Comunitario cuyo nombre es “Plenitud” de Cutervo, es un centro especializado en la atención de la salud mental de la población local, este establecimiento es de primer nivel de atención, categorizado en I-3 en diciembre del 2020; pero viene funcionando hace un año atrás. Desde su creación hasta la fecha ha venido pasando por diversos inconvenientes que al final afecta directamente al personal que labora en dicho establecimiento. Inconvenientes que se manifiestan en la falta de contratación de profesionales para completar la cartera de servicios, no haber mucha población que acude debido al estigma que aún se tiene sobre la salud mental, falta de organización de las áreas debido a la poca capacitación que se ha recibido y confusión en términos de la evaluación en la medición de la productividad por parte de la sede central. Todo esto debido a que el modelo de salud mental aún es nuevo en la provincia. Plenitud, es un centro especializado de atención ambulatoria a usuarios con trastornos mentales graves y/o complejos por lo que, se atiende por calidad y no por cantidad; por lo que el objetivo principal es lograr la recuperación integral del paciente.

La política en el Perú viene pasando por momentos un poco complicados, la mayoría de autoridades que llegan al poder son investigados y mucho de ellos sentenciados por actos de corrupción. Pero este factor político presente en todas las regiones del país, tiene un peso muy fuerte, debido a que la estabilidad laboral depende mucho de las decisiones de los que integran la parte política; esto se refleja en la localidad de estudio, donde se ha generado alta rotación de personal en menos de 6 meses; es el caso que se ha tenido 3 jefes distintos en el establecimiento médico, lo que ocasiona que el personal que labora en dicha institución no tenga una líder estable para poder direccionar y concretar mejor las actividades.

Si estas debilidades locales continúan, la institución no se podría encaminar de la mejor manera. Si no hay un correcto apoyo por parte de la

sede central, sumado a la intervención del factor político y la alineación del modelo mental que se debe de seguir para que en base a esto se pueda medir la productividad; conllevaría a que el personal se encuentre en un estado de confusión e inestabilidad emocional, repercutiendo claramente en la productividad, disminuyendo así índices de compromiso con la labor que se realiza, no pudiendo demostrar las habilidades que posee.

Este Centro de Salud Mental tiene una fortaleza relevante como es un equipo de profesionales jóvenes, una fuerza laboral caracterizada por el ímpetu para hacer las cosas, no tiene miedo al cambio y suele adaptarse eficientemente; es una generación que tiene las ganas de aprender y aplicar lo aprendido en beneficio de la institución. Las áreas en donde se labora son muy cómodas y bien implementadas, con muebles de escritorio, máquinas de cómputo, etc.; situación poco vista en instituciones del sector público, lo que ocasiona bienestar al trabajador.

También en el Centro de Salud Mental existen jefaturas de áreas que son respetadas y ha resultado favorable en el tratamiento de los problemas internos que se ha tenido que abordar. De esta manera se logra canalizar y descentralizar las coordinaciones con los trabajadores, favoreciendo la mejora del clima organizacional.

El Gobierno Regional de Cajamarca es el ente rector, si se aprovecha este apoyo externo que suele brindar en temas de asesoría y capacitación, sumado a las pasantías que se solicita a la dependencia más próxima como es la Dirección Sub Regional de Salud Cutervo (DISA) podemos fortalecer a nuestro equipo de talento humano joven que se cuenta, logrando gestionar al mismo tiempo, no solamente un desarrollo técnico de conocimientos, sino de habilidades y competencias que son tan necesarias para un correcto desempeño en la ejecución de sus labores. Al ser una institución del sector salud lo que más se quiere es un buen trato al usuario, generar empatía con los pacientes y que aflore habilidades blandas para un servicio de calidad.

Este indicador de buena atención, sumado al logro de metas, tiene que ver mucho con la motivación de los trabajadores en el establecimiento que al ser desarrollada será mucho más beneficiosa. La parte política pueden ceder y hasta apoyar cuando una gestión está bien encaminada. Al ser una institución recientemente categorizada existe una gran oportunidad que sea moldeada o formada desde un inicio en base a una cultura organizacional buena con un clima organizacional saludable y con el tiempo

esto perdure y sea replicado en futuras generaciones, la salud mental debe de empezar por la parte interna para que luego se vea reflejado en el exterior.

Frente a la realidad descrita se hizo necesario realizar la presente investigación a partir de las preguntas que a continuación se plantean.

I.2. Pregunta de investigación

I.2.1. Pregunta general

Después de describir la realidad problemática en distintos entornos pasamos a formular la pregunta general de investigación:

- ¿Cuál es la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021?

I.2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuál es la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el centro de salud mental comunitario de Cutervo en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el centro de salud mental comunitario de Cutervo en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca en el centro de salud mental comunitario de Cutervo en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca en el centro de salud mental de Cutervo en el año 2021?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

I.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el centro de salud mental comunitario de Cutervo en el año 2021.

- Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el centro de salud mental comunitario de Cutervo en el año 2021.
- Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca en el centro de salud mental comunitario de Cutervo en el año 2021.
- Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca en el centro de salud mental de Cutervo en el año 2021.

I.4. Justificación de la investigación

I.4.1. Justificación Teórica

Esta investigación, en alguna medida, tiene un alcance teórico porque se ha revisado bibliografía de libros, revistas y artículos validados con la finalidad de buscar enriquecer la terminología y los conceptos propios del tema en estudio referente a la gestión para el desarrollo de habilidades tan importante hoy en día para el buen desempeño de las empresas y ver la relación existente con la motivación laboral del talento humano que se cuenta en el Centro de Salud Mental “Plenitud” de Cutervo.

I.4.2. Justificación Práctica

La investigación tiene un alcance práctico dado que se podrá indagar en el mismo establecimiento, motivo de estudio, la realidad problemática que se vive en la actualidad y brindar estrategias para la mejora de la gestión de personal. Este tipo de estrategias será de gran ayuda para la institución debido a que hasta el momento no se ha logrado realizar una investigación de este tipo en el centro visualizando variables tan importantes como motivación laboral y gestión para el desarrollo de habilidades.

I.4.3. Justificación Metodológica.

La presente investigación buscará la relación existente entre dos variables como son la gestión para el desarrollo de habilidades, así como la motivación laboral y los resultados que se obtenga, luego de la elaboración de instrumentos validados, servirán para poder observar desde un panorama más claro si se da una correlación positiva o negativa entre ambas variables de estudio. Así mismo en las recomendaciones se brindarán sugerencias necesarias para implementar diversas alternativas estratégicas que serán de gran ayuda para la mejora organizacional.

I.4.4. Justificación Ética.

La investigación tiene una justificación ética debido a que respeta los códigos de conducta, así como las opiniones fielmente de las personas quién mediante sus investigaciones han aportado al desarrollo de la misma. Vale recalcar que en la presente investigación se actuó con veracidad, tomando como base las ideas originales de cada autor plasmadas en artículos de investigación que llevan sus créditos mediante citas en las referencias.

I.5. Alcance de la investigación

Esta investigación tuvo un alcance correlacional, ya que buscó establecer una relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral. Tuvo como población a todos los trabajadores del ámbito de la salud mental que conforman el Centro de Salud Mental de Cutervo en el año 2021 que corresponde a 42 trabajadores; tuvo como contexto este Centro, donde se midió la gestión de personal para buscar la mejora en el desarrollo de sus habilidades. Además, tuvo como propósito, a partir de sus resultados, plantear la implementación de mejores estrategias. Así también, este estudio permitió tener un diagnóstico de alcance regional, ya que a partir de los resultados de la investigación se pueden plantear actividades movilizadoras en contextos parecidos al de la investigación.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. Antecedentes

A continuación, se presentan los antecedentes constituidos por investigaciones internacionales y nacionales que hacen referencia a nuestra variable de estudio referente a la gestión para el desarrollo de habilidades y motivación laboral:

II.1.1. Antecedentes internacionales

- Galarza (2016), en su investigación que tuvo como objetivo principal describir la gestión del talento humano en las pymes del rubro manufacturero de Quito y plantear al mismo tiempo un esquema de mejora; utilizó un tipo de investigación descriptiva, buscando definir procesos, características y perfiles del talento

humano. El enfoque que consideró fue el cualitativo para lo cual se utilizó encuestas, observación y entrevistas. Se llegó a la conclusión que las empresas de este rubro no cuentan con una gestión del talento de manera formal, tampoco cuentan con un área definida a este aspecto, por lo que se plantea mayor capacitación, inclusión de política de incentivos y mejora en la comunicación dentro de la empresa.

- Placencia (2019), desarrollo una investigación que tuvo como objetivo determinar el nivel de relación existente entre la gestión del talento humano y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Teodoro Maldonado Carbo en Guayaquil en el año 2018; utilizó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional entre las variables de estudio para determinar características y procesos que demanda el estudio; tuvo un diseño no experimental y se utilizó la encuesta. Se concluyó que existe una relación directa entre ambas variables de estudio por lo que todo lo referente con el talento humano es de gran importancia para la institución.
- Espinoza, Díaz & Palacios (2017), ejecutó una investigación que tuvo como objetivo principal conocer los beneficios que brinda tener un salario emocional en la empresa en estudio; utilizó un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo para poder analizar sobre la percepción de los colaboradores respecto a las prestaciones que se brindan en la empresa que contribuyen al salario emocional, siendo la encuesta el instrumento utilizado para el recojo de información. Los resultados principales mencionan que los subsidios que brindan la empresa de: transporte, alimentación, así como el auxilio de estudios y obsequios para sus hijos contribuyen a los trabajadores para que se encuentren satisfechos. Así mismo la percepción que tiene en base a los colaboradores, al aspecto salarial y al crecimiento y retención de los colaboradores es muy buena. Se concluye que el programa de beneficios que brinda la empresa contribuye a la motivación de los empleados, favoreciendo el buen clima organizacional y sentido de permanencia, de esta manera la empresa caso de estudios se presenta como una institución con buenas relaciones y permanencia del trabajo en equipo.
- Plúas (2019), presenta una investigación que tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables de planificación estratégica y motivación laboral en

la institución en mención; utilizó el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional con diseño descriptivo con la que se pretendió buscar la relación existente entre ambas variables y utilizó la encuesta para la recolección de datos. Se concluyó en la investigación la existencia de una relación significativa, moderada y directa entre ambas variables, es decir que a mayor planificación estratégica mayor será la motivación que tengan los docentes en su ámbito de trabajo.

II.1.2. Antecedentes nacionales

- Reque (2020), en su investigación buscó determinar el nivel de percepción que se tiene sobre las habilidades interpersonales que existe en ámbito escolar público de inversión privada tanto en directores como promotores de este rubro; utilizó un enfoque cualitativo, de nivel exploratorio estableciéndose de esta manera un acercamiento a las percepciones propias de los directivos sobre las habilidades interpersonales, a través de la aplicación de una encuesta. Sus principales resultados mencionan que las directivas de las escuelas están enfocadas en desarrollar el bienestar escolar implementando las habilidades interpersonales en los que conforman dicho entorno, es decir docentes y gestores principalmente proyectando un mejor nivel y calidad de aprendizajes. Se llegó a concluir que el grupo de estudio percibe favorablemente las habilidades interpersonales constituyéndola un factor que propicia el buen trabajo en equipo, mejor clima organizacional y cumplimiento de metas.
- Tinoco (2017), en su investigación planteó como objetivo central analizar las opiniones de los docentes-empleados de la empresa Interbank referente a la gestión del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp; utilizó un nivel de investigación descriptivo, debido a que buscó detallar y exponer diversas circunstancias en torno al grupo de estudio, con un enfoque cuantitativo, aplicando la encuesta. Sus resultados organizacionales mencionan que existe un trabajo exitoso en la gestión del talento humano en la que se potencia tanto sus habilidades como las competencias de los trabajadores, que existe además una buena cultura, ventajas competitivas y valores. Desde la perspectiva negativa, en cambio, no se reconoce a los trabajadores, tampoco se capacita y hay un déficit referente a la comunicación interna.

- Begazo, Calvo, Hayashida & Maraví (2018), en su investigación plantearon como objetivo central describir las buenas prácticas tanto de captación como retención del talento humano en empresas del sector construcción; utilizaron un enfoque cualitativo para poder explicar de manera detallada el caso de estudio, tuvo un nivel exploratorio y descriptivo, utilizándose entrevistas, encuestas y observación. Las conclusiones se enfocaron en la identificación de prácticas como: mejora continua en la captación y retención del talento siempre de acuerdo a la cultura organizacional, comunicación horizontal que favorece al trabajo articulado, buenas políticas remunerativas y apropiado clima laboral.
- Llaque (2018), en su investigación formuló como objetivo principal determinar la influencia de la propuesta de valor al empleado y la motivación de colaboradores en unidades ejecutoras de inversión social de una empresa del sector minero en Cajamarca; utilizó para ello un enfoque cuantitativo de diseño no experimental; el nivel de investigación fue explicativo debido a que detalló causas y efectos entre las variables, utilizándose la encuesta. Se concluyó que la propuesta de valor al empleado tiene un nivel significativo en la motivación de los trabajadores de la empresa minera en estudio, principalmente en la motivación intrínseca siendo el factor emocional muy importante, lo que les convierte en únicos y les impulsa actuar de manera positiva.
- Sánchez (2020), planteó una investigación que tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre motivación y desempeño laboral en colaboradores de la empresa ETRAL SAC en la ciudad de Trujillo; utilizó un enfoque cualitativo, de modalidad descriptiva, en la que se detalla a cada variable de investigación (tal como lo señala en la investigación, porque lo de esperar en una investigación cualitativa es el abordaje de categorías y no de variables) y se buscó la relación entre ellas; la técnica utilizada fue la encuesta. La conclusión principal manifiesta una estrecha relación entre motivación y desempeño en los trabajadores de la empresa en mención; siendo la motivación intrínseca la dimensión que tiene mayor relevancia en el equipo, es decir que mientras el trabajador esté con mayor conexión emocional e interés, será mayor el nivel de desempeño que demuestre.
- Figueroa (2020), en su investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre motivación y rendimiento laboral del personal de ventas de una empresa de telecomunicaciones; utilizó un enfoque cuantitativo, de

diseño no experimental, el tipo de investigación es de tipo descriptivo correlacional, en la que se resalta características y se describe las mismas en base al elemento en estudio, se utilizó para este caso la encuesta, la entrevista, la revisión bibliográfica y la observación. Los resultados determinaron una moderada correlación entre ambas variables referente a este sector de telecomunicaciones.

II.2. Conceptos

II.2.1. Variable 1 (X): Gestión para el desarrollo de habilidades

Hablar de gestión, también es hablar de administración, entendida esta como ciencia, técnica y arte, constituida por elementos de planificación, organización, dirección y control; el término de “gestión” se refiere al acto de administrar (Louffat, 2011). En este contexto de investigación, habilidad es la capacidad o destreza de una persona para realizar una acción de forma satisfactoria (Pérez, 2015).

Por lo que, Gestión para el desarrollo de habilidades implica un contexto en el cual las personas deben ser lideradas y orientadas con un enfoque dirigido a las metas y los objetivos y tiene que recibir un trato individualizado y personalizado a través del coaching o el *mentoring*. En este sentido, debe entenderse como la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican (Chiavenato, 2020).

II.2.2. Variable 2 (Y): Motivación laboral

La motivación laboral, en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, se define a esta variable Motivación laboral como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta (Robbins y Judge, 2017).

II.3. Bases Teóricas

II.3.1 Gestión para el desarrollo de habilidades.

La gestión del talento humano, según Chiavenato (2020): “La GTH es un campo muy sensible relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización” (p.8). Es así que la gestión del talento humano no sólo corresponde a un área en específico, sino que tiene que verse de manera

holística, para ser abordada e implementada de manera correcta, logrando una mejora continua en todos sus niveles organizacionales.

Así también afirma Vigier, Pasquaré, Menichelli y Tarayre (2015): “Resulta importante destacar que la gestión humana en las organizaciones es interdisciplinaria, en el sentido de que se relaciona con una gran cantidad de campos del conocimiento, como son la psicología, la psicología social, la antropología, la administración, el derecho y otras disciplinas” (p.61). Como se analiza la gestión del talento en las organizaciones corresponde a un análisis e implementación de estrategias desde una perspectiva general, donde cada disciplina contribuye a la mejora organizacional, por tanto, hay que prestarle mucha atención e importancia debida.

Las personas en el ámbito laboral muchas veces han sido consideradas como recursos, tratadas como elementos físicos, medibles de manera igualitaria, mediante promedios y porcentajes, sin importar las diferencias que existe entre cada trabajador. En el transcurso de los años, se ha ido cambiando la perspectiva que se tiene, siendo considerados en la actualidad como socios proactivos de la empresa, que aportan habilidades, competencias y sobre todo conocimientos que constituye un aspecto muy relevante dentro de las organizaciones, convirtiéndose de esta manera en capital humano intelectual, que aporta con su inteligencia al logro de los objetivos propuestos. Las organizaciones, en ese sentido deben de desarrollar programas de capacitación, incentivos y reconocimientos para mantener activo el correcto desempeño en bien del logro de resultados.

De esta manera nos menciona Chiavenato (2020): “No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican” (p.6). De esta manera la parte organizacional tiene que estar vigilante y atento a todo ese conjunto de factores que cuenta la persona con la finalidad de orientarlo y redirigirlo en bien del cumplimiento de metas trazadas por la empresa.

II.3.1.1 Administración y/o gestión del talento humano.

Estos términos han sido empleados en el devenir de los años en el mundo empresarial, específicamente en el área de personal. Para lo cual es importante diferenciar los términos, para lo cual se cita a Chiavenato (2020), en la que nos menciona que administración es una ciencia que crea conceptos y modelos que mediante la gestión tiene que ser aplicados por los administradores. Por consiguiente, una se refiere a teoría; mientras que la otra a la práctica. Administración es concepto y gestión, su aplicación.

Por tanto, ambos términos son complementarios, en una breve explicación de dichos términos nos menciona Louffat (2011):“... “administración”, entendida esta como ciencia, técnica y arte, constituida por elementos de planificación, organización, dirección y control; el término de “gestión” se refiere al acto de administrar” (p.2).

Como vemos la gestión del talento humano es un área muy dinámica expuesta a diversos cambios en los últimos tiempos, tanto así que hasta los nombres han ido variando como: administración de personal, administración de recursos humanos, administración del talento humano, administración del capital humano; o la que se ha propuesto para la investigación que es la: gestión del talento humano. Es decir, que los diversos términos han sido y siguen siendo utilizados en las diferentes instituciones, pero todas tiene el mismo fin: lograr que las personas que trabajan con ellos se sientan motivadas, escuchadas y comprendidas como el mejor capital de la empresa.

Gestión del talento humano se convierte entonces en la aplicación de los conceptos de la moderna gestión humana, así como en sus modelos que de ella se derivan, tratando de desarrollar, empoderar y motivar a las personas.

Gestionar el talento de las personas que laboran en las instituciones es un desafío que cada vez requiere mayor compromiso e importancia para ser implementado en las diversas organizaciones de carácter público o privado.

Ante esta premisa, es importante también mencionar que no todas las personas que conforman el equipo de trabajo son consideradas talentos, por tanto, deben de contar con ciertos aspectos que constituyen un diferencial en la competencia individual para ser valorados como tal. Chiavenato (2020), nos menciona 4 aspectos siguientes:

- **Conocimiento:** Se refiere al saber, al estar en constante preparación sobre diversos temas que implica nuestro ámbito laboral, es el resultado de un aprendizaje continuo.
- **Habilidad:** Significa saber hacer. Lo que implica la utilización del conocimiento para poder emplearlo en la solución de casos, problemas, situaciones adversas, ideas, entre otros. Dicho de otro modo, es transformar el conocimiento en un resultado.
- **Juicio:** Hace énfasis en el análisis que se pueda realizar a determinada situación o contexto dado. Es saber obtener una buena búsqueda de información para tomar certeras decisiones, criticar hechos objetivamente y definición de prioridades.
- **Actitud:** Hace referencia a la proactividad de la persona, es decir no esperar que las cosas pasen, sino hacer que las cosas sucedan. Tener una actitud emprendedora hará que pueda cumplir con las metas propuestas, no tener miedo al fracaso, y marcar la diferencia frente al resto.

El talento humano logra convertirse, en este escenario, en una determinada persona que cumple con ciertas competencias, convirtiéndose en un desafío organizacional no solo del área de gestión del talento humano. Por lo que se debe de aprender a direccionar, motivar, incentivar, retener y supervisar a este valioso activo empresarial.

II.3.1.2 Gestores.

Son los que llevan la conducción del personal a cargo. Los que desarrollan todo el conjunto de actividades en bien de la adecuada gestión del talento humano.

Según Vigier, Pasquaré, Menichelli y Tarayre (2015), realiza la siguiente clasificación:

Alta dirección: participa principalmente en la toma de decisiones dentro de una organización, en el planteamiento estratégico, planteamiento de objetivos y la creación de valores y creencias. Dentro de la alta dirección se encuentran:

- Línea de mando: Son los ejecutores de las políticas empresariales, está dentro de esta línea los mandos gerenciales como intermedios, quiere decir jefes de áreas, gerentes, sub gerentes y personal encargado. La función que se realiza es amplia en relación al talento humano, debido a que tiene que ver desde la selección hasta su formación y desempeño. Dicho nivel también se encuentra dentro de lo que corresponde al área en específico de personal.
- Área encargada de personal: En las diversas instituciones los nombres cambian, puede ser un área, una gerencia o un departamento de recursos humanos, capital humano, gestión humana o bajo la denominación que la empresa haya considerado. En este contexto, es la especialista en la materia de gestión del talento humano, que a su vez da un soporte, apoyo y asesoramiento a las líneas de mando.
- Agencias o consultoras externas: son aquellas empresas especializadas en gestión de personas que en algunas oportunidades las organizaciones contratan para tercerizan sus servicios. Este tipo de empresas cumplen dos funciones principales: i) trabajo administrativo, que tiene que ver con pago de planillas, selección reclutamiento y baja del personal, así como encargada de la base de datos, entre otras actividades; y ii) encargadas de dar soluciones profesionales a la diversa problemática que exista en la empresa como referente a clima organizacional, diseño de políticas, capacitación y formación del personal, análisis de desempeño, coaching y relacionados.

II.3.1.3 Gestión de las emociones

Las instituciones tienen responsables de dirigir al equipo a cargo, ante esta premisa nos menciona Louffat (2011): “El rol de “jefe de personas”, es decir todo ejecutivo de cualquier unidad orgánica o

equipo que tenga a su cargo directamente trabajadores, debe de conocer fundamentos de psicología organizacional y de sociología organizacional” (p.13). Esto se debe a que cada persona es un mundo por conocer y el jefe encargado de las instituciones ya sea públicas o privadas tiene que estar capacitado, de tal manera que pueda entender y gestionar el talento humano. Cabe resaltar que la psicología organizacional se enfoca en un estudio individualizado de cada trabajador, recordando que cada uno de ellos tiene distintas maneras de percibir las cosas, motivarse, actuar, entre otros. Por eso, es muy recomendable que la persona que dirige tenga las competencias necesarias para poder aprovechar el potencial humano en bien de la organización.

II.3.1.4 Coaching

Para conocer un poco de historia del coaching nos indica, Pérez (2017): “El coaching nació hace unos treinta años en EEUU como una disciplina dirigida a mejorar el rendimiento individual de los deportistas profesionales” (p.10). En la actualidad ya no solamente se utiliza en la parte deportiva sino también el ámbito empresarial, en donde se ha evidenciado muchos beneficios, especialmente en la mejora del desempeño, lo que resulta clave para que las empresas puedan implementarlo.

Definiendo al coaching según, Casado (2013): “... el coaching es una forma de comunicación en la que se ayuda a un individuo a producir un resultado deseado, a partir de la toma de conciencia de la situación, y la resolución de las dificultades que se presenten. El coaching ayuda a establecer objetivos y alcanzarlos” (p.16). Este proceso individual de ayuda debe ser abordado en todas las empresas si se quiere gestionar el desarrollo de habilidades, debido a que las personas que laboran en los establecimientos muchas veces no pueden por sí solas canalizar el proceso de su estado actual al estado deseado donde pretendan llegar, muchas veces son profesionales talento que necesitan de un orientador coach para que se les pueda facilitar la obtención de sus resultados de manera más eficiente y rápida.

Para la gestión del talento humano nos dice Chiavenato (2020): “Deben ser lideradas y orientadas con un enfoque dirigido a las metas y los objetivos y tiene que recibir un trato individualizado y personalizado a través del coaching o el mentoring” (p.6). De esta manera el personal se sentirá realizado y motivado para el desarrollo de actividades. Hay mucho talento en las instituciones y el principal motivo de la negativa ejecución de sus labores se debe a un mal direccionamiento y gestión de los encargados de las instituciones. Por tanto, es de vital importancia que desde la parte directiva se tenga en claro la mística de trabajo productivo basado en las personas.

El coaching como se ha podido analizar es una extraordinaria herramienta en lo que se refiere a la gestión para el desarrollo de habilidades en las organizaciones, en este escenario y frente a la problemática que muchas empresas atraviesan, una de ellas la institución en estudio, aparece el coaching para el desarrollo del desempeño. Nos dice Pérez (2017) referente a este tema, que las ineficiencias en las empresas inician muchas veces porque el trabajador no encuentra las herramientas de trabajo necesarias, falta de motivación, no tiene claro sus funciones, tampoco hay un sistema sancionador, existe ausencia de aptitudes y habilidades del trabajador y hay un claro rompimiento de las relaciones interpersonales. Entonces frente a esta problemática es que entra a tallar en toda su magnitud este tipo de coaching.

Este tipo de coaching busca mejorar el desempeño de la organización mediante el desarrollo del potencial humano. Para ello interviene el coach que es el profesional encargado de apoyo constante al trabajador quien ayudará a que sus habilidades personales, actitudes y aptitudes tomen un rumbo adecuado y salgan a flote. Para ello tiene que pasar por cuatro fases:

1. En primer lugar, el coach mediante preguntas tiene que definir hacia donde se quiere llegar, cual es el objetivo alcanzar.

2. Seguidamente mediante formulación de preguntas, se plantea la realidad que se vive en la actualidad y se analiza las dificultades que se hayan presentado y cuales se podrían mejorar.
3. Tras ello, nuevamente con la elaboración de preguntas se especifica y planifica de manera detallada una serie de estrategias para su implementación.
4. Finalmente, y continuando con la metodología de preguntas se establecerá el qué es lo que se va hacer, quien lo va a realizar y en qué momento se haría. En pocas palabras el plan que se va a desarrollar durante un determinado tiempo.

Todos estos pasos son desarrollados por el coach quien mediante sesiones formales o en su defecto informal logrará ejecutar dicha labor. Si todo lo anterior se logra cumplir, pues se habrá desarrollado un excelente trabajo en bien de la organización, específicamente de los trabajadores, quienes se sentirán como una parte esencial en el logro del desempeño empresarial alcanzando las metas previstas, poniendo en marcha todas sus habilidades, actitudes y know-how potenciados durante el coaching.

Todas estas ventajas de mejora del desempeño también van ligadas a que se notará un progreso en diversos ámbitos de la organización como en la comunicación interna, logrando que el personal pueda compartir sus cualidades, habilidades y experiencia, todas estas fortalezas aportan a una mejora en el clima laboral. Este tipo de coaching lo que busca es potenciar las habilidades del trabajador para mejorar su desempeño.

El coach en este proceso va estar acompañándolo al trabajador, canalizando sus dudas y guiándole a poder solucionar con determinadas situaciones que generan problema, sin tener dependencia de nadie, adoptando y aprendiendo ciertas conductas que al ser repetitivas serán utilizadas cuando se los requiera.

II.3.1.5 Habilidades para relacionarse.

Para definir habilidad, hacemos referencia diversas definiciones que según la Real Academia Española (2021) nos indica:

- “Capacidad y disposición para algo”
- “Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc.”
- “Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza”

Frente a estos enunciados, se realiza la siguiente definición por Pérez (2015): “... la habilidad es la capacidad o destreza de una persona para realizar una acción de forma satisfactoria” (p.13). Como vemos las empresas necesitan cada vez más personas que cuenten con habilidades para poder ejecutar sus actividades, debido a que el éxito o el fracaso de la misma tendrán mucho que ver con estas características en el personal. Este tipo de habilidades muchas son innatas del ser humano, pero otras hay que desarrollarlas y potenciarlas.

II.3.1.6 Habilidades sociales o interpersonales.

La habilidad interpersonal, también son conocidas como habilidad social o inteligencia interpersonal, terminología que tiene un mismo fin, que es las buenas relaciones con el entorno. Según Díaz (2006): “La inteligencia interpersonal es la habilidad para entender a otras personas, saber lo que les motiva, su forma de laborar y cómo trabajar con ellos de forma cooperativa” (p.36). Esta habilidad es muy valorada en el campo laboral, debido a que las empresas e instituciones trabajan con un activo muy preciado como son las personas y resulta interesante que estas habilidades sean prevalentes al momento de ejercer determinado trabajo, dando como consecuencia un buen clima laboral y mejores resultados organizacionales.

Las habilidades son muy necesarias especialmente aquellas que nos sirve para poder relacionarse con la gente, como nos menciona Silberman y Hansburg (2001), las relaciones interpersonales están presentes en todos nuestros ámbitos de la vida, ya no es de importancia sólo para algunos sino es en general. En el siglo XXI, el éxito de lo que nos proponemos hacer, dependerá de la manera que sepamos relacionarse con otros.

Dentro de la clasificación que nos menciona Silberman y Hansburg (2001), encontramos las 8 siguientes:

1. **Comprender a los demás:** La manera en que tengamos de comprender a los demás será fundamental para lograr buenas relaciones interpersonales. Aprender a escucharlos activamente, aceptar sus puntos de opinión, consultar de ser necesario para que la comunicación sea asertiva, interpretar de manera correcta, analizar y comprender el estilo de pensamiento, motivaciones de cada persona entre otros aspectos de cada individuo es esencial, lo que nos hará al mismo tiempo desarrollar una capacidad tremenda de poder tomar decisiones y buscar soluciones de manera razonable.
2. **Expresar sus ideas con claridad:** Cuando se intercambia información, expresarse con claridad resulta positivo tanto para el ámbito personal como laboral. Si hay dificultad o notamos que hay demora en el tiempo de explicar una idea, existe un problema. Aprender a llegar de manera concreta y puntual, pero al mismo tiempo explicando lo necesario para evitar confusiones, ayudará a que el equipo pueda tener una buena recepción de lo que se quiera transmitir.
3. **Establecer sus necesidades:** Esta habilidad tiene que ver con la fijación de límites propios y ceñirse a ellos. Es importante que no se intente complacer a todo el mundo, porque también generará una decepción a todos ellos. Sincerarse con las otras personas en lo que necesitamos. Si no se da a conocer que es lo que realmente queremos de los demás, generará un estado de ánimo negativo como de cólera y frustración.
4. **Intercambiar información:** Es muy importante el dar como el recibir información, en este sentido resulta primordial que luego de un determinado suceso, podamos solicitar opiniones de su reacción frente a lo acontecido. Esto con la finalidad de escuchar puntos de vista y de retroalimentar la comunicación. Cuando esta fase se omite el emisor queda con la duda sobre qué es lo que piensa la otra persona. Cuando se solicita la opinión, se debe de dar un tiempo necesario y propiciar un clima adecuado para que

la persona tenga esa apertura, confianza y tranquilidad de expresar sus ideas.

5. Influir en los otros: tener esa habilidad de motivar a que las personas actúen es muy importante. Cuando se tiene una posición de mando, se requiere ser empáticos con las personas, logrando experimentar cuáles son sus necesidades y mediante un diálogo poder determinar qué es lo que se pueda ofrecer. Lograr que las personas no se resistan al cambio, así como tener un poder de conocimientos con argumentos lo suficientemente atrayentes son cualidades resaltantes.
6. Resolver conflictos: Las habilidades mencionadas anteriormente es muy importante que se pongan en operatividad para la resolución de conflictos. Un profesional que cuenten con habilidades interpersonales es muy valorado en las instituciones. Cuando surge problemas de tensión, se debe de lograr determinar la raíz del problema, y poner en segundo plano las emociones que estas produzcan como miedo, ansiedad, enojo, entre otras, para ello también resulta efectivo que se pueda conocer las necesidades de los implicados para que en base de esto surja una solución.
7. Trabajar en equipo: El trabajo en equipo es una habilidad muy valorada pero también con bastantes retos que cumplir. Trabajar con personas implica que no todo el control de los resultados va a caer en uno mismo, y si se ve por esa parte podría resultar hasta un alivio, pero esto implica otro gran desafío, debido a que se tiene que convencer al equipo respetuosamente sobre tus opiniones, saber encajar bien en el equipo para complementar esfuerzos y apuntar en una sola dirección. Si hay un logro o fracaso la responsabilidad es compartida.
8. Cambiar de rumbo: Tener habilidades interpersonales implica que la persona posee al mismo tiempo dos características marcadas: flexibilidad y adaptación. Cuando uno analiza su entorno es capaz de comprender que cada persona es un mundo

distinto y totalmente diferente, ante esta premisa, la manera que se tiene de actuar de cada uno de ellos es constante, generando en ocasiones situaciones estancadas. Frente a este escenario la habilidad que se debe de considerar es tomar un nuevo rumbo, ver hacia otra dirección, cambiando la manera de actuar. Esta acción es riesgosa porque muchas veces no se sabe cuál será el resultado, por lo que se debe de tener iniciativa y bastante análisis.

Estas habilidades son muy fuertes y complementarias, constituyendo una herramienta clave para el correcto desempeño dentro de las organizaciones.

II.3.1.7 Habilidades intrapersonales.

Según Londoño (2016): “Son las habilidades que se refieren a la relación y conocimiento de uno mismo. Las personas que poseen una inteligencia intrapersonal notable, poseen modelos viables y eficaces de sí mismos” (p.79). Es así que resulta muy importante en el desarrollo de la persona tener un juicio interno, una conciencia elevada de conocimiento de uno mismo. No será posible en este ámbito conocer a los demás, si ni siquiera nos conocemos a nosotros.

En la clasificación del autor citado nos menciona las siguientes 6 habilidades intrapersonales:

1. **Autoconocimiento:** Significa la habilidad para reconocer, evaluar y comprender nuestros propios sentimientos. Es una percepción propia y un conocimiento de las cosas positivas y negativas que tenemos, de nuestras fortalezas y debilidades. Lograr dominar esta habilidad implica una mejor organización para poder encaminarnos en nuestra vida laboral o personal.
2. **Autodesarrollo:** Habilidad basada en las oportunidades de crecimiento en la vida diaria: personal, profesional y laboral. Es las ganas de querer seguir adelante, esforzarse por seguir una formación continua, ampliar conocimientos de nuestras áreas de profesión y superarse de manera correcta. Personas con este

tipo de habilidad desarrollada son bastante autocríticos y solicitan siempre retroalimentación para lograr grandes cosas.

3. **Autodisciplina:** Se refiere a la aptitud de actuar por sí mismo, independientemente del estado emocional. Implica poder cumplir satisfactoriamente con lo que nos proponemos desde inicio a fin. Tener en claro la meta u objetivo, se convertirá en una motivación muy fuerte para no desmayar en el intento. Para que la autodisciplina se pueda desarrollar se debe de cambiar la forma de ver las cosas, es decir, en vez de verlo como una obligación o sacrificio determinada tarea, se debe de ver como reto, para citar como ejemplo.

Algunas estrategias que se determinan de esta habilidad para poder potenciarla son las siguientes:

- **Trabajar en pro de una meta realista y específica:** Lo ideal para este caso es dividir la meta en pequeños pasos a cumplir cada día debiendo de centrar nuestro esfuerzo, pensando que si no se cumple las fases propuestas será imposible lograr la meta.
- **Centrarse en los beneficios:** Cada tarea que se haga debe ser apuntada a lograr lo que queremos. Tener en mente los beneficios que se obtendrá ayudará a la motivación.
- **Visualizar el éxito:** Imaginarse en que se logró lo que queríamos y que se obtuvo el éxito al fin es muy importante para mantener viva la emoción de trabajar con mucho anhelo.
- **Inspiración:** Resulta importante relacionarse con personas que tengan las mismas ganas y aspiraciones. En el mejor de los casos con aquellas que ya han cumplido metas similares a las que uno busca.
- **Revisar a diario la motivación y los objetivos:** Los objetivos tienen que estar escritos y cada día se deben de revisar, así como

anotar logros que se hayan realizado, dudas y victorias que se haya conseguido.

4. Autoestima: Los expertos mencionan que esta es una habilidad potente para tener éxito en la vida. Hace referencia a la valoración que tenemos sobre nuestro ser, cómo somos, quién somos y todo el conjunto de características que nos define: corporales, espirituales e intelectuales que resultan parte de nuestra personalidad.

Una persona que cuenta con autoestima tiene los siguientes rasgos:

- Es responsable y los retos los asume.
 - Sus éxitos es su motivación mayor.
 - Las metas futuras las tiene presente y está listo para afrontarlas.
 - Tiene respeto por los demás, pero sobre todo sobre él.
 - Actitudes negativas no las recibe, las ignora.
 - Manifiesta sinceridad en lo que dice.
 - Se siente conforme tal y como es.
5. Autonomía: Es la capacidad que se tiene para tomar iniciativa propia, así como afrontar cualquier responsabilidad que se nos presente. Es la seguridad de la persona sobre sus capacidades para ejecutar decisiones personales sin consultar antes a la parte jerárquica. Tener desarrollado esta habilidad implica que las acciones se ejecuten con la mayor serenidad posible, asumiendo al mismo tiempo los riesgos que puedan conllevar con mucho carácter.
 6. Autocontrol: Es la habilidad que tiene el ser humano para poder controlar sentimientos y emociones y aprender a gestionarlas. La persona dotada de autocontrol, selecciona y discierne los sentimientos y emociones negativas y positivas. Los que resulten convenientes se expresan y los que no se controlan. Tener autocontrol no es lo mismo de un control excesivo, que anule todo sentimiento que tengamos producto de una emoción. Digamos

por emoción al reacción física-mental producida por un factor interno o externo y sentimiento a la expresión de esa emoción, al resultado de la misma.

Tener desarrollado el autocontrol permite que estemos dispuestos a intercambiar opiniones, escucharlas y respetarlas. Somos lo que pensamos, así que debemos de trabajar esta habilidad que será de mucha ayuda para la vida cotidiana.

II.3.2 Motivación laboral

II.3.2.1 Definición de motivación laboral.

La motivación es un tema muy estudiado por diversas ramas debido a los efectos positivos que produce, de esta manera nos define Robbins y Judge (2017):” Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta” (p.209). En este contexto es importante mencionar que el factor de motivación está presente en cada persona, pero con un grado diferente, y esto depende de la situación dada.

Cuando se hace referencia a la intensidad tiene que ver con el esfuerzo realizado para realizar determinada actividad, es una característica muy importante, que normalmente se relaciona como aquella que tiene mayor peso o semejanza cuando hablamos de motivación. Sin embargo, cuando la intensidad no tiene una dirección adecuada, no serviría de mucho por más elevada que sea. La dirección tiene que ver con enrumbar nuestra motivación hacia el beneficio organizacional. Quiere decir que resultaría muy provechoso e importante que todo ese esfuerzo sea canalizado en bien del cumplimiento de metas. Y para finalizar se hace mención a la persistencia, que tiene que ver con el tiempo que la persona continúa un sostenimiento de su esfuerzo, normalmente una persona cuando está motivada, no para hasta lograr lo propuesto desde un inicio.

Así mismo nos dice Rubió (2016) acerca de la motivación que se entiende como la fuerza que viene del interior de la persona que le

permite estar dispuesto en cualquier momento actuar de determinada manera y de cumplir con alguna actividad prevista por la organización en bien del logro de sus objetivos planteados. Este proceso motivacional se basa en dos aspectos importantes: las necesidades que son aquellas que hacen se pueda desarrollar la conducta de la persona y los objetivos que hacen referencia el direccionamiento que debemos de seguir.

Hablando específicamente de motivación en el trabajo, nos menciona Madrigal (2017), que son las fuerzas tanto internas como externas que hacen que los trabajadores de las distintas organizaciones puedan actuar de determinada manera, direccionados hacia un objetivo, aplicando un esfuerzo y persistencia para alcanzar el éxito.

En la motivación laboral influyen factores que los directivos deben de aprovechar:

1. Los roles que cumple en su vida personal como laboral, para que de esta manera se pueda determinar una motivación conforme sus necesidades.
2. Considerar a cada trabajador como un individuo independiente y analizarlo de manera particular para saber sus motivaciones.
3. Análisis y aceptación de su personalidad, para que en base a características como el carácter se realice una buena gestión de motivadores.

II.3.2.2 La motivación y los modelos de análisis.

II.3.2.2.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades.

En Robbins y Judge (2017), se indica una de las más antiguas teorías de la motivación es la propuesta por el autor Abraham Maslow (1943), en la que menciona una jerarquización de 5 necesidades. Esta hipótesis manifiesta que cada individuo cuenta con estas necesidades y que cuando una necesidad alcanza su nivel de satisfacción máxima, pues la que le sigue se activa y se vuelve en dominante. Quiere decir que si se desea realizar una motivación en nuestros trabajadores se debe de realizar un estudio y análisis para identificar en qué nivel de

la jerarquía se encuentra para realizar acciones de satisfacer su necesidad actual o la que la sigue.

A continuación, se menciona las necesidades:

1. Fisiológicas: Hacen referencia a las necesidades corporales como el hambre, la sed, refugio, sexo entre otras.
2. De seguridad: La necesidad que tiene que ver con la prevención y protección de la parte física como emocional.
3. Sociales/ de pertenencia: Tiene que ver con la necesidad de ser aceptados por la sociedad, de involucrarse con otras personas y sentir el respeto y consideración. Tiene que ver con la amistad que se genere.
4. De estima: Influyen dos factores, el interno y externo. Internamente se relaciona al respeto de uno mismo, tomar decisiones propias y logro. Mientras que el factor externo hace referencia a al status de la persona, el que estén pendientes de ellos y reconocimiento.
5. De autorrealización: La necesidad cúspide de la persona, en la que logra un desarrollo personal, es el máximo potencial que podría alcanzar.



Figura 1: Pirámide de Maslow (Robbins y Jugde, 2017).

II.3.2.2.2 Teoría de los factores.

Por otro lado, en Robbins y Judge (2017), se menciona esta teoría es desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg (1959), atribuye factores intrínsecos con la satisfacción laboral y los extrínsecos con la insatisfacción. En el estudio que hace este autor pudo determinar que las personas cuando se les preguntó sobre lo que esperan de su trabajo, atribuyeron a factores como: el logro, reconocimiento de la empresa, responsabilidad, progreso, crecimiento lo que les ocasionaba satisfacción extrema. Mientras que aquellos factores que les ocasionaba insatisfacción mencionaron estos factores extrínsecos como: política y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones laborales, salario y relación con los compañeros.

Propone el autor en su teoría que lo opuesto a satisfacción, no es la insatisfacción como se creía en un principio. Sino que lo contrario a la satisfacción es sin satisfacción, y lo contrario a la insatisfacción es sin insatisfacción. Para explicarse mejor, menciona Herzberg que si se elimina los factores que causan la insatisfacción, los trabajadores no estarán motivados necesariamente, simplemente estarán calmados y les mantendrá tranquilos. Es decir, si se les aumenta de sueldo, o existe una mejor política y administración, los trabajadores dejarán de estar insatisfechos, pero no habrán alcanzado la satisfacción plena. A estos factores extrínsecos les llama también como factores higiene.

Así mismo, propone que si se desea motivar a los trabajadores se debe de adundar en factores que tengan que ver en el trabajo en sí, como reconocimientos, logros, ascensos. Factores intrínsecos que servirá de motivadores.



Figura 2: Comparación de las perspectivas de la satisfacción y la insatisfacción (Robbins y Jugde, 2017).

II.3.2.2.3 Teoría de las necesidades de McClelland.

De la misma forma en Robbins y Judge (2017), esta teoría es desarrollada por David McClelland (1961) y su equipo de trabajo, en la que menciona necesidades que se dividen en 3:

1. Necesidad de logro: Es el impulso que se tiene para alcanzar el éxito.
2. Necesidad de poder: Hacer que otros se comporten de una determinada manera que sin esto no sería posible.
3. Necesidad de afiliación: Son las necesidades referidas a desarrollar relaciones interpersonales.

Cuando se tiene una alta necesidad de logro en las personas, estas se desempeñan favorablemente cuando sienten que hay opción de lograr el éxito 50-50. Quiere decir que cuando la situación es muy desfavorable, no hay satisfacción debido a que no les gusta que si se logre lo propuesto sea por casualidad, por el contrario, si es muy favorable no hay un reto por el cual perseguir.

En el caso de las dos necesidades siguientes como son la de poder y afiliación son características más predominantes en la parte gerencial, es decir, mientras mayor tengan la necesidad de logro, las personas se interesan en desempeñarse favorablemente, restándole importancia en influir en su entorno.

Finalmente es difícil medir el grado de cada necesidad de esta teoría, por lo que no es muy sencillo ponerlo a la práctica. Sin embargo, funciona con el tiempo y mediante la observación que se tenga en el seguimiento del personal a nuestro cargo. De todas maneras, es una teoría útil pero no muy objetiva.

II.3.2.2.4 Teoría de la autodeterminación.

En Robbins y Judge (2017), esta teoría menciona que las personas cuando sienten libertad y control de sus acciones sienten mayor satisfacción y motivación que cuando se existe un factor externo, el horario de trabajo en la que perciben estar obligados, disminuyendo la motivación. Se expone efectos positivos de la motivación intrínseca frente a los negativos que ocurre con la motivación extrínseca.

De esta teoría nace una variante complementaria denominada teoría de la evaluación cognitiva. Lo que se establece es que cuando se realiza una recompensa de tipo extrínseco, por alguna actividad realizada recompensada intrínsecamente, como por ejemplo el pago o incentivo monetario, los niveles de interés disminuyen. Debido a que el ser humano experimenta que las cosas que está realizando no son porque lo quiera hacer sino porque lo deba hacer.

Se recomienda que de implementar estrategias basados en esta teoría se tenga mucha prudencia con las recompensas extrínsecas y más bien se centren en motivos intrínsecos que sean la consecución del trabajo desarrollado en sí.

II.3.2.2.5 Teoría del establecimiento de metas.

De la misma manera en Robbins y Judge (2017), se indica de esta teoría planteada por Edwin Locke (1968), en la menciona que establecer metas a las personas tiene un grado de impulso a lograr el objetivo muy fuerte. Para que esto se cumpla tiene que ser específicas para mejorar el desempeño, también tener un nivel de desafío, mientras más difícil mayor será la motivación y para finalizar la retroalimentación es otro aspecto importante, debido a que se realiza

en el proceso al cumplimiento del logro de las metas, con la finalidad de ir analizando y mejorando en el camino.

Cuando la retroalimentación es propia resulta un motivador muy poderoso, aún mayor de alguien externo. Quiere decir que cuando la persona se establece metas propias y por sí solo se autoevalúa, trabaja con más esmero y perseverancia.

II.3.2.2.6 Teoría de la autoeficacia.

En Robbins y Judge (2017), el investigador Albert Bandura (1977) propone esta teoría, también llamada teoría del aprendizaje social, en la que se hace mención a la confianza que tiene determinada persona de ser competente de poder realizar una tarea en específico. Mientras mayor es el grado de autoeficacia, también mayor será la convicción que uno tenga para lograr los objetivos. Cuando se presenta escenarios complicados, las personas que tiene baja autoeficacia, normalmente se rinden muy rápido y tiran la toalla. En cambio, los que cuentan con un alto nivel, es un motor potente para trabajar más duro. Estudios recientes relacionan a la autoeficacia con un enfoque mayor de atención lo que conlleva a un buen desempeño.

La retroalimentación es un aspecto fundamental cuando se habla de esta teoría debido a que influye en la autoeficacia. Quiere decir que cuando existe una retroalimentación negativa en aquellos que tienen autoeficacia alto, se convierte en un motivador para que la persona trabaje con mayor esfuerzo y dedicación, todo lo contrario, a los que cuentan con niveles bajos, ocasionándoles reducción de desempeño.

II.3.2.2.7 Teoría de la equidad y justicia organizacional.

También en Robbins y Judge (2017), se menciona la teoría de la equidad, menciona que los trabajadores de las organizaciones realizan una comparación de sus aportes, vale decir: su esfuerzo, experiencia, trabajo, entre otros, con lo que reciben de sus trabajos

como: salario, aumentos, beneficios, reconocimientos, etc. Luego se realiza una comparación con otros individuos de su entorno, como sus colegas o compañeros que trabajan en similares rubros o posiciones. Cuando se percibe una igualdad de condiciones, pues los trabajadores sienten que hay justicia y equidad organizacional. Cuando hay una percepción de injusticia sucede los siguientes comportamientos.

1. Cambian sus aportaciones: Es decir, si consideran desigualdad de condiciones su esfuerzo y trabajo será menor.
2. Cambian sus resultados: Hacen lo que se les indica, hasta aumentan de volumen de unidades producidas, pero con calidad menor.
3. Distorsionan su percepción propia: Cambian su concepción a lo negativo, como percibir que trabajan demasiado.
4. Distorsionan las percepciones de su entorno: Su concepción negativa hace que vean a las otras personas como malos trabajadores.
5. Elijen otro referente: Se comparan con el que está igual o con menores condiciones que él.
6. Renuncian.

II.3.2.2.8 Teoría de las expectativas

En Robbins y Judge (2017), se menciona esta teoría desarrollada por Víctor Vroom (1964), nos indica que los trabajadores trabajan mejor o tiene un comportamiento más aceptable cuando sus expectativas de lo que se obtendrá son muy buenas. Hay 3 relaciones que nos menciona el autor:

1. Relación esfuerzo – desempeño: La expectativa que se tenga que a mayor esfuerzo tendremos un mejor desempeño.
2. Relación desempeño - recompensa: El trabajador siente que si tiene un desempeño adecuado, logrará el objetivo.
3. Relación recompensas – metas personales: Es la satisfacción de las metas personales de un trabajador mediante las recompensas organizacionales.

II.3.2.3 Motivación intrínseca.

Este tipo de motivación según nos dice Arrogante (2018), es la satisfacción que experimenta el trabajador al realizar una actividad en específica, como sensación de estar bien, de estar desarrollándose tanto profesionalmente como de manera personal, de sentirse valorado, entre otros, y en la que no se necesita de estímulos externos para motivarlos.

Frente a este tipo de motivación nos indica Madrigal (2017), que implica estar inmerso en todas las actividades con la mayor libertad posible. Al ejecutar estas actividades de manera espontánea, la persona busca explorar nuevas cosas para poner en juego sus habilidades personales y profesionales, ya que son acciones que le gusta y motiva, por eso el interés y ahínco que le pone, fluye de manera natural. En definición se podría decir que la motivación intrínseca es la que emerge del mismo trabajador y que está bajo su control.

La parte representativa de las organizaciones debe de trabajar en distintas acciones con la finalidad de que esta motivación sea también parte de sus trabajadores, contribuyendo a valorar los esfuerzos de cada persona, así como asumir un liderazgo que tenga como premisa la equidad y justicia, estos son valores muy reconocidos por los trabajadores que cuando la perciben sienten un grado de satisfacción y calma.

El conferencista Dan Pink en una de sus conferencias denominada “El rompecabezas de la motivación” mencionaba acerca de la motivación intrínseca que se genera en el trabajador cuando son cosas que le gustan, le apasionan y sienten que vale la pena realizarlo. Se determina que este tipo de motivación gira en base a 3 elementos:

- **Autonomía:** Entendida como el impulso para determinar sobre las cosas que queremos hacer en nuestras vidas.

- **Maestría:** El deseo de superarse y desarrollarse en algo que es importante.
- **Propósito:** Las ganas de hacer nuestras acciones para el servicio de algo mejor que nosotros.

Los directivos de las instituciones deben de guiar a su equipo de trabajo para concientizar sobre el propósito que siguen dentro de la organización.

II.3.2.4 Motivación extrínseca.

Según Madrigal (2017), no dice que esta motivación es la contraparte de la motivación intrínseca y que viene de afuera conllevando a la ejecución de la acción. Se define como aquella motivación que se realiza para la ejecución de un resultado determinado, ocasionado por una fuerza exterior.

En este escenario se hace referencia a que la motivación extrínseca se compara a la perspectiva conductista en la que se determina que la conducta del individuo se encuentra fuera de la persona y no dentro. Dado esta perspectiva se basa en 3 características: dinero, recompensas y las amenazas de castigo. Quiere decir que estos factores explican el comportamiento de la persona, el por qué la gente se va a trabajar, porque cumplen con sus responsabilidades y porque varían sus conductas. Algunos ejemplos de motivación extrínseca que se dan en las empresas son: bonos de productividad, días libres, vales para gimnasios, cafeterías, aumentos de sueldo, entre otros.

II.4. Marco conceptual (terminología)

Se realiza una definición de variables que tiene que ver con las variables del presente estudio:

1. **Administración:** Entendida esta como ciencia, técnica y arte, constituida por elementos de planificación, organización, dirección y control (Louffat, 2011).
2. **Gestión:** El término de gestión se refiere al acto de administrar. Mientras administración es teoría, gestión es la práctica. (Louffat, 2011).

3. **Gestión del talento humano:** Hace referencia a un campo de la empresa bastante sensible, relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización. Se convierte en un área muy dinámica por los cambios que tiene y también es interdisciplinaria (Chiavenato, 2020).
4. **Talento:** Es la persona con un valor diferencial competitivo, que deben de incluir 4 aspectos esenciales: conocimiento, habilidad, juicio y actitud (Chiavenato, 2020).
5. **Habilidad:** La habilidad es la capacidad o destreza de una persona para realizar una acción de forma satisfactoria (Pérez, 2015).
6. **Coaching:** El coaching es una forma de comunicación en la que se trabaja con una persona o equipo de personas, para llegar a un objetivo deseado. Esto se realiza con la voluntad del individuo, que junto con el coach se resuelven cualquier problema que se pueda presentar. El coaching ayuda a fijar los objetivos y mediante técnicas, poder alcanzarlos (Casado, 2013).
7. **Habilidad interpersonal:** También considerada como inteligencia interpersonal, es la habilidad para relacionarse con otras personas, entenderles y saber lo que les motiva, para establecer un buen clima laboral. (Díaz, 2006).
8. **Habilidad intrapersonal:** Son las habilidades propias de uno mismo. Las personas que poseen una inteligencia intrapersonal regular o alto, cumplen con estas 6 habilidades: autoconocimiento, autodesarrollo, autodisciplina, autoestima, autonomía y autocontrol (Londoño, 2016).
9. **Motivación:** La fuerza que viene del interior de la persona que le permite estar dispuesto en cualquier momento actuar de determinada manera y de cumplir con alguna actividad prevista por la organización en bien del logro de sus objetivos planteados Rubió (2016)
10. **Motivación laboral:** Son las fuerzas tanto internas como externas que hacen que los trabajadores de las distintas organizaciones puedan actuar de determinada manera, direccionados hacia un objetivo, aplicando un esfuerzo y persistencia para alcanzar el éxito (Madrigal, 2017).
11. **Motivación intrínseca:** Es la satisfacción que experimenta el trabajador al realizar una actividad en específica, como sensación de estar bien, de estar desarrollándose tanto profesionalmente como de manera personal, de sentirse valorado, entre otros, y en la que no se necesita de estímulos externos para motivarlos (Arrogante, 2018).

12. Motivación extrínseca: Esta motivación es la contraparte de la motivación intrínseca y que viene de afuera conllevando a la ejecución de la acción. Se define como aquella motivación que se realiza para la ejecución de un resultado determinado, ocasionado por una fuerza exterior (Madrigal, 2017).

III. HIPÓTESIS

III.1. Declaración de Hipótesis

III.1.1. Hipótesis general.

- Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

III.1.2. Hipótesis específicas.

- Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.
- Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.
- Existe relación significativa relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca en el Centro de Salud mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.
- Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca en el Centro de Salud mental de Cutervo en el año 2021.

III.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cada una de las variables se operacionaliza de la siguiente manera para poder realizar el análisis estadístico descriptivo como inferencial.

Primera: Eminentemente descriptiva por cada variable.

- **Variable 1 (X):** Gestión para el desarrollo de habilidades.
- **Variable 2 (Y):** Motivación laboral

Segunda: Inferencial

En base a los resultados de la prueba de normalidad, las hipótesis del estudio se contrastan mediante el uso de pruebas no paramétricas, específicamente la prueba Chi-cuadrado y coeficiente V de Cramer para variables categóricas; además, del coeficiente de correlación de Spearman para variables cuantitativas (puntajes, notas, etc.).

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional
<p>Variable X GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES</p>	<p>Pérez (2015): "... la habilidad es la capacidad o destreza de una persona para realizar una acción de forma satisfactoria" (p.13). Chiavenato (2020): "Deben ser lideradas y orientadas con un enfoque dirigido a las metas y los objetivos y tiene que recibir un trato individualizado y personalizado a través del coaching o el mentoring" (p.6). Louffat (2011): "... "administración", entendida esta como ciencia, técnica y arte, constituida por elementos de planificación, organización, dirección y control; el término de "gestión" se refiere al acto de administrar" (p.2) Chiavenato (2020): "No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican" (p.6).</p>	<p>Es el desarrollo de las habilidades interpersonales e intrapersonales.</p>

Variable Y MOTIVACIÓN LABORAL	Robbins y Judge (2017):” Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta” (p.209).	Es la manifestación de la motivación intrínseca y extrínseca.
-------------------------------------	---	---

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Var. X: GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES	Habilidades intrapersonales	Autoconocimiento	1. Soy capaz de autoevaluarme. 2. Conozco que sentimientos afectan mi rendimiento laboral.
		Autodesarrollo	3. Me preocupo por ampliar mis conocimientos en el área donde laboro.
		Autodisciplina	4. Cuando realizo una promesa, la cumplo.
		Autoestima	5. Me siento cómodo tal y como soy.
		Autonomía	6. Tomo decisiones personales sin consultar a nadie.
		Autocontrol	7. Reacciono de manera moderada frente a mis emociones. 8. Controlo mis pensamientos, antes de actuar.
	Habilidades sociales o interpersonales	Comprender a los demás	9. Escucho con atención para poder captar lo que quieren decirme.
		Expresar sus ideas con claridad	10. Soy concreto en el mensaje que quiero dar para que me puedan entender
		Establecer sus necesidades	11. Tengo en claro referente a lo que voy hacer o no por los demás.

		Intercambiar información	12. Con la finalidad de obtener diversos puntos de vista, consulto a bastante gente.
		Influir en los otros	13. Para persuadir a los demás, intento previamente establecer lazos de confianza.
		Resolver conflictos	14. Intento buscar soluciones, en lugar de culpables.
		Trabajar en equipo	15. Pido ayuda a mis compañeros y la brindo cuando lo requieran.
		Cambiar de rumbo	16. Cuando veo que algo no funciona, soy el primero en cambiar la manera de actuar.
Variable Y: MOTIVACIÓN LABORAL	Motivación intrínseca	Autonomía	17. Tengo el impulso de guiar por buen camino mi propia labor en el trabajo. 18. Tengo la libertad suficiente para desarrollar mi labor y tomar decisiones.
		Maestría	19. Te motiva el deseo de ser mejor cada día. 20. Me preocupo en especializarme en la rama que mejor domino.
		Propósito	21. Tu trabajo cobra más importancia cuando estas al servicio de otras personas. 22. Me esfuerzo en hacer seguimiento continuo al total de mis usuarios.
	Motivación extrínseca	Dinero	23. Lo más importante para mí es el dinero. 24. Trabajo mejor si el pago es mayor.
		Recompensas	25. Siempre apunta mis labores a recompensas que pueda generar. 26. Me motiva el hecho de cumplir con las metas, sabiendo que habrá un incentivo.

		Amenazas de castigo	27. Ejecuto mejor mis labores cuando tengo presión. 28. Cuando emprendo una labor, pienso en las consecuencias negativas de no ejecutarlas bien.
--	--	---------------------	---

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica; según Concytec (2019), se define así a aquella investigación que está dirigida a la comprensión de fenómenos observables y que establecen relaciones. Así la presente investigación busca *Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades y motivación laboral*, recolectándose toda la información de las unidades de análisis aplicándose los instrumentos necesarios. También se ha seguido el enfoque cuantitativo, ya que la búsqueda de los resultados fue a través de procedimientos estadísticos y de la medición de variables. Dentro de este enfoque se diseñó de manera no experimental y de alcance correlacional.

IV.2. Nivel de investigación

El nivel de la siguiente investigación es correlacional, Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este nivel se denomina así debido a que tiene como finalidad conocer el grado de asociación entre dos a más variables empleado a una muestra en particular. La forma de probar esta correlación es poniendo a prueba las hipótesis.

IV.3. Diseño de investigación

Referente al diseño de la investigación es no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), nos menciona a que se trata de estudios en las que no se manipulan las variables, en cambio si se realiza observación para su respectivo análisis. De igual manera la investigación es presentada como sincrónica de corte transversal, debido a que en un determinado periodo se aplicará los instrumentos de investigación como es la encuesta.

IV.4. Método de investigación

El método aplicado es cuantitativo – deductivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se caracteriza porque uno de los elementos esenciales es la medición y aplicación de encuestas. Así mismo se aplica el método deductivo debido a que este método hace referencia según refiere Sánchez, Reyes y Mejía (2018), es un método en el cual se reconoce tanto la proposición general como específicas, obteniendo conclusiones de las mismas. Es así que en la presente tesis se han planteado hipótesis que buscan probarse.

IV.5. Población

La población está conformada por los trabajadores del ámbito de salud mental en la provincia de Cutervo, pertenecientes al ente rector en este campo como es el Centro de Salud Mental Comunitario de la provincia en mención, haciendo un total de 42.

IV.6. Muestra

Para la determinación de la muestra se realizó un muestreo censal, es decir se aplicaron los instrumentos a todos los trabajadores que corresponden a la población en estudio que en su totalidad suman 42.

IV.7. Unidad de estudio

La unidad de estudio es un trabajador de salud mental del ámbito de la provincia de Cutervo.

IV.8. Técnicas de recolección de datos

IV.8.1. Técnica

Para recoger los datos de la muestra se consideró lo siguiente:

Para la variable X: Técnica de la encuesta referente a la gestión para el desarrollo de habilidades y se elaboró un cuestionario como instrumento para el recojo de información.

Para la variable Y: Técnica de la encuesta referente a la motivación laboral, y se elaboró un cuestionario como instrumento para el recojo de información.

IV.8.2. Instrumento

A) Cuestionario para medir ambas variables: gestión para el desarrollo de habilidades y motivación laboral.

El cuestionario constituyó de 28 preguntas agrupadas cada una de ellas según las variables. Que permitirían recoger información sobre la gestión para el desarrollo de habilidades y motivación laboral.

Objetivo: Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en un centro de salud mental comunitario de Cutervo en el año 2021 y que los trabajadores responderán en un tiempo determinado.

Estructura: La encuesta fue estructurada a partir del análisis de cada una de las dimensiones, con sus respectivos indicadores, quien luego de ser estudiados se ha planteado las preguntas respectivas en base a la realidad a investigar. Este análisis planteó un conjunto de 28 preguntas y estas preguntas se organizaron de la siguiente manera, según dimensiones:

- | | |
|--|--------------|
| 1. Habilidades intrapersonales: | 8 preguntas. |
| 2. Habilidades sociales o interpersonales: | 8 preguntas. |
| 3. Motivación intrínseca: | 6 preguntas. |
| 4. Motivación extrínseca: | 6 preguntas. |

Confiabilidad y validez de los instrumentales.

- a) Para las dos variables X y Y: se aplicó mediante encuesta, un cuestionario y se determinó la consistencia interna mediante el Alfa de

Cronbach aplicando las encuestas al grupo censal de 42 trabajadores, cuyos resultados fueron:

- Análisis de fiabilidad: 0.886 para 28 ítems. No se excluyó elemento alguno.
- El índice de consistencia, como se observa es un valor bueno. Según George y Mallery (2003), mencionan las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes del alfa de Cronbach:
 - Coeficiente alfa > 9 es excelente.
 - Coeficiente alfa > 8 es bueno.
 - Coeficiente alfa > 7 es aceptable.
 - Coeficiente alfa > 6 es cuestionable.
 - Coeficiente alfa > 5 es pobre.
 - Coeficiente alfa > 5 es inaceptable.

Figura 3
Alfa de Cronbach

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	42	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	42	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,851	,886	28

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Correlaciones entre elementos	,217	-,345	,787	1,132	-2,280	,043	28

Fuente: Elaboración propia.

Para que se compruebe la validez del instrumento, se ha sometido a juicio de validación de expertos, para lo cual se ha contado la validación de un magíster especialista en gestión pública y un magíster en psicología. Las fichas de validación se encuentran al final de la presente tesis.

IV.9. Presentación de resultados

Luego de que se estableció la validación de los instrumentos, por los expertos, así como la confiabilidad del instrumento, se procedió a ejecutar la encuesta.

Los datos obtenidos se trasladaron a hojas en Excel en base a una plantilla según lo arrojado por la encuesta. Con ayuda de un experto estadístico se procesaron las variables para lo cual se empleó el paquete estadístico IBM SPSS Statistics Versión 25.

La encuesta se desarrolló en base a 28 preguntas, 16 referente a la variable de gestión para el desarrollo de habilidades y 12 en lo que se refiere a motivación laboral. Para dicho instrumento se elaboró una escala de Likert el cual constó de 5 valores:

Tabla 2
Escala de Likert.

<u>Categorías</u>	<u>Valores</u>
Muy en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	3
De acuerdo	4
<u>Muy de acuerdo</u>	<u>5</u>

Fuente: Elaboración propia.

Para organizar los resultados se establecieron 3 niveles: bajo, medio y alto.

En donde:

Bajo: Se considera a todas las respuestas marcadas del valor 1 y 2 de la escala de Likert, es decir muy en desacuerdo y en desacuerdo.

Medio: Se considera a las marcaciones de las respuestas del valor 3 de la escala de Likert, es decir indeciso.

Alto: Se considera a las respuestas marcadas del valor 4 y 5 de la escala de Likert, es decir de acuerdo y muy de acuerdo.

V. RESULTADOS

Los resultados se presentan en dos etapas: en primer lugar, a nivel descriptivo para cada variable y en segundo lugar a nivel inferencial para evidenciar la correlación de las mismas.

V.1. Análisis descriptivo por variable

Análisis descriptivo de la variable X

Gestión para el desarrollo de habilidades.

Tabla 3
Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la variable de estudio Gestión para el Desarrollo de Habilidades del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Gestión para el desarrollo de habilidades				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	9	21.4%	21.4%	21.4%
Alto	33	78.6%	78.6%	100.0%
Total	42	100.0%		

En la tabla 3 se observa que la mayor parte de trabajadores con un 78.6% considera que tienen un nivel alto de gestión para el desarrollo de habilidades, siendo la frecuencia de 33, mientras que en un menor porcentaje con un 21.4% consideran tener un nivel medio, siendo la frecuencia de 9.

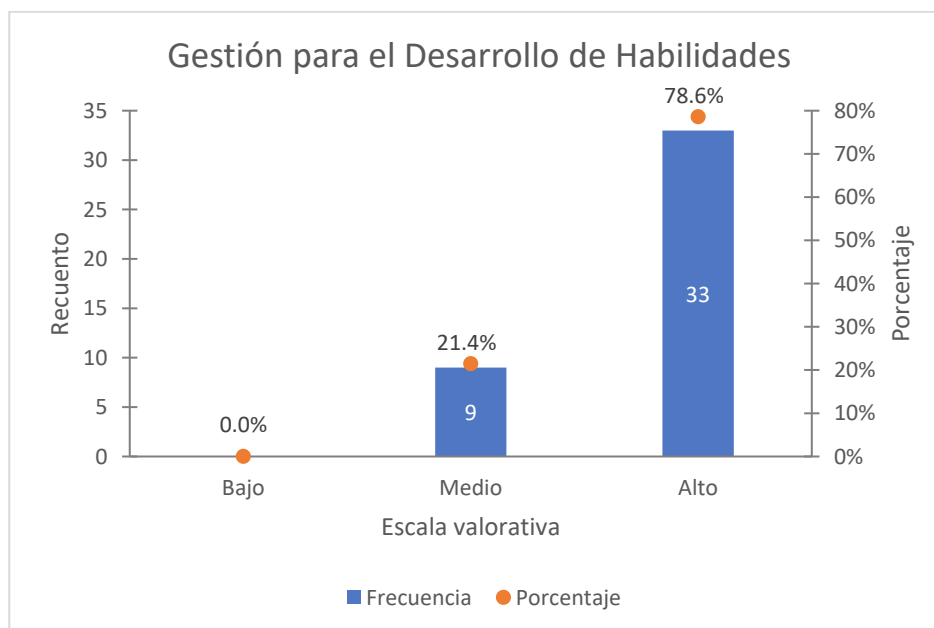


Figura 4. Gestión para el desarrollo de habilidades en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021.

Motivación Laboral

Tabla 4
Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la variable de estudio Motivación Laboral del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Motivación Laboral				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	28	66.7%	66.7%	66.7%
Alto	14	33.3%	33.3%	100.0%
Total	42	100.0%		

En la tabla 4 se observa que la mayor parte de trabajadores con un 66.7% considera que tienen un nivel medio de gestión para el desarrollo de habilidades, siendo la frecuencia de 28, mientras que en un menor porcentaje con un 33.3% consideran tener un nivel alto, siendo la frecuencia de 14.

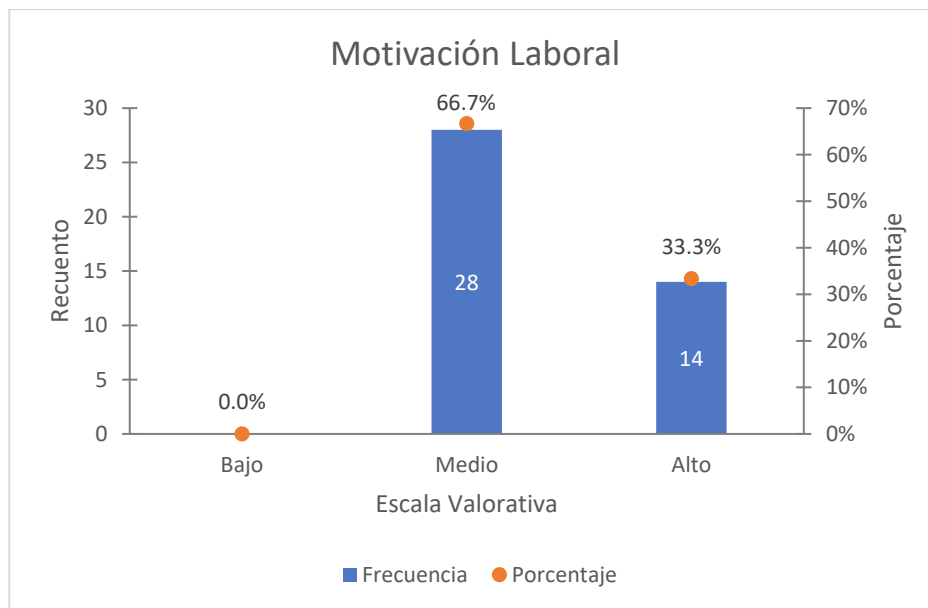


Figura 5. Motivación Laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021.

Habilidades intrapersonales

Tabla 5
Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la dimensión habilidades intrapersonales del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Habilidades Intrapersonales				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	10	23.8%	23.8%	23.8%
Alto	32	76.2%	76.2%	100.0%
Total	42	100.0%		

En la tabla 5 se observa que la mayor parte de trabajadores con un 76.2% considera que tienen un nivel alto de habilidades intrapersonales, siendo la frecuencia de 32, mientras que en un menor porcentaje con un 23.8% consideran tener un nivel medio, siendo la frecuencia de 10.

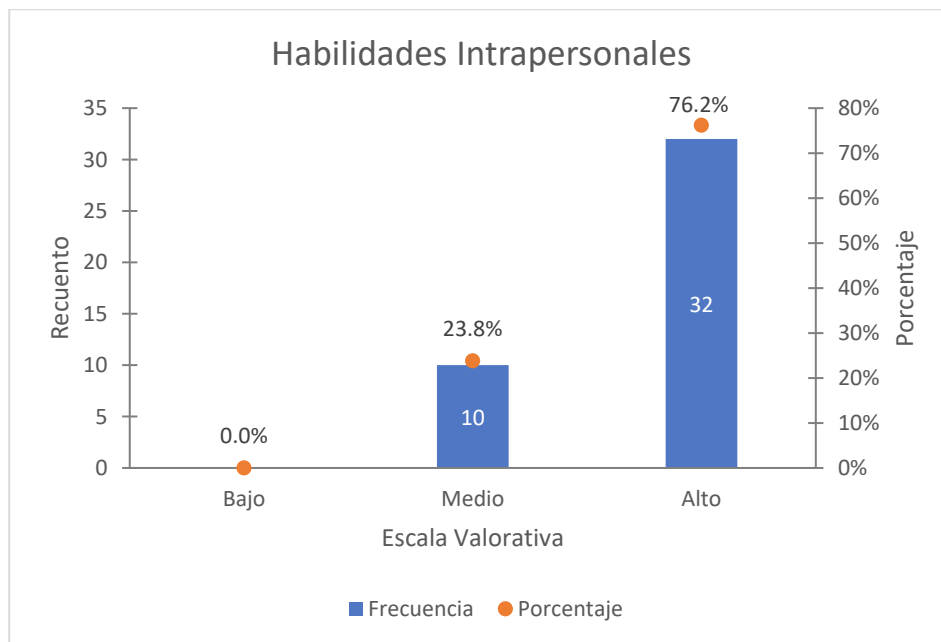


Figura 6. Habilidades Intrapersonales en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021.

Habilidades interpersonales o sociales

Tabla 6
Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la dimensión habilidades interpersonales del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Habilidades interpersonales o sociales				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	11	26.2%	26.2%	26.2%
Alto	31	73.8%	73.8%	100.0%
Total	42	100.0%		

En la tabla 6 se observa que la mayor parte de trabajadores con un 73.8% considera que tienen un nivel alto de habilidades interpersonales o sociales, siendo la frecuencia de 31, mientras que en un menor porcentaje con un 26.2% consideran tener un nivel medio, siendo la frecuencia de 11.

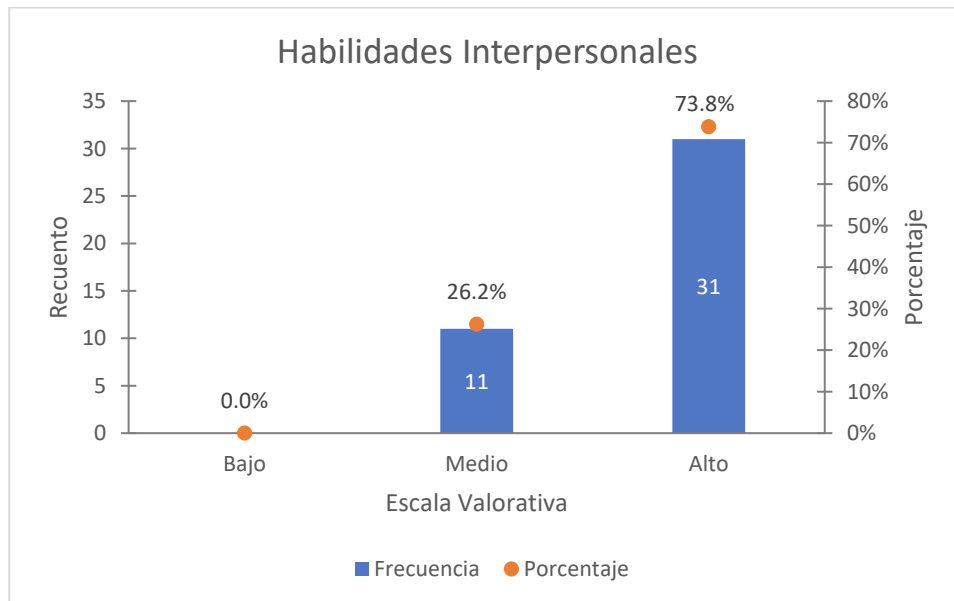


Figura 7. Habilidades interpersonales en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021.

Motivación Intrínseca

Tabla 7
Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/ porcentajes de la dimensión motivación intrínseca del Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Motivación Intrínseca				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
Medio	10	23.8%	23.8%	23.8%
Alto	32	76.2%	76.2%	100.0%
Total	42	100.0%		

En la tabla 7 se observa que la mayor parte de trabajadores con un 76.2% considera que tienen un nivel alto de motivación intrínseca, siendo la frecuencia de 32, mientras que en un menor porcentaje con un 23.8% consideran tener un nivel medio, siendo la frecuencia de 10.

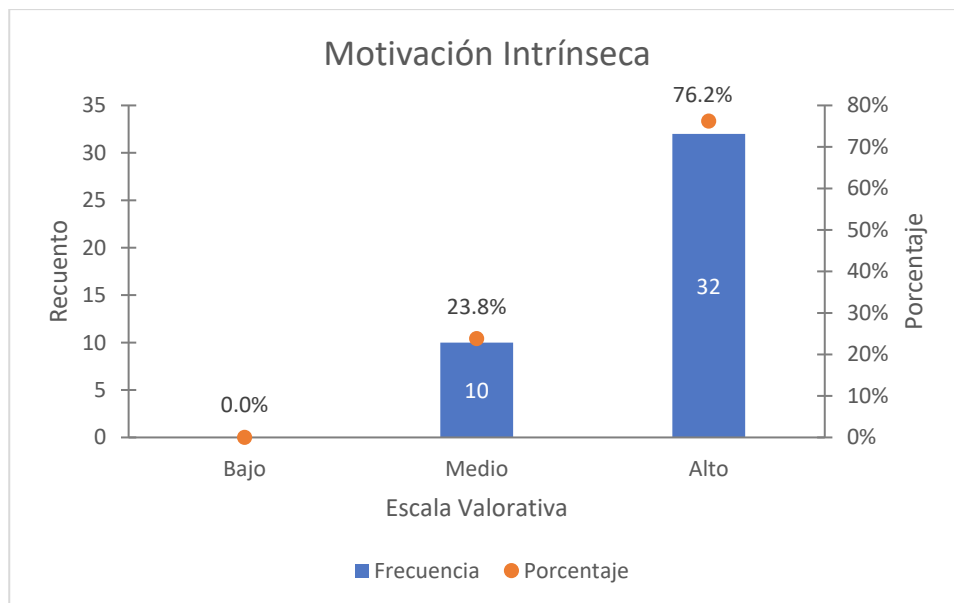


Figura 8. Motivación intrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021.

Motivación Extrínseca

Tabla 8
Medidas descriptivas / niveles de la escala valorativa / distribución de frecuencias/
porcentajes de la dimensión motivación extrínseca del Centro de Salud Mental
Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Motivación extrínseca				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	9	21.4%	21.4%	21.4%
Medio	26	61.9%	61.9%	83.3%
Alto	7	16.7%	16.7%	100.0%
Total	42	100.0%		

En la tabla 8 se observa que la mayor parte de trabajadores con un 61.9% considera que tienen un nivel medio de motivación extrínseca, siendo la frecuencia de 26, mientras que el 21.4 % con una frecuencia de 9, consideran tener un bajo nivel de motivación extrínseca. Así mismo en un menor porcentaje con un 16.7% consideran tener un nivel alto, siendo la frecuencia de 7.

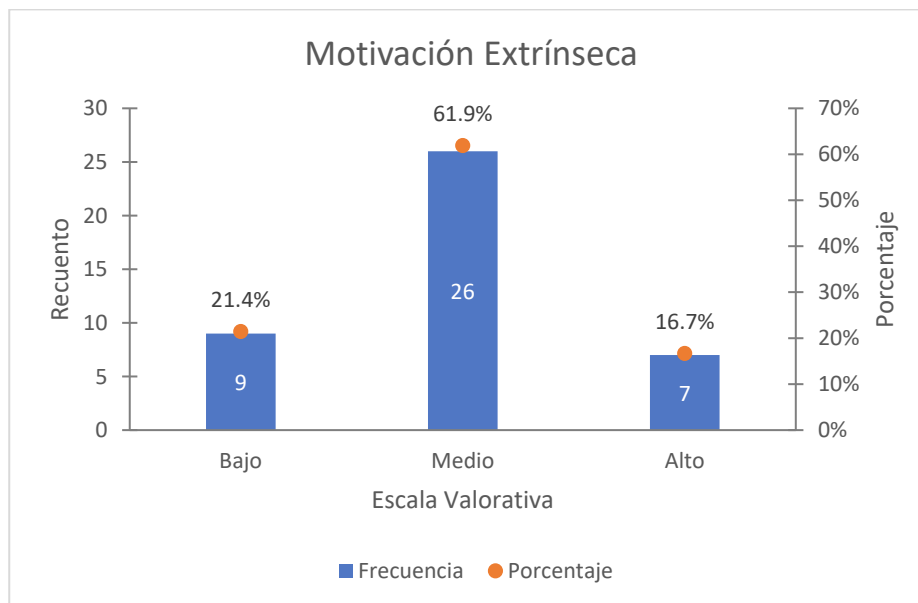


Figura 9. Motivación extrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo, en el año 2021.

V.2. Análisis inferencial

Prueba de hipótesis

- **Hipótesis General**

Hi: Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

H0: No existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud Mental de Cutervo en el año 2021.

Figura 10

Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Correlaciones - Hipótesis general

		GD	ML
GD	Correlación de Pearson	1	,514**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	42	42
ML	Correlación de Pearson	,514**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	42	42

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

En la figura 10 se observa la relación encontrada entre gestión para el desarrollo de habilidades y motivación laboral, con una correlación de Pearson de 0.514 (51.4%); siendo esta una correlación positiva media entre ambas variables de estudio. Así mismo el valor de significancia es $p= 0.001 < 0.05$; en ese sentido, existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades y motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitaria de Cutervo en el año 2021. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general.

- **Hipótesis específica 1**

Hi: Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

H0: No existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Figura 11

Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

→ **Correlaciones - Hipótesis específicas**

		H_Interpersonales	M_Extrínseca
H_Interpersonales	Correlación de Pearson	1	,102
	Sig. (bilateral)		,522
	N	42	42
M_Extrínseca	Correlación de Pearson	,102	1
	Sig. (bilateral)	,522	
	N	42	42

En la figura 11 se observa la relación encontrada entre habilidades interpersonales y motivación extrínseca, con una correlación de Pearson de 0.102 (10.2%); siendo esta una correlación positiva débil entre ambas variables de estudio. Así mismo el valor de significancia es $p = 0.522 > 0.05$; en ese sentido, no existe relación significativa entre habilidades interpersonales y motivación extrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis específica 1.

- **Hipótesis específica 2**

Hi: Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

H0: No existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Figura 12
Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Correlaciones

		H_Interpersonales	M_Intrínseca
H_Interpersonales	Correlación de Pearson	1	,716**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
M_Intrínseca	Correlación de Pearson	,716**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

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

En la figura 12 se observa la relación encontrada entre habilidades interpersonales y motivación intrínseca, con una correlación de Pearson de 0.716 (71.6%); siendo esta una correlación positiva media entre ambas variables de estudio. Así mismo el valor de significancia es $p=0.000 < 0.05$; en ese sentido, existe relación significativa entre habilidades interpersonales y motivación intrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 2 y se rechaza la hipótesis nula.

- **Hipótesis específica 3**

Hi: Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

H0: No existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Figura 13
Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Correlaciones

		H_Itrapersonales	M_Extrínseca
H_Itrapersonales	Correlación de Pearson	1	,103
	Sig. (bilateral)		,515
	N	42	42
M_Extrínseca	Correlación de Pearson	,103	1
	Sig. (bilateral)	,515	
	N	42	42

En la figura 13 se observa la relación encontrada entre habilidades intrapersonales y motivación extrínseca, con una correlación de Pearson de 0.103 (10.3%); siendo esta una correlación positiva débil entre ambas variables de estudio. Así mismo el valor de significancia es $p = 0.515 > 0.05$; en ese sentido, no existe relación significativa entre habilidades intrapersonales y motivación extrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis específica 3.

- **Hipótesis específica 4**

Hi: Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

H0: No existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca en el Centro de Salud Mental de Cutervo en el año 2021.

Figura 14
Relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.

Correlaciones

		H_Itraper sonales	M_Intrínseca
H_Itraper sonales	Correlación de Pearson	1	,802**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
M_Intrínseca	Correlación de Pearson	,802**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

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

En la figura 14 se observa la relación encontrada entre habilidades intrapersonales y motivación intrínseca, con una correlación de Pearson de 0.802 (80.2%); siendo esta una correlación positiva considerable entre ambas variables de estudio. Así mismo el valor de significancia es $p= 0.000 < 0.05$; en ese sentido, existe relación significativa entre habilidades intrapersonales y motivación intrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 4 y se rechaza la hipótesis nula.

VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

VI.1. Discusión

A partir de los hallazgos encontrados, se acepta la hipótesis general de la presente investigación determinándose la relación significativa entre las dos variables de estudio, gestión para el desarrollo de habilidades y motivación laboral. Lo que significa que los trabajadores del ámbito de la salud mental en Cutervo al tener mayor gestión para el desarrollo de habilidades, mayor será su motivación laboral, contribuyendo de esta manera a la mejora de la productividad en la institución. Estos resultados se relacionan a la investigación desarrollada por Placencia (2019) titulada *Gestión del talento humano e influencia en el desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Teodoro Maldonado Carbo, Guayaquil-Ecuador, 2018*, en donde se concluyó una

relación positiva entre ambas variables, siendo el factor humano una pieza clave para que en base a su buena gestión y manejo de estrategias integrales se logre buenos resultados en bien de la empresa.

Así mismo en la investigación de Tinoco (2017), *El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp*, menciona en sus resultados que se realiza una buena gestión de habilidades y competencias potenciándolos y generando así ventaja competitiva y mejora en la cultura organizacional. Y en base a la investigación de Begazo, Calvo, Hayashida & Maraví (2018), titulada *Buenas prácticas en la gestión de talento en el sector construcción*, quien de igual manera corrobora estas afirmaciones en sus resultados, identificando buenas prácticas que generan un clima laboral apropiado, dentro de ellas esta una buena comunicación de manera horizontal, políticas remunerativas y sobre todo mejora continua con el talento humano. Sin embargo, a pesar de aceptarse la hipótesis general, las hipótesis específicas 1 y 3 fueron rechazadas, ya que las motivaciones extrínsecas no se relacionan directamente con el desarrollo de las habilidades del trabajador.

Por su parte Espinosa, Díaz & Palacios (2017), en su investigación titulada *Salario emocional en la empresa Fondeargos como estrategia de motivación del talento humano*, mostraron sus resultados que tanto los incentivos, como el programa de beneficios, y el aspecto salarial, ayuda a mantener un clima propicio y sentido de permanencia en la empresa. Estos resultados se contrastan con los resultados de nuestra investigación en la que se observa una correlación de Pearson de 0.102 con un valor de significancia de 0.522 lo que hace referencia en que existe una correlación débil entre ambas variables y no se relacionan significativamente las mismas de la hipótesis específica 1. Lo que se interpreta es que los trabajadores de salud mental, manifiestan con un nivel bajo que el dinero no es lo más importante para ellos, sino el desarrollar mejor las habilidades interpersonales como es la comprensión a los demás, expresar sus ideas con claridad, trabajar en equipo y resolver conflictos en general para una mejora del clima laboral. Esto se ve reflejado en los constantes conflictos interpersonales entre los trabajadores que muchas veces no permite desarrollar las labores con normalidad.

Reque (2020) en su investigación *Percepciones de promotores y directores sobre la importancia y desarrollo de habilidades interpersonales en la gestión escolar: un caso de escuelas públicas de gestión privada*, se concluyó que los docentes y gestores consideran muy importante la implementación de estrategias referente a las habilidades interpersonales dentro del ámbito escolar, generando de esta manera beneficios en aras del trabajo en equipo, logro de objetivos y mejora en el clima laboral. Estas conclusiones

se asemejan a los resultados obtenidos en nuestra investigación en la que existe una correlación positiva entre las dimensiones de habilidades interpersonales y motivación intrínseca con una correlación de Pearson de 0.716 (71.6%). Es decir, los trabajadores al gestionarse mejor sus habilidades interpersonales para la convivencia de equipo, van a propiciar un mejor ambiente de trabajo, aumentando de esta manera su motivación interna, esto hará que el trabajador tenga ganas de guiar por buen camino su labor, ganas de mejorarse cada día y tener un propósito claro hacia dónde ir y hacia donde enrumbar a la institución.

Galarza (2016), en su investigación titulada *Análisis de la gestión del talento humano en las pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado*, se concluye que en este rubro hay mucha informalidad y desorganización en el manejo de personal, planteándose una mejor capacitación para la mejora de habilidades personales y sociales, política de incentivos y mayor comunicación. Estas conclusiones concuerdan con nuestros resultados de la relación entre las dimensiones de habilidades intrapersonales y motivación extrínseca, en la que se observa una correlación de Pearson de 0.103 (10.3%), con un valor de significancia es $p= 0.515$, constituyendo esta una correlación positiva pero débil entre las variables. Esto se interpreta en el sentido que los trabajadores por más que tienen una buena gestión de habilidades intrapersonales y se les capacita en el desarrollo de las mismas, no tienen un compromiso institucional, tampoco motivación por cumplir metas ni trabajar bajo condiciones de presión, estas características propias de la motivación extrínseca no se aplican en nuestro Centro debido a que se carece de la parte presupuestal y política de incentivos propios de una entidad pública.

Sánchez (2020) en su investigación denominada *La motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC en la ciudad de Trujillo, 2020*, se concluyó que los trabajadores que tenían mayor motivación intrínseca reflejando una buena conexión emocional e interés por su labor tiene mejores índices de desempeño. Esta investigación también guarda relación con el estudio de Llaque (2018) titulado *La propuesta de valor al empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en unidades ejecutoras de inversión social de una empresa minera en la región Cajamarca, 2017*, quien arrojó como resultado que la propuesta de valor al empleado genera un aumento en la motivación especialmente intrínseca, haciendo que se sientan únicos, importantes y tengan una actuación certera. Es así que nuestros resultados obtenidos en nuestra investigación también establecen una relación significativa con una correlación de Pearson de 0.802 (80.2%) determinándose como positiva considerable, entre habilidades intrapersonales y motivación intrínseca. Esto quiere decir que los

trabajadores del Centro de Salud Mental Comunitario al mejorar sus habilidades intrapersonales, dígase: autoconocimiento, autodesarrollo, autodisciplina, autoestima, autonomía y autocontrol, aumenta su nivel de motivación intrínseca, que implica el impulso de hacer bien las cosas, la autonomía de tener libertad de hacer las cosas y ganas de superarse, logrando ser una muy buena correlación que se debe seguir trabajando en base a estrategias de mejora.

VI.2. Conclusiones

1. Después que se procesaron las variables se concluyó que la variable X, como es la Gestión para el Desarrollo de Habilidades en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo se encuentra presente en la mayoría de trabajadores, específicamente en 33 de una población y muestra censal de 42 personas, siendo porcentualmente el 78.6% con nivel alto. Mientras que los 9 trabajadores restantes que cubren un porcentaje de 21.4 %, resaltaron tener nivel medio de gestión para el desarrollo de habilidades.
2. Referente a la segunda variable de estudio como es la motivación laboral, la mayor parte de trabajadores (28) con un 66.7% mencionaron tener una motivación media, esto se puede determinar a la recién creación del centro en la que el factor de experiencia, así como implementación de políticas y normativas recién se están elaborando, cayendo muchas veces en la informalidad o subjetividad de procesos y lineamientos.
3. Referente a las dimensiones analizadas, como son las habilidades intrapersonales e interpersonales, el mayor porcentaje menciona tener una alta gestión de estas, la primera con 76.2%, mientras que la segunda con un 73.8%, determinándose de esta manera que los trabajadores tienen buenas habilidades que potenciándolas mejor sería de mucho beneficio.
4. La dimensión de motivación, específicamente de motivación intrínseca es alta en los trabajadores con un 76.2%. Mientras que de la extrínseca el mayor porcentaje es de nivel medio con el 61.9%.
5. Se acepta la hipótesis general de la investigación en la que se encontró una correlación positiva media entre ambas variables con un nivel de significancia de $0.001 < 0.05$. lo que quiere decir que existe efectivamente una relación significativa entre gestión para el desarrollo de habilidades y motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021.
6. Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis específica 1; porque los resultados no son significativos para la relación habilidades interpersonales y motivación

extrínseca, esto se debe a que los trabajadores manifiestan en su mayoría que, aunque la remuneración o los incentivos sea mayor no es un factor motivador para trabajar bien, si las relaciones interpersonales se ven afectadas. Por el contrario, mientras mejor ambiente laboral, mayor será la motivación en bien del logro de metas.

7. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; debido a que los resultados dan un nivel de significancia aceptable entre habilidades interpersonales y motivación intrínseca, esto porque al desarrollar los trabajadores mejor sus habilidades interpersonales, el clima organizacional será mejor, el ambiente de trabajo favorable y por ende la motivación intrínseca de cada uno aumentará en ese sentido por la comodidad que el mismo lugar de trabajo genere.
8. Se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis específica 3; esto se debe a que no hay una relación de significancia entre habilidades intrapersonales y motivación extrínseca, siendo los valores $p=0.515>0.05$; esto se debe a que las habilidades propias que tiene cada trabajador por más de tener indicadores de nivel alto en su mayoría, no se aplican en bien de la institución, debido a que la motivación extrínseca abarca: remuneración, incentivos, metas, recompensas y en ese sentido la institución carece de presupuesto como para la implementación de estas políticas, que al no ser vistas no son tomadas en cuenta por los trabajadores.
9. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4; debido al nivel de significancia que se ha encontrado entre habilidades intrapersonales y motivación intrínseca, con una correlación de Pearson de 0.802 (80.2%) siendo positiva considerable. Esto se refleja en que los trabajadores al gestionar mejores habilidades propias de cada uno como autoconocimiento, autonomía o autocontrol por citar algunas, tendrán una predisposición positiva ante las circunstancias que les toque pasar, en ese sentido, aumentará también su motivación intrínseca contribuyendo a la mejora organizacional.

VI.3. Recomendaciones

El Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo debería de implementar las siguientes recomendaciones:

1. Elaborar un manual de organización y funciones con la finalidad de organizar las responsabilidades de cada trabajador y de esta manera evitar la usurpación de funciones que conlleva a rompimiento de relaciones interpersonales y por ende un clima laboral inapropiado, disminuyendo la motivación.

2. Realizar sesiones de coaching con todos los trabajadores con la finalidad de potenciar sus habilidades intra e interpersonales. Estas sesiones se realizarían con algún coach o empresa de coaching externa a nuestra institución.
3. Implementar políticas de incentivos y reconocimientos a los trabajadores con la finalidad de aumentar sus niveles de motivación. De acuerdo al cumplimiento de las metas se haría reconocimientos en ceremonias institucionales.
4. Formación de equipos multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos; esto para lograr mayor involucramiento de todo el personal, sentido de pertenencia, responsabilidad e interés por el logro de objetivos, quien además desarrollará nuevas habilidades y mejorará sus relaciones interpersonales con el equipo.
5. Realizar capacitaciones, talleres o charlas internas con el equipo de trabajo, designando a un personal del área de psicología para que se encargue de la organización de estas actividades. Podría ser impartidas por personal de la misma institución o solicitando el apoyo de psicólogos de otras instituciones.
6. Organizar actividades de esparcimiento, deportivas y sociales al aire libre (respetando medidas de bioseguridad), en la que permita la participación de todos los trabajadores con el fin de mejorar las relaciones de equipo. Esto con la finalidad de evitar determinados grupos que hacen daño al buen desempeño que se pretenda lograr.
7. Luego de un contexto de pandemia e impacto económico y emocional ocasionado por la guerra Rusia-Ucrania, es necesario realizar gestiones para mantener motivado al personal de manera intrínseca y extrínsecamente. A nivel intrínseco, se debe gestionar un sistema en la que pueda verificarse el avance de la atención integral que se realiza al usuario; es decir, un sistema donde el trabajador sepa cuánto le falta o si ya culminó con todas sus atenciones y se dé el alta respectiva al usuario; situación que actualmente está muy desorganizada. A nivel extrínseco, se debe tramitar, ante la DISA- Cutervo, la nivelación de los sueldos conforme indica la norma de salud mental, que a la actualidad no se aplica; así como el otorgamiento de compensaciones horarias por el trabajo extra que realicen, reconociendo así al trabajador por su esfuerzo y compromiso.

Lista de referencias

- Arrogante, B. (2018). *Organización de eventos empresariales*. España: Paraninfo.
Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=npBXDwAAQBAJ&lpq=PA24&dq=arrogante%202018%20motivacion%20intr%C3%ADnseca&hl=es&pg=PR4#v=onepage&q=arrogante%202018%20motivacion%20intr%C3%ADnseca&f=false>
- Begazo, M., Calvo, V., Hayashida, I. y Maraví, I. (2018). *Buenas prácticas en la Gestión de Talento en el Sector Construcción*. (Tesis de maestría en Dirección Estratégica y Liderazgo, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima).
- Casado, B. (2013). *Manual coaching*. Madrid: CEP. Recuperado de: <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/ereader/upnorte/50698?page=16>.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: McGraw-Hill. (Quinta Edición).
Recuperado de: <https://www-ebooks7--24-com.eu1.proxy.openathens.net/?il=9350>
- Concytec (2019). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del SINACYT. Recuperado de [Propuesta_del_nuevo_Reglamento_del_investigador.pdf](#) (concytec.gob.pe)
- Díaz, R. (2006). *Inteligencias múltiples: ¡Despierte el potencial de aprendizaje!* México: Orbis Press. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=Gli3jJmSSYUC&pg=PA37&dq=habilidades+intrapersonales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjMC4qcryAhU7LLkGHQB0DLUQ6AEwAHoECAsQAq#v=onepage&q=habilidades%20intrapersonales&f=false>
- Espinoza, E., Díaz, M. y Palacios, Y. (2017). *Salario emocional en la empresa FONDEARGOS como estrategia de motivación del talento humano*. (Especialización en Gestión Humana, Universidad EAN, Cartagena de Indias).
- Figuroa, K. (2020). *Motivación y rendimiento laboral del personal de ventas de una empresa de telecomunicaciones, 2020*. (Tesis de maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad César Vallejo, Lima).

- Galarza, A. (2016). *Análisis de la Gestión del Talento Humano en las pymes medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado*. (Tesis de maestría en Gestión del Talento Humano, Escuela Politécnica Nacional, Quito).
- Guerrero, E. (2020). *Estrategia de fidelización para el cliente interno de un call center de una entidad financiera*. (Tesis de maestría en Administración de Empresas, Universidad EAN, Bogotá).
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon. (4.^a ed.). Recuperado de: <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. (6ta. ed.). Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Londoño, M. (2016). *Asistentes y secretarias: ¿profesión de riesgo? Manual para desarrollar tus habilidades de gestión y comunicación*. Madrid: FC Editorial. Recuperado de: <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/lc/upnorte/titulos/114207>
- Louffat, E. (2011). *Administración del potencial Humano*. Buenos Aires: Cengage Learning. Recuperado de: <https://upn.vitalsource.com/books/978-987-1486-50-2>
- Llaque, J. (2018). *La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en Unidades Ejecutoras de Inversión Social de una empresa Minera en la Región Cajamarca, 2017*. (Tesis de maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, Universidad Privada del Norte, Cajamarca).
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas: teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento*. México: McGraw-Hill. (Tercera Edición). Recuperado de: <https://www-ebooks7--24-com.eu1.proxy.openathens.net/?il=5848>
- Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3 (7), 177-192. Recuperado de: http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159

- Peña, M. y Marín, G. (2019). *¿Es el endomarketing una herramienta de valor en la cooperación entre áreas internas de una organización?* (Tesis de maestría en Administración, Universidad EAFIT, Bogotá).
- Pérez, M. (2015). *Entrenamiento en habilidades sociales*. España: ICB. (Segunda Edición). Recuperado de:
<https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/lc/upnorte/titulos/120574>
- Pérez, M. (2017). *Coaching*. España: ICB. Recuperado de: <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/ereader/upnorte/113235?page=10>
- Placencia, K. (2019). *Gestión del Talento Humano e Influencia en el Desarrollo Organizacional del Personal Administrativo del Hospital Teodoro Maldonado Carbo, Guayaquil-Ecuador, 2018*. (Tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Piura).
- Plúas, M. (2019). *Planificación estratégica y motivación laboral docente en la institución educativa “Roberto Illingworth Icaza” Guayaquil, Ecuador, 2018*. (Tesis de maestría en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Piura).
- Ravina, R., Villena, F. y Gutiérrez, Guillermo. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del “Happiness Management”. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(14), 113-129. Recuperado de:
<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v7n14/1390-6291-Retos-7-14-00099.pdf>
- Reque, G. (2020). *Percepciones de promotores y directores sobre la importancia y desarrollo de habilidades interpersonales en la gestión escolar: un caso de escuelas públicas de gestión privada de Lima*. (Tesis de maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima).
- Robbins, S. y Jugde, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson HispanoAmerica. (17ª Edición). Recuperado de:
<https://upn.vitalsource.com/books/9786073239851>
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro. Recuperado de: <https://elibro-net.eu1.proxy.openathens.net/es/lc/upnorte/titulos/113888>

- Real Academia Española. (2021). *Motivación*. Recuperado de:
<https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Sánchez, I. (2020). *La motivación y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa ETRAL SAC en la ciudad de Trujillo, 2020*. (Tesis de maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, Universidad Privada del Norte, Cajamarca).
- Sánchez, H., Reyes, C., Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnología y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma. (Primera Edición). Recuperado de:
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Silberman, M. y Hansburg, F. (2000). *Inteligencia interpersonal*. Buenos Aires: Paidós Ibérica. Recuperado de:
[https://books.google.com.pe/books?id=WwJK9601p2wC&pg=PT11&dq=Silberman+y+Hansburg+\(2001\),+las+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKWj_rbvY_D2AhVwGbkGHWqID5gQ6AF6BAglEAI#v=onepage&q=Silberman%20y%20Hansburg%20\(2001\)%2C%20las%20relaciones%20interpersonales&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=WwJK9601p2wC&pg=PT11&dq=Silberman+y+Hansburg+(2001),+las+relaciones+interpersonales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKWj_rbvY_D2AhVwGbkGHWqID5gQ6AF6BAglEAI#v=onepage&q=Silberman%20y%20Hansburg%20(2001)%2C%20las%20relaciones%20interpersonales&f=false)
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2021). *Cajamarca no logra ejecutar más del 50% de sus recursos provenientes del canon, el sobrecanon y las regalías*. Recuperado de:
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/cajamarca-no-logra-ejecutar-mas-del-50-de-sus-recursos-provenientes-del-canon-el-sobrecanon-y-las-regalias>
- Torres, F. y Cantú, J. (2020). Motivación y satisfacción laboral en una organización de servicios sin fines de lucro. *Interciencia*, 45(12), 549-555. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33965363002>
- Tinoco, R. (2017). *El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp*. (Tesis de maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima).
- Valencia, S., Rojas, V. y Bejarano, M. (2016). *Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia*. Conferencia: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Medellín. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/308904815_Experiencias_de_En_domarketing_como_estrategia_organizacional_en_Colombia

Vigier, H., Pasquaré, C., Menichelli, F. y Tarayre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones: Competencias en desarrollo*. Medellín: Alfoamega.

Recuperado de:

<https://www-alphaeditorialcloud-com.eu1.proxy.openathens.net/reader/gestion-humana-en-las-organizaciones-competencias-en-desarrollo?location=3>

Apéndice

Formato 1.

ENCUESTA

Por favor, dedique unos minutos de su tiempo con la finalidad de responder a esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para medir la gestión para el desarrollo de habilidades y motivación laboral de los trabajadores del ámbito de salud mental en Cutervo.

Sus respuestas serán procesadas de forma ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de un estudio de campo que establezca estrategias de mejora.

Según el grado que corresponda. Marque el número que refleje su respuesta.

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo. 3: Indeciso 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo.

Item	Preguntas	Grado que corresponde				
		1	2	3	4	5
1	Soy capaz de autoevaluarme.					
2	Conozco que sentimientos afectan mi rendimiento laboral.					
3	Me preocupo por ampliar mis conocimientos en el área donde laboro.					
4	Cuando realizo una promesa, la cumplo.					
5	Me siento cómodo tal y como soy.					
6	Tomo decisiones personales sin consultar a nadie.					
7	Reacciono de manera moderada frente a mis emociones.					
8	Controlo mis pensamientos, antes de actuar.					
9	Escucho con atención para poder captar lo que quieren decirme.					
10	Soy concreto en el mensaje que quiero dar para que me puedan entender.					
11	Tengo en claro referente a lo que voy hacer o no por los demás.					
12	Con la finalidad de obtener diversos puntos de vista, consulto a bastante gente.					
13	Para persuadir a los demás, intento previamente establecer lazos de confianza.					
14	Intento buscar soluciones, en lugar de culpables.					
15	Pido ayuda a mis compañeros y la brindo cuando lo requieran.					
16	Cuando veo que algo no funciona, soy el primero en cambiar la manera de actuar.					

17	Tengo el impulso de guiar por buen camino mi propia labor en el trabajo.					
18	Tengo la libertad suficiente para desarrollar mi labor y tomar decisiones.					
19	Te motiva el deseo de ser mejor cada día.					
20	Me preocupo en especializarme en la rama que mejor domino.					
21	Tu trabajo cobra más importancia cuando estas al servicio de otras personas.					
22	Me esfuerzo en hacer seguimiento continuo al total de mis usuarios.					
23	Lo más importante para mí es el dinero.					
24	Trabajo mejor si el pago es mayor.					
25	Siempre apunta mis labores a recompensas que pueda generar.					
26	Me motiva el hecho de cumplir con las metas, sabiendo que habrá un incentivo.					
27	Ejecuto mejor mis labores cuando tengo presión.					
28	Cuando emprendo una labor, pienso en las consecuencias negativas de no ejecutarlas bien.					

Formato 2.

Matriz de consistencia.

ANEXO: MATRIZ DE CONSISTENCIA				
AUTOR: OMAR ALEXANDER GASTELO RAMÍREZ			FECHA: 01 / 08 /2021	
TÍTULO: GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL CENTRO DE SALUD MENTAL COMUNITARIO DE CUTERVO EN EL AÑO 2021.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
1. Problema General:	1. Objetivo General:	1. Hipótesis General:	Variable 1:	1. Tipo de Investigación:
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el centro de salud mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades y la motivación laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 	Gestión para el desarrollo de habilidades.	Básica.
2. Problemas Específicos:	2. Objetivos Específicos:	2. Hipótesis Específicas:		2. Nivel de la Investigación:
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación extrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 		Correlacional.
				3. Diseño de la Investigación:
				No experimental.

<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades interpersonales y la motivación intrínseca laboral en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 	Variable 2:	4. Método:
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación extrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 	Motivación laboral	Cuantitativo_Deductivo.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la relación entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre la gestión para el desarrollo de habilidades intrapersonales y la motivación intrínseca en el Centro de Salud Mental Comunitario de Cutervo en el año 2021. 		5. Población:
				44 trabajadores de salud mental.
				6. Muestra:
				Censal, total de la población.
				7. Unidad de Estudio:
			Trabajadores de salud mental.	
			8. Técnica de Recolección:	
			Encuesta	
			9. Instrumento de Recolección:	
			Cuestionario	

Formato 3.

Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización		Dimensiones (Sub-variables)	Definición conceptual	Indicador	Items	Nivel de Medición
	Según su naturaleza	Definición Conceptual	Definición Operacional					
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES	Cualitativa	Pérez (2015): "... la habilidad es la capacidad o destreza de una persona para realizar una acción de forma satisfactoria" (p.13). Chiavenato (2020): "Deben ser lideradas y orientadas con un enfoque dirigido a las metas y los objetivos y tiene que recibir un trato individualizado y	Es la medición del desarrollo de habilidades intrapersonales e interpersonales en la gestión humana.	Habilidades intrapersonales	Según Londoño (2016): "Son las habilidades que se refieren a la relación y conocimiento de uno mismo. Las personas que poseen una inteligencia intrapersonal notable, poseen modelos viables y eficaces de sí mismos" (p.79).	Autoconocimiento	1. Soy capaz de autoevaluarme. 2. Conozco que sentimientos afectan mi rendimiento laboral.	ESCALA ORDINAL
						Autodesarrollo	3. Me preocupo por ampliar mis conocimientos en el área donde laboro.	
						Autodisciplina	4. Cuando realizo una promesa, la cumplo.	
						Autoestima	5. Me siento cómodo tal y como soy.	

	<p>personalizado a través del coaching o el mentoring” (p.6). Louffat (2011): “... “administración”, entendida esta como ciencia, técnica y arte, constituida por elementos de planificación, organización, dirección y control; el término de “gestión” se refiere al acto de administrar” (p.2) Chiavenato (2020): “No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden,</p>			Autonomía	6. Tomo decisiones personales sin consultar a nadie.
				Autocontrol	7. Reacciono de manera moderada frente a mis emociones. 8. Controlo mis pensamientos, antes de actuar.
				Habilidades sociales o intrerpersonales	Según Díaz (2006): “La inteligencia interpersonal es la habilidad para entender a otras personas, saber lo que les motiva, su forma de laborar y cómo
				Expresar sus ideas con claridad	10. Soy concreto en el mensaje que quiero dar para que me puedan entender.

		poseen y aplican” (p.6).			trabajar con ellos de forma cooperativa” (p.36).	Establecer sus necesidades	11. Tengo en claro referente a lo que voy hacer o no por los demás.
						Intercambiar información	12. Con la finalidad de obtener diversos puntos de vista, consulto a bastante gente.
						Influir en los otros	13. Para persuadir a los demás, intento previamente establecer lazos de confianza.
						Resolver conflictos	14. Intento buscar soluciones, en lugar de culpables.
						Trabajar en equipo	15. Pido ayuda a mis compañeros y la brindo cuando lo requieran.

						Cambiar de rumbo	16. Cuando veo que algo no funciona, soy el primero en cambiar la manera de actuar.	
MOTIVACIÓN LABORAL	Cualitativa	Robbins y Judge (2017): "Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta" (p.209).	Es la medición de la motivación intrínseca y extrínseca del trabajador.	Motivación intrínseca	Según Madrigal (2017): "Es realizar una actividad para obtener una satisfacción inherente...se puede definir como aquella que procede del propio trabajador que está bajo su control y tiene capacidad para autorreforzarse" (p.138)	Autonomía	17. Tengo el impulso de guiar por buen camino mi propia labor en el trabajo. 18. Tengo la libertad suficiente para desarrollar mi labor y tomar decisiones.	ESCALA ORDINAL
						Maestría	19. Te motiva el deseo de ser mejor cada día. 20. Me preocupo en especializarme en la rama que mejor domino.	
						Propósito	21. Tu trabajo cobra más importancia	

						cuando estas al servicio de otras personas. 22. Me esfuerzo en hacer seguimiento continuo al total de mis usuarios.
				Motivación extrínseca	Según Madrigal (2017): "...aquella que procede de afuera y que conduce a la ejecución de la tarea" (p.139)	23. Lo más importante para mí es el dinero. 24. Trabajo mejor si el pago es mayor.
						Dinero
						Recompensas

Formato 4.

Validación de experto 1.

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y MOTIVACIÓN LABORAL EN UN CENTRO DE
SALUD MENTAL COMUNITARIO EN EL AÑO DEL 2021.**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Ramírez Flores Mayra Esperanza.
- 1.2 Grado académico: Magister – Psicología Infantil y Neuroeducación.
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Psicóloga.
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Psicóloga en Ministerio de Mujer y Poblaciones Vulnerables – Programa AURORA.
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario.
- 1.6 Autor del Instrumento: Omar Alexander Gastelo Ramírez.



INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41– 60 %	Muy buen 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la motivación intrínseca, extrínseca, de las habilidades intrapersonales y habilidades sociales o interpersonales					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Gestión para el Desarrollo de Habilidades y la Motivación Laboral.					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					x
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Instrumento validado para su aplicación, cumple con todos los criterios.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100=20

Lima, 3 de agosto de 2021


 Mayra E. Ramírez Flores
 PSICOLOGA
 C. P. N.º 20739
 Nombre y Firma
 Fecha: 03.08.2021

Formato 5.

Validación de experto 2.

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

**GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y MOTIVACIÓN LABORAL EN UN CENTRO DE
SALUD MENTAL COMUNITARIO EN EL AÑO DEL 2021.**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Meza Rodríguez, Joel Gustavo.
- 1.2 Grado académico: Maestro en Gestión Pública.
- 1.3 Áreas de experiencia profesional: Contrataciones del estado y gestión de almacenes.
- 1.4 Cargo e Institución donde labora: Jefe de almacenes – Ministerio de Defensa.
- 1.5 Nombre del instrumento motivo de Evaluación: Cuestionario.
- 1.6 Autor del Instrumento: Omar Alexander Gastelo Ramírez.

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 –20 %	Regular 21– 40 %	Bueno 41– 60 %	Muy buenc 61–80 %	Excelente 81–100 %
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado el alcance de ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la motivación intrínseca, extrínseca, de las habilidades intrapersonales y habilidades sociales o interpersonales					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos – científicos de la Gestión para el Desarrollo de Habilidades y la Motivación Laboral.					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					x
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Es un instrumento, acorde a su investigación en la que podrá obtener la información que el autor busca.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100=20

Lima, 05 de agosto del 2021.


 Mgtr. Meza Rodríguez Joel Gustavo
 44028613