

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS**

**LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA**  
**MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SCOTIABANK FILIAL CAJAMARCA**  
**2022.**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

**Bach. MALAVER RUITON MARCELO JOSSUEÉ**

Asesor:

**Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**

Cajamarca-Perú.

2024

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. **Investigador:**  
MARCELO JOSSUEÉ MALAVER RUITÓN  
DNI: 70199503  
Escuela Profesional - Facultad:  
Escuela Profesional de Administración – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. **Asesor:**  
DR. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ  
Departamento Académico:  
Ciencias Administrativas
3. **Grado académico o título profesional para el estudiante:**  
 Bachiller     Título profesional     Segunda especialidad  
 Maestro     Doctor
4. **Tipo de Investigación:**  
 Tesis     Trabajo de investigación     Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. **Título de Trabajo de Investigación:**  
LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SCOTIABANK FILIAL CAJAMARCA 2022.
6. **Fecha de evaluación:** 07/12/2024
7. **Software antiplagio:**  TURNITIN     URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. **Porcentaje de Informe de Similitud:** 8%
9. **Código Documento:** trn:oid:::3117:413629606
10. **Resultado de la Evaluación de Similitud:**  
 APROBADO     PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES     DESAPROBADO

Fecha Emisión: 07/12/2024

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
	
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz DNI: 17824300	Director de la Unidad de Investigación F-CECA Dr. Juan José Vera Acosta DIRECTOR

\* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

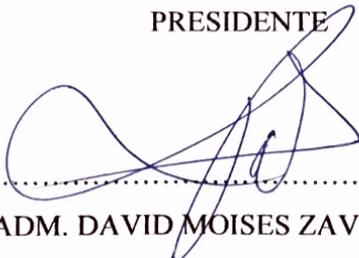
**ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del Jurado Evaluador designados según Resolución De Decanato N° 141-2024-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller **MALAVÉR RUITON MARCELO JOSSUEÉ**, denominada:

**“LAS HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SCOTIABANK FILIAL CAJAMARCA 2022.”**



.....  
DRA. LIC. ADM. ROSA BERTHA MENDOZA ESQUIVES  
PRESIDENTE



.....  
DR. LIC. ADM. DAVID MOISES ZA VALETA CHIMBOR  
SECRETARIO



.....  
Mtro. LIC. ADM. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO  
VOCAL



.....  
DR. LIC. ADM. ALEJANDRO VASQUEZ RUIZ  
ASESOR

## DEDICATORIA

Al Dios por ser mi sendero de vida.

A mis adorados padres por sus sabios consejos para lograr mis sueños y lograr ser buena persona y profesional.

A mi familia en general y amigos por su apoyo permanente para lograr mis metas personales y profesionales

El autor

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Cajamarca, por brindarme la oportunidad de estudiar una Carrera en la Escuela Académico Profesional de Administración en la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas.

A mi asesor el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz; por su paciencia y sus orientaciones para el desarrollo de mi investigación

A todos los docentes de la E.A.P. Administración por compartirme sus sabias enseñanzas y por su generosa paciencia.

El autor

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA EXTERNA	i
CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD	ii
CARÁTULA INTERNA	iii
ACTA DE APROBACIÓN DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Formulación del problema	15
1.2.1. Pregunta principal	15
1.2.2. Preguntas específicas	15
1.3. Objetivo general	16
1.4. Objetivos específicos	16
1.5. Justificación e importancia	17
1.5.1. Justificación teórica	17
1.5.2. Justificación práctica	17
1.5.3. Justificación personal	17
1.6. Limitaciones de la investigación	18

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes	19
2.1.1. Antecedentes Internacionales	19
2.1.2. Antecedentes Nacionales	20
2.1.3. Antecedentes Locales	22
2.2. Bases teóricas	23
2.3. Bases conceptuales	28
2.3.1. Habilidades gerenciales	28
2.3.2. Motivación laboral	32
2.4. Definición de términos básicos	35
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	37
3.1. Hipótesis general	37
3.2. Hipótesis específicas	37
3.3. Variables	37
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	38
4.1. Tipo y diseño de la investigación	38
4.2. Método de investigación	38
4.3. Población y muestra	39
4.3.1. Población	39
4.3.2. Muestra	39
4.4. Unidad de análisis	40
4.5. Unidad de observación	40
4.6. Operacionalización de variables	40
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
4.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de información	42

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	44
5.1.1.1. Habilidades gerenciales	45
5.1.1.2. Motivación laboral	50
5.2. Discusión de resultados	56
5.2.1. De la relación entre variables.	56
5.2.2. De los antecedentes.	61
5.3. Prueba de hipótesis	65
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS	73
APÉNDICES	75
Apéndice 1. Matriz de consistencia metodológica	76
Apéndice 2. Cuestionario de habilidades gerenciales	77
Apéndice 3. Cuestionario de motivación laboral	79
Apéndice 4. Valores coeficiente Spearman	81

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1	Población	39
Tabla 2	Operacionalización de las variables	41
Tabla 3	Escala de Valoración de habilidades gerenciales	42
Tabla 4	Escala de Valoración de motivación laboral	43
Tabla 5	Fiabilidad habilidades gerenciales	44
Tabla 6	Fiabilidad motivación laboral	44
Tabla 7	Habilidades gerenciales en general	45
Tabla 8	Habilidades personales	46
Tabla 9	Habilidades interpersonales	47
Tabla 10	Habilidades de equipo	48
Tabla 11	Habilidades de comunicación	49
Tabla 12	Motivación laboral en general	50
Tabla 13	Puesto de trabajo	51
Tabla 14	Autonomía del trabajo	52
Tabla 15	Ambiente de trabajo	53
Tabla 16	Condiciones laborales	54
Tabla 17	Onboarding	55
Tabla 18	Resumen de resultados	58
Tabla 19	Resultados de Rho de Spearman	59
Tabla 20	Prueba de normalidad	65
Tabla 21	Correlación Spearman de las variables	66
Tabla 22	Correlación H. personales y motivación laboral	67
Tabla 23	Correlación H. interpersonales y motivación laboral	67
Tabla 24	Correlación H. de equipo y motivación laboral	68
Tabla 25	Correlación H. de comunicación y motivación laboral	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Habilidades gerenciales en general	45
Figura 2	Habilidades personales	46
Figura 3	Habilidades interpersonales	47
Figura 4	Habilidades de equipo	48
Figura 5	Habilidades de comunicación	49
Figura 6	Motivación laboral en general	50
Figura 7	Puesto de trabajo	51
Figura 8	Autonomía del trabajo	52
Figura 9	Ambiente de trabajo	53
Figura 10	Condiciones laborales	54
Figura 11	Onboarding	55
Figura 12	Influencia según concepto	56

## RESUMEN

La investigación, tiene como propósito fundamental determinar la influencia entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2023, empleando para ello, el método deductivo-inductivo, y el instrumento del cuestionario con la técnica de la encuesta para recopilar la información. La investigación es de tipo aplicada y de nivel descriptivo y correlacional, asimismo, empleó el método inductivo- deductivo y el analítico-sintético y se aplicó una encuesta a una muestra de 41 colaboradores del Scotiabank. Los resultados en general indican que las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, tiene una relación significativa alta porque el valor rho es de 0,859"; asimismo, las habilidades personales de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, tiene una relación significativa alta porque el valor rho es de 0,775, igualmente, las habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, se encontró que existe una relación significativa alta porque el valor rho es de 0,860, En cuanto a ddeterminar la manera cómo influye la dimensión habilidades de equipo en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, se encontró que existe una relación significativa alta porque el valor rho es de 0,721y finalmente, habilidades de comunicación en en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, se encontró que existe una relación significativa moderada porque el valor rho es de 0,630.

**Palabras clave:** *habilidades directivas, motivación laboral, habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades de equipo, habilidades de comunicación, Puesto*

*de trabajo, autonomía en el trabajo, ambiente de trabajo, condiciones laborales y onboarding.*

## ABSTRACT

The fundamental purpose of the research is to determine the influence between management skills and work motivation at the Scotiabank subsidiary Cajamarca, 2023, using the deductive-inductive method and the questionnaire instrument with the survey technique to collect the information. The research is of an applied type and at a descriptive and correlational level. Likewise, it used the inductive-deductive and analytical-synthetic methods and a survey was applied to a sample of 41 Scotiabank employees. The results generally indicate that managerial skills in work motivation at the Scotiabank subsidiary Cajamarca, 2022, have a high significant relationship because the rho value is 0.859”; Likewise, the personal skills of the managerial skills variable in work motivation in the Scotiabank subsidiary Cajamarca, 2022, have a high significant relationship because the rho value is 0.775, likewise, the interpersonal skills of the managerial skills variable in work motivation in the Scotiabank subsidiary Cajamarca, 2022, it was found that there is a high significant relationship because the rho value is 0.860. In terms of determining the way in which the team skills dimension influences work motivation in the Scotiabank subsidiary Cajamarca, 2022, it was found that there is a high significant relationship because the rho value is 0.721 and finally, communication skills in work motivation at the Scotiabank subsidiary Cajamarca, 2022, it was found that there is a moderate significant relationship because the rho value is 0.630.

**Keywords:** *management skills, work motivation, personal skills, interpersonal skills, team skills, communication skills, workplace, autonomy at work, work environment, working conditions and onboarding.*

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Las entidades financieras en general buscan mejorar cada vez más el retorno a la inversión en un contexto muy dinámica y extremadamente competitivo, razón por la cual, están en la búsqueda permanente de las mejores estrategias para conseguir ser más productivo y por ende más competitivos, pero casi siempre enfocados en los aspectos materiales y tecnológicos, más no en los humanos que son el factor determinante de toda organización.

En este contexto de evidencias y decisiones contradictorias, las habilidades gerenciales que deben conocer y sobre todo poner en acción quienes administran las organizaciones y la motivación laboral son un factor clave para el éxito organizacional en cualquier parte del mundo y en toda organización.

Las habilidades gerenciales, entendidas como el conjunto de habilidades y competencias que los gerentes deben poner en acción en su vida cotidiana laboral para coordinar e integrar el trabajo de los demás para conducirlos a la efectividad organizacional.

Asimismo, la motivación laboral referida al comportamiento o conducta que manifiestan los colaboradores de una organización que los orienta a un mejor rendimiento en pro del logro de los objetivos organizacionales.

A pesar de la innegable valía de estas variables en toda organización, porque del buen funcionamiento de ellos, va a depender el buen funcionamiento de la organización. Sin embargo, aún hay una falta de concientización en su abordaje en las organizaciones y por lo tanto hay una serie de falencias como son: débiles relaciones interpersonales,

desmotivación, insatisfacción tanto del personal como de los clientes, reclamaciones, juicios, etc.

Scotiabank, conocido oficialmente como The Bank Nova Scotia (El Banco de Nueva Escocia), es uno de los 5 grandes bancos de Canadá. Es el Banco más Internacional de los bancos canadienses, pues es el que tiene más sucursales fuera de su país. Forma parte de Scotiabank, banco líder en Canadá y un destacado proveedor de servicios financieros en las Américas, con una experiencia de 188 años en el mundo.

En el Perú, es la tercera entidad más importante del sistema financiero, líderes en eficiencia y parte fundamental del segundo grupo financiero más importante del país junto con CrediScotia Financiera, Profuturo AFP, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, Scotia Titulizadora, Scotia Contacto y Caja Cencosud, pero a pesar de la envergadura empresarial no es ajena a la problemática señalizada en el párrafo anterior

Es por esta razón que se lleva a cabo la presente investigación, con el propósito de contar con un análisis pormenorizado de las variables y buscar estrategias que ayuden a solucionar la problemática identificada.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Pregunta principal***

¿Cómo influyen las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?

### ***1.2.2. Preguntas específicas***

**PA.1** ¿Cómo influye la dimensión habilidades personales de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?

**PA.2** ¿Cómo influye la dimensión habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?

**PA.3** ¿Cómo influye la dimensión habilidades de equipo de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?

**PA.4** ¿Cómo influye la dimensión habilidades de comunicación de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?

### **1.3. Objetivo General**

Identificar la influencia de las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

### **1.4. Objetivos específicos**

**OE.1** Determinar la influencia de la dimensión habilidades personales de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**OE.2** Determinar la influencia de la dimensión habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**OE.3** Determinar la influencia de la dimensión habilidades de equipo de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**OE.4** Determinar la manera cómo influye la dimensión habilidades de comunicación de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

## **1.5. Justificación e importancia**

### ***1.5.1. Justificación teórica***

La investigación permitirá contribuir al incremento y precisión del conocimiento científico en cuanto a las habilidades gerenciales y la motivación laboral que se estudiarán mediante el modelo de las habilidades directivas de Whetten y Cameron y la teoría de la equidad de Adams para la motivación laboral, lo cual servirá para mejorar la discusión de la comunidad científica en esta temática.

Además, servirá como antecedente para otras futuras investigaciones en esta temática.

### ***1.5.2. Justificación práctica***

La investigación permitirá mejorar el conocimiento y sobre todo la aplicación de las habilidades gerenciales en el Scotiabank., cuyos resultados le servirá a la gerencia como base para elegir estrategias adecuadas mejorar la motivación laboral en la entidad financiera.

### ***1.5.3. Justificación personal***

La investigación permitirá afianzar mis conocimientos adquiridos en las aulas universitarias respecto a las habilidades gerenciales y la motivación laboral de una entidad financiera y para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

### **1.6. Limitaciones de la investigación**

La investigación enfrentó obstáculos para la recolección de la información debido a que los gerentes y personal se encontrarán realizando sus labores cotidianas.

Esta limitación se superó mediante el apoyo de la gerencia general del Scotiabank que curso un memorándum, al personal para que colabore en la emisión de sus opiniones de los ítems del cuestionario.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del problema

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Arif et al. (2022) en su tesis titulada: *habilidades gerenciales y su incidencia en la motivación del personal del Banco Pichincha de Quito*, en la Universidad Central de Ecuador, quienes mostraron como objetivo general determinar el efecto de la capacidad gerencial en la mejora de la motivación laboral del trabajador. Además, se trata de un estudio cuantitativo-no experimental, que busca propiciar las relaciones entre las variables de estudio, Como resultado se reportó que hubo un efecto de la habilidad gerencial sobre la motivación laboral del colaborador con una correlación de 0.339, así como la planificación y la motivación laboral sobre el desempeño del empleado con correlaciones que llegaron al 0.222 y 0.208 respectivamente. Por último, se concluye que existen tres factores que contribuyen en la motivación de los empleados, siendo el más influyente la capacidad de gestión y el menos influyente la planificación.

Ngozi (2020); presentó un trabajo de investigación titulado: *habilidades gerenciales de los gerentes en las entidades financieras de Nigeria*, con el objetivo de verificar la efectividad administrativa de las habilidades gerenciales de los gerentes en las entidades financieras de Nigeria, para la cual se realizó una investigación básica, no experimental y de alcance correlacional, asimismo, este estudio establece un enfoque cuantitativo. A ese propósito, se aplicó la encuesta y el cuestionario fue el instrumento que fueron aplicados a 43 gerentes, y reportando como resultado que la supervisión, las habilidades de organización y comunicación se relacionaron significativamente con las

habilidades gerenciales de los gerentes, influyendo positivamente en la eficacia administrativa. De tal manera, se concluyó que las habilidades gerenciales se relacionan con la eficacia administrativa, por tanto, se requiere que los gerentes se esfuercen por mantener un alto nivel profesional y un buen estándar moral en las entidades financieras.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Godoy (2019) en su tesis titulada: *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de Caja Piura, 2018* Tesis de maestría en la Universidad César Vallejo de Piura. Este estudio tuvo Como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en la Caja Piura. Las variables elegidas fueron, las habilidades gerenciales que deben tener los ejecutivos, y la motivación laboral que se debe conseguir para los trabajadores. El método empleado fue la escala de Likert, con lo que se midió las variables del estudio, dando un resultado significativo y fiable, obteniéndose una correlación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral del personal. Concluye que existe una correlación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral del personal, que se manifiesta en el desarrollo de las actividades de los colaboradores debido a que los ejecutivos son profesionales y con estudios y experiencia en entidades financieras.

Castillo (2023), en su Tesis titulada: *Habilidades Gerenciales y motivación Laboral en el BBVA agencia Lima Norte*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo de Lima. La investigación de tipo cuantitativo tuvo como objetivo general analizar la relación existente entre las Habilidades Gerenciales con la Motivación Laboral de los colaboradores en el BBVA, de Lima Norte. Las personas que son directivos son los encargados de llevar a la entidad en la dirección de poder cumplir con los objetivos.

Justamente cuando estas personas poseen un conjunto de habilidades que incluyen la comunicación asertiva, liderazgo y motivación, entre otras, logran que los colaboradores sientan la motivación laboral, en el desarrollo de sus actividades, cumpliendo las metas trazadas. El método empleado fue deductivo, hipotético, el tipo de investigación fue de nivel exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y el muestreo de tipo probabilístico, la técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, dando un resultado significativo y fiable, Concluye que entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral del personal existe una relación directa y significativa. Asimismo: (a) se demostró la correlación directa y significativa de las habilidades gerenciales y la motivación laboral (b) que los colaboradores participantes de la investigación conocen los beneficios de la motivación laboral en las habilidades gerenciales de la entidad.

Ayala (2022), en su tesis titulada: *las habilidades gerenciales asociadas a la motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera*, en la cual propone como objetivo general encontrar la relación entre las habilidades gerenciales asociadas a la motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera. Asimismo, el estudio presenta como metodología un enfoque cuantitativo y un planteamiento no experimental, y en base a la técnica de la encuesta e instrumentos de investigación, el cuestionario. Como resultado general se demuestra una correlación significativa de 0,755, con p-valor de 0,000, que es relevante en un 95%. En vista de lo explicado, se concluyó la existencia de afinidad entre variables, asimismo se pudo demostrar los desenlaces estadísticos con un coeficiente de Pearson del 75,5%, el cual se interpreta, que las habilidades gerenciales de

los gerentes, originan consecuencias propicias en el progreso de la motivación laboral y al adecuado desempeño de los colaboradores de la entidad financiera limeña.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

Murrugarra (2019); evidenciaron una investigación titulada: *efecto de las habilidades gerenciales en la motivación del personal en una entidad financiera en Cajamarca*, con el objetivo de diagnosticar el efecto de las habilidades gerenciales del de los administradores. La metodología es de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, asimismo, se obtuvo información mediante la aplicación de una encuesta y haciendo uso de un cuestionario aplicado a 100 colaboradores de la entidad financiera. Por ende, se reportó como resultado que las habilidades gerenciales influyen significativamente en motivación laboral del personal, haciendo uso de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas con significancia menores a 0.05. Por tanto, se concluyó que ninguna de las habilidades por sí solas influyen poderosamente en la motivación, sin embargo, la competición de las tres habilidades es necesaria, con el propósito de obtener resultados eficaces en la gestión de los administradores de la entidad financiera.

Pérez (2022) elaboró una investigación titulada: *las habilidades gerenciales y la motivación laboral en la Caja Municipal Trujillo agencia Cajamarca*. De igual modo, la metodología que empleó el autor fue de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y de tipo básico-no experimental. En ese sentido, se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como herramienta.

Por tal motivo, la investigación registró como resultado una correlación entre las variables de 0.429 y p-valor de 0.010, y del mismo modo, entre las habilidades conceptuales, habilidades técnicas y habilidades humanas con la variable motivación laboral de p-valor de 0.207; 0.416 y 0.416, donde rechazan a todas las hipótesis específicas. Concluye que las habilidades gerenciales se deben mejorar para que la motivación laboral en la organización sea mejor o destaque, pues esta última trabaja en función de una buena gerencia.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Teoría de las habilidades gerenciales**

#### **A. Teoría de la administración científica de Frederick Taylor**

Chiavenato (2019), señala que la teoría científica de la administración o escuela científica consiste en la implementación de métodos científicos en los fenómenos y percances administrativos con la finalidad de obtener la eficiencia industrial. Surgió a mediados del siglo XX en los Estados Unidos como una respuesta a la poca oferta de personal obrero. Por esta razón, grandes pensadores se dieron cuenta de que la única forma de elevar la productividad era aumentando la eficiencia laboral de los trabajadores.

Su fundador principal fue el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor, quien se manifestó inconforme frente a las pérdidas que sufría el sector administrativo. Para erradicar este problema Taylor propuso eliminar los desperdicios financieros a través de una serie de principios que garantizaran el incremento del nivel productivo.

Además, Taylor avaló la sustitución de los métodos rudimentarios y empíricos por los métodos científicos. Esto otorgó un papel fundamental a la gerencia administrativa, ya que se convirtió en la responsable de las capacidades y los medios para analizar las

finanzas científicamente, y se restó peso a la responsabilidad individual que anteriormente posaba solo en el empleado.

Los enfoques científicos de este autor son considerados una verdadera revolución dentro del pensamiento administrativo y del ámbito empresarial. Esto se debe a que la administración científica de Frederick Taylor se encargó de la división de las tareas y de la organización social del trabajo, principios que en la actualidad se mantienen vigentes.

Aunque Frederick Taylor fue el primero en establecer una administración científica, este autor contó con el apoyo de otros intelectuales de gran renombre como Henry L. Gantt y los esposos Liliam y Frank Gilbreth; juntos asentaron las bases de los principios de la teoría de la administración científica.

### **Características**

Se aplican los métodos científicos dentro del problema global con el objetivo de formular principios que protejan los procesos estandarizados.

Los salarios son altos, mientras que los costos unitarios de producción son bajos.

Los empleados deben ser distribuidos en sus puestos de trabajo o de servicio de manera científica. Las condiciones laborales deben haber sido seleccionadas mediante un criterio científico, riguroso y objetivo.

Los empleados deben contar con un entrenamiento previo que los ayude a perfeccionar sus actitudes y aptitudes.

La atmósfera laboral entre los trabajadores y la gerencia es cordial y cooperativa.

La racionalización del trabajo debe estar fundamentada por una estructura empresarial que permita aplicar los principios de forma coherente.

### **Principios de la administración científica**

Los principales principios son:

**Principio de excepción**

Se trata de un sistema de control operacional que se basa en la premisa de que las decisiones más importantes deben estar asignadas a los gerentes, mientras que los hechos más reducidos deben ser responsabilidad de los colaboradores.

**Principio de intensificación**

Consiste en disminuir el tiempo de producción mediante el uso adecuado de la materia prima y de los equipos. Luego se debe priorizar la colocación rápida del producto en el mercado.

**Principio de economicidad**

Toda empresa debe velar por la reducción del volumen de insumos que está en transformación productiva.

**Organización científica del trabajo**

Los gerentes deben sustituir los métodos laborales ineficientes u obsoletos con actividades más acordes a las necesidades de la empresa. Esto evita que la productividad disminuya y permite la protección de algunos factores como el tiempo, las herramientas y las operaciones.

**Selección y entrenamiento del personal**

Los encargados deben seleccionar adecuadamente a sus futuros colaboradores teniendo en cuenta sus aptitudes y capacidades. Además, los trabajadores deben ser previamente entrenados en la labor que van a desempeñar.

**Cooperación entre operarios y directivos**

Los gerentes de la empresa deben incentivar a su personal mediante comisiones y bonificaciones. De esta manera el colaborador se mostrará más animado a cooperar y a aumentar su desempeño.

### **Responsabilidad y autoridad compartida**

Los gerentes deben velar por la planeación y el trabajo estratégico de la empresa, mientras que los operarios se enfocan en el trabajo operativo. Esto garantiza la correcta división del trabajo.

### **B. Modelo de habilidades directivas de Whetten y Cameron**

Whetten y Cameron (2014, p. 25), señalan que el modelo se basa en la suposición de que desarrollar habilidades directivas (es decir, las habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros) es una tarea sin fin. Estas habilidades fueron, en su mayoría, las mismas hace un siglo que las que son hoy en día. Los principios conductuales básicos que yacen en la base de estas habilidades son atemporales.

Los autores comparten lo que se sabe y lo que no se sabe acerca de cómo desarrollar las habilidades directivas y cómo fomentar relaciones productivas, sanas, satisfactorias y productoras de crecimiento con los demás en su entorno de trabajo.

El modelo ayuda a mejorar realmente las competencias personales de administración, a cambiar su conducta. Por lo tanto, sirve como una guía para la conducta administrativa efectiva, que una descripción de lo que alguien más ha hecho para manejar exitosamente una organización. Ayudará a pensar, y brinda ejemplos de éxito, Y sirve de ayuda también a comportarse de manera más competente en su propia vida.

Las habilidades directivas, se enfocan no solamente a un entorno de trabajo o a una organización, sino, principalmente en entornos de trabajo porque el objetivo primario es ayudar a prepararse y a mejorar su propia competencia en un rol administrativo. Permite descubrir, que estas habilidades son aplicables en la mayoría de las áreas de su vida: con la familia, amigos, organizaciones de voluntariado y su comunidad.

Definitivamente, el modelo demuestra que las habilidades directivas están asociadas con el éxito personal y organizacional.

El modelo ha demostrado ser un proceso superior para mejorar las habilidades directivas, y está estructurada de la siguiente manera:

Habilidades personales

Habilidades interpersonales

Habilidades de equipo

Habilidades comunicacionales

Estas habilidades constituirán las dimensiones de la variable: habilidades gerenciales en la investigación.

## ***2.2.2. Teoría de la motivación laboral***

### **A. Teoría de la equidad de Adams: Motivación-Desmotivación**

Helriegel (2016) señala que la Teoría de la Equidad (citando a Adams, 1965), explica la influencia que la percepción de un trato justo tiene en la motivación de los individuos. O, desde otro punto de vista, en su desmotivación. Las personas tienden a compararse con los demás, con las situaciones de otras personas, dentro y fuera del trabajo. Así, se conforman una percepción sobre lo que es justo o injusto.

Sostiene que, si el resultado de la comparación es entendido como justo, es más probable que las personas se sientan motivadas. Al contrario, cuando perciben que son tratadas injustamente, aparece tensión y desmotivación.

En definitiva, al compararse con otros, las personas desean ser tratadas justamente por sus contribuciones a la organización. Y las creencias con relación a lo que es justo e injusto pueden afectar su motivación, actitudes y, por tanto, a sus comportamientos en el trabajo.

La Teoría considera una serie de componentes que se relacionan que pueden considerarse como entradas (contribuciones) y como resultados (salidas), entre las cuales debe existir una equidad:

## **2.3. Bases conceptuales**

### **2.3.1. *Habilidades gerenciales***

#### **A. Definición**

Wetten y Camerón (2014, p. 25). Las habilidades gerenciales son el vínculo mediante el cual la estrategia, la práctica de la administración, herramientas, técnicas, atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones.

Robbins (2014), señala que se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

Chiavenato (2014). Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el gerente en cualquier nivel debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

#### **B. Dimensiones**

Wetten y Camerón (2014, p. 25), señalan a las siguientes habilidades para analizar dicha variable en cuatro dimensiones:

##### **Dimensión 1: Habilidades personales**

Se refiere a la capacidad para comprender a los demás, qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos. Se caracterizan por el desarrollo de habilidades como el liderazgo, la capacidad de interactuar armónicamente con las personas, la capacidad de mantener y consolidar diferentes tipos de amistad tanto en el

plano profesional como en el cotidiano, la capacidad de resolver diferentes tipos de conflictos y problemas.

Es el empleo de las características personales del gerente en su ejercicio laboral de una manera empática y equilibrada.

Sus indicadores son:

### **Indicador 1: Desarrollo de Autoconocimiento**

Es el camino que nos conduce a conocernos globalmente y en todos los aspectos de la vida. Este conocimiento íntimo permite que podamos vivir mejor con nosotros mismos y con los demás y que podamos alimentar nuestras propias capacidades y transforman los errores y fallos en triunfos. El auto conocimiento trae grandes frutos a quien lo logra. No es fácil tener el coraje suficiente como para auto examinarse y ver los defectos y flaquezas y hacer lo que esté en nuestras manos para mitigarlos.

### **Indicador 2: Manejo del estrés personal**

El estrés es una respuesta natural e inconsistente del cuerpo ante las situaciones que resultan amenazadoras o desafiantes. Cuando se padece el mayor el riesgo es contraer enfermedades leves, debido a que dicho estado emocional disminuye las defensas del cuerpo. Debe gestionarse mediante una serie de técnicas.

### **Indicador 3: Solución creativa y analítica de problemas**

Es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos de su vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente con la necesidad de resolver algún tipo de problema. Uno de los trabajos del directivo es de solución de problemas. Existen dos tipos de solución de problemas: analítica y creativa.

### **Dimensión 2: Habilidades interpersonales**

Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás. Claro que existe cierta superposición entre ellas, así que se debe depender

de partes de muchas áreas de habilidad para desempeñar cualquier habilidad eficazmente. Es el empleo de las características personales del gerente en su ejercicio laboral para relacionarse con los colaboradores de una manera correcta.

Sus indicadores son:

### **Indicador 1: Coaching y comunicación de apoyo**

La comunicación de apoyo es la comunicación que busca preservar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que están abordando el problema en cuestión. Le permite proporcionar retroalimentación negativa, o resolver un asunto difícil con otra persona, y como resultado fortalecer su relación. La comunicación de apoyo tiene ocho atributos. Cuando se utiliza la comunicación de apoyo, no solo es un mensaje entregado en forma precisa, sino que la relación entre las dos partes comunicantes es apoyada y hasta mejorada por el intercambio.

### **Indicador 2: Poder e influencia**

El poder e influencia son dos cosas que el ser humano siempre ha ansiado y perseguido a toda costa. De hecho, son las 2 palabras que actualmente condicionan el mundo, quien llega al poder tiene influencia y condiciona el destino de las personas.

### **Indicador 3: Motivación**

Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a su trabajo y a la consecución de los objetivos deseados y establecidos por aquellas.

### **Indicador 4: Manejo de conflictos**

Un conflicto sobre asuntos en particular no es sólo probable en equipos de alta dirección, sino también valioso. Tal conflicto dota a los ejecutivos de un rango de información más inclusivo, un entendimiento más profundo de los asuntos y un conjunto más rico de posibles soluciones.

### **Dimensión 3: Habilidades de equipo**

Estas habilidades se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando usted participa con equipo de personas, ya sea como líder o como miembro del equipo; aquí también ocurre una superposición entre estas tres habilidades. Entre las habilidades de equipo están: Facultamiento y delegación; formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y dirección hacia el cambio positivo. Es el empleo de las características personales del gerente en su ejercicio laboral para relacionarse con los colaboradores aplicando el empowerment, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Sus indicadores son:

#### **Indicador 1: El Facultamiento y delegación**

Significa ayudar a desarrollar en los demás un sentido de auto eficacia, control personal, significado y responsabilidad.

#### **Indicador 2: La formación de equipos efectivos**

Se caracteriza porque tienen miembros interdependientes, ayudan a los miembros a ser más eficientes trabajando juntos más que solos, no siempre tienen el mismo líder, los miembros se cuidan y se interesan por los demás, tiene miembros que alientan y animan al líder y viceversa, tienen un alto nivel de responsabilidad.

#### **Indicador 3: Liderar el cambio positivo**

Se debe señalar el final de la antigua manera de hacer las cosas y el inicio de una nueva forma de hacerlas mediante símbolos. Esto significa que se utiliza un evento para dar a conocer un cambio positivo o un nuevo futuro.

### **Dimensión 4: Habilidades de comunicación**

La comunicación asertiva es aquella comunicación en la que está presente un adecuado equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmatividad en el otro. En la comunicación asertiva se integra el respeto por sí mismo y por los demás. Es el empleo de las características personales del gerente en su ejercicio laboral para comunicarse correctamente con los colaboradores de una manera efectiva.

Sus indicadores son:

**Indicador 1: Conducción de presentaciones escritas y orales**

Su objetivo es mostrar de manera explícita aquellos factores que conducen a una presentación efectiva y exitosa

**Indicador 2: Conducción de entrevistas**

En el sentido estricto, un diálogo entre dos o más personas que responde al formato de pregunta-respuesta.

**Indicador 3: Conducción de juntas**

Las juntas son una parte de gran importancia en la vida organizacional. Sin embargo, las juntas son unos de los aspectos más malogrados de la participación organizacional

**2.3.2. Motivación laboral**

**A. Definición**

Robbins (2014). Señala que es el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, desarrollan unas capacidades que conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y/o expectativas.

Helriegel (2016). La motivación laboral es un factor que debe formar parte del día a día entre los empleados. A la hora de llevar a cabo un trabajo supone un cambio cualitativo, pero también una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Hernández (2016). hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

### **B. Implementación de la motivación laboral**

Hernández (2016), señala que las empresas tienen diferentes técnicas para implementar e impulsar la motivación laboral en sus empleados. A continuación, se presenta algunos de ellas:

**Política de incentivos:** los logros se deben reconocer y premiar. Puede ser tanto a nivel económico o en forma de premios, por ejemplo, unas vacaciones o un viaje.

**Promoción laboral:** la empresa debe facilitar la promoción laboral del trabajador. El trabajador se sentirá motivado por la posibilidad de ir ascendiendo de puesto de trabajo y, además, de sueldo.

**Definir objetivos y funciones:** es importante que cada empleado sepa qué tiene que hacer, el tiempo que tiene y los objetivos personales, del equipo y de la empresa en general. De esta forma, se trabaja la motivación laboral y el trabajo en equipo.

**Organizar correctamente la plantilla:** no hay nada más desmotivador para un trabajador que estar en un puesto en el que no demuestra sus habilidades o en el que se ve infra cualificado. Por lo que la asignación correcta de los empleados en puestos de trabajos según sus competencias es clave para contar con equipos motivados.

**Promoción laboral:** la empresa debe dar la formación necesaria para facilitar la promoción laboral del empleado. Es una técnica muy útil para mantener la motivación laboral constante.

### **C. Dimensiones de la motivación laboral**

Helriegel (2016), considera a los siguientes factores:

**Dimensión 1: Puesto de trabajo**

Este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.

Sus indicadores son: trabajo estimulante, posibilidades de crecimiento.

**Dimensión 2: Autonomía en el trabajo**

Este factor se refiere a dar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.

Sus indicadores son: participación, consideración.

**Dimensión 3: Ambiente de trabajo**

Es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa.

Sus indicadores son: clima laboral, relaciones con sus compañeros, relaciones con sus superiores.

**Dimensión 4: Condiciones laborales**

Los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.

Sus indicadores son: remuneración, premios, horarios flexibles, beneficios sociales.

### **Dimensión 5: Onboarding**

Las organizaciones lo implementan para que el nuevo integrante de la empresa se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo. Con este tipo de procesos el empleado se siente incluido, parte de la empresa desde el minuto 0.

Sus indicadores son: integración, inclusión.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

##### **Actividades gerenciales**

Actividades que desarrollan los gerentes, que son las personas que administran las organizaciones en general o en sus partes.

##### **Capacidades**

Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

##### **Competencias**

Es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

##### **Conocimientos**

Conjunto de datos o noticias relacionados con algo, especialmente conjunto de saberes que se tienen de una materia o ciencia concreta

##### **Entidad financiera**

Organismos que se dedica a la intermediación financiera mediante depósito y colocaciones de dinero a las personas naturales y jurídicas.

##### **Gerente**

Persona que administra una organización para conducirla a la efectividad organizacional.

**Habilidades**

Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

**Habilidades gerenciales**

Conjunto de aptitudes que poseen los gerentes en su vida cotidiana laboral en una organización.

**Motivación laboral**

Estado emocional de un trabajador que se relaciona con una serie de factores extrínsecos e intrínsecos que afectan positiva o negativamente su conducta.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis general**

Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

#### **3.2. Hipótesis específicas**

**HE.1** La dimensión habilidades personales de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**HE.2** La dimensión habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**HE.3** La dimensión habilidades de equipo de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**HE.4** La dimensión habilidades de comunicación de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

#### **3.3. Variables**

##### **Variable 1**

Habilidades gerenciales

##### **Variable 2:**

Motivación laboral.

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Tipo y Diseño de investigación**

##### ***4.1.1. Tipo de investigación***

La investigación es de tipo Aplicada, porque utilizó información existente sobre las habilidades gerenciales y la motivación laboral para estructurar el marco teórico y estructurar las dimensiones e indicadores, y luego se aplicó a una realidad existente, en este caso Scotiabank filial Cajamarca. (Hernández y Mendoza, 2018)

##### ***4.1.2. Nivel de la investigación***

La investigación es de nivel descriptiva, porque realizó un análisis de las habilidades gerenciales y la motivación laboral en Scotiabank filial Cajamarca (Hernández y Mendoza, 2018)

##### ***4.1.3. Diseño de la investigación***

La investigación es de diseño no experimental y transversal.

No experimental, porque la información sólo se recopiló y observó en su contexto natural sin manipularlas.

Transversal, porque se llevó a cabo para el año 2022 y se estudió en los meses de febrero a abril del año 2023. (Hernández y Mendoza, 2018)

#### **4.2. Método de investigación**

Para la recolección de datos se utilizó el método inductivo y deductivo, basada en la teoría neoclásica, el modelo de habilidades directivas de Wetthen y Cameron para la variable habilidades gerenciales y la teoría de la equidad de Adams para la motivación laboral, con lo que se construyó el marco teórico que le da sustento a la investigación.

### 4.3. Población, Muestra y Unidad de análisis

#### 4.3.1. Población

La investigación tiene como población a los 6 gerentes y 35 colaboradores de Scotiabank filial Cajamarca, que fueron contabilizados en el año 2022.

**Tabla 1**

*Población de estudio*

N°	Colaboradores	Cantidad
1	Gerente general	01
2	Gerente de operaciones	01
3	Gerente de créditos personales	01
4	Gerente de crédito empresas	01
5	Gerente de convenios con empresas e instituciones	01
6	Sub gerente de Tienda	01
	<b>Total gerentes</b>	<b>06</b>
7	Personal de plataforma	05
8	Secretaria de gerencia general	01
9	Promotores de créditos personales	19
10	Promotores de créditos por convenio	10
	<b>Total personal no gerencial (colaboradores)</b>	<b>35</b>
	<b>Total colaboradores</b>	<b>41</b>

#### 4.3.2. Muestra

La muestra de la investigación es no probabilística, estuvo constituida por los 41 colaboradores que laboran en Scotiabank filial Cajamarca.

#### **4.4. Unidad de análisis**

La investigación tiene como unidad de análisis a Scotiabank filial Cajamarca.

#### **4.5. Unidad de observación**

La investigación tiene como unidad a los colaboradores del Scotiabank filial Cajamarca, a quienes se le estudio en base a los ítems relacionados con los indicadores de las dimensiones de las variables de la investigación.

## 4.6. Operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables*

Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección
<p><b>Hipótesis general</b> Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> HE.1 Las habilidades personales de las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p>HE.2 Las habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p>HE.3 Las habilidades de equipo de las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p>HE.4 Las habilidades de comunicación de las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p>	<p>Habilidad es directivas</p> <p>Motivación laboral</p>	<p>Conjunto de habilidades, que trabajan para producir resultados en las organizaciones. Wetten y Camerón (2014, p. 25)</p> <p>Estado emocional de los colaboradores respecto a su centro laboral Chiavenato (2014)</p>	<p>Conjunto de conocimientos, capacidades y conocimientos que un gerente aplica en su labor.</p> <p>Deseo o voluntad de un colaborador por esforzarse en su centro laboral</p>	<p>Habilidades personales</p> <p>Habilidades interpersonales</p> <p>Habilidades de equipo</p> <p>Habilidades de comunicación</p> <p>Puesto de trabajo Autonomía en el trabajo</p> <p>Ambiente de trabajo</p> <p>Condiciones laborales</p> <p>Onboarding</p>	<p>Desarrollo del autoconocimiento</p> <p>Manejo de estrés personal</p> <p>Solución creativa y analítica de problemas</p> <p>Coaching y comunicación de apoyo</p> <p>Ganar poder e influencia</p> <p>Motivación a los demás</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Facultamiento y delegación (empowerment)</p> <p>Formación de equipos efectivo y trabajo en equipo</p> <p>Liderar el cambio positivo</p> <p>Conducción de presentaciones orales y escritas</p> <p>Conducción de entrevistas</p> <p>Conducción de juntas</p> <p>Trabajo estimulante</p> <p>Posibilidades de crecimiento</p> <p>Participación</p> <p>Consideración</p> <p>Clima laboral</p> <p>Relaciones con sus compañeros</p> <p>Relaciones con sus superiores</p> <p>Remuneración</p> <p>Premios</p> <p>Horarios flexibles</p> <p>Beneficios sociales</p> <p>Integración</p> <p>Inclusión</p>	<p>La investigación utilizó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta para la recolección de datos.</p>

#### 4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación utilizó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta para ambas variables de estudio.

#### 4.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

La investigación utilizó el software Excel y el paquete estadístico SPSS 22.0, con los cuales se elaboró las tablas y figuras en función de los indicadores de cada dimensión de la variable, para comprobar los objetivos de la investigación.

La investigación realizó el siguiente procedimiento:

Investigación exploratoria de la variable para poder estructurar el marco teórico

Elaboración del instrumento de recojo de datos, fue en función de los indicadores de cada dimensión y de la variable habilidades gerenciales y motivación laboral.

Aplicación del instrumento en forma directa por parte del investigador a cada colaborador.

Tabulación y procesamiento de los datos recopilados

La valoración para las habilidades gerenciales se analizó siguiendo los rangos de calificación de la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Escala de valoración para las habilidades gerenciales*

Deficiente		Regular	Buena	
Nunca	Casi nunca	Indeciso	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5
1%– 35%		36% - 70%	71% – 100%	

La valoración para la motivación laboral se analizó siguiendo los rangos de calificación de la siguiente tabla:

**Tabla 4***Escala de valoración para la motivación laboral*

<b>Baja</b>		<b>Regular</b>	<b>Alta</b>	
Nunca	Casi nunca	Indeciso	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5
1%– 35%		36% - 70%	71% – 100%	

La discusión se llevó a cabo relacionando los resultados con los antecedentes de la investigación.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

##### 5.1.1. Análisis e interpretación de resultados

La investigación buscó determinar la influencia y relación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral de los colaboradores de Scotiabank filial Cajamarca, para lo cual se aplicó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta que fue validado por 2 expertos y estadísticamente con el Coeficiente del Alfa de Cronbach con los siguientes resultados:

**Tabla 5**

*Fiabilidad de habilidades gerenciales*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.908	13

**Tabla 6**

*Fiabilidad de motivación laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.940	13

Ambos valores demuestran la alta confiabilidad del instrumento que se aplicó para estudiar ambas variables.

### 5.1.1. 1. Habilidades gerenciales

Para el estudio de esta variable se aplicó la encuesta a 41 colaboradores del Scotiabank filial Cajamarca, con los siguientes resultados:

**Tabla 7**

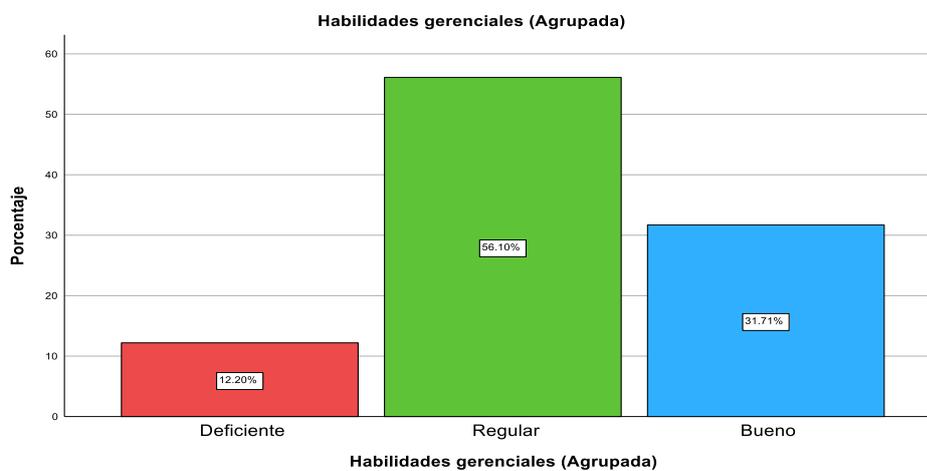
*Habilidades gerenciales en general*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	5	12.2	12.2
	Regular	23	56.1	68.3
	Bueno	13	31.7	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 1**

*Habilidades gerenciales en general*



Nota. Extraído de tabla 8

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto a las habilidades gerenciales en general; el 56.1% lo califican como “regular”, mientras que el 12.2% lo califican como “deficiente”.

Esta situación denota un marcado empirismo de la gerencia general y funcionarios de Scotiabank a pesar de ser una empresa internacional, lo cual debe enmendarse para mejorar la gestión en general y la motivación en particular.

### A. Dimensión 1: Habilidades personales

**Tabla 8**

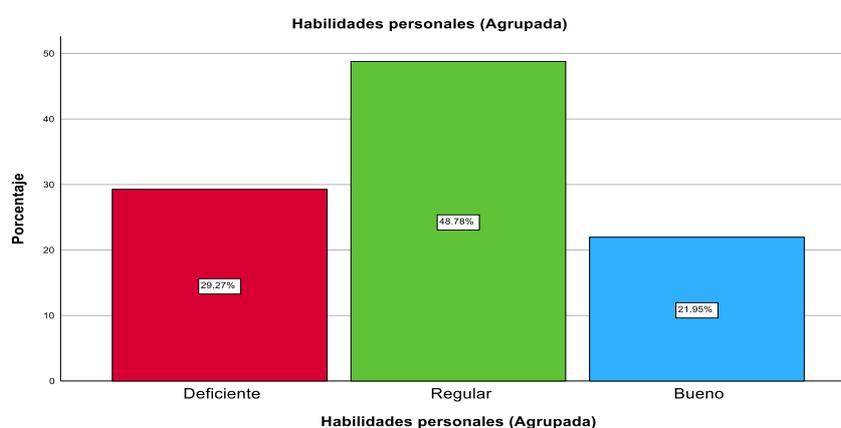
*Habilidades personales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	12	29.2	29.3
	Regular	20	48.8	78.0
	Bueno	9	22.0	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 2**

*Habilidades personales*



Nota. Extraído de tabla 9

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto a las habilidades personales; el 48.8% lo califican como “regular”, mientras que el 29.3% lo califican como “deficiente”.

Esta situación denota un problema con las habilidades personales de la gerencia general y funcionarios de Scotiabank a pesar de ser una empresa internacional, lo cual debe enmendarse para mejorar la gestión en general y la motivación en particular.

### B. Dimensión 2: Habilidades interpersonales

**Tabla 9**

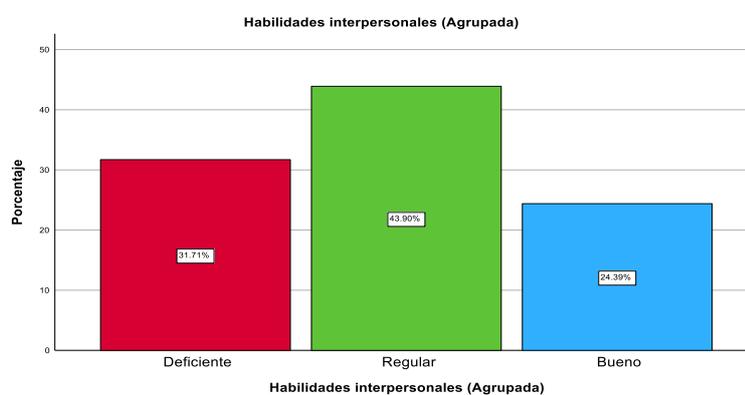
*Habilidades personales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	13	31.7	31.7
	Regular	18	43.9	75.6
	Bueno	10	24.4	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 3**

*Habilidades interpersonales*



Nota. Extraído de tabla 10

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto a las habilidades interpersonales; el 43.9% lo califican como “regular”, mientras que el 31.7% lo califican como “deficiente”.

Esta situación denota un problema con las habilidades interpersonales de la gerencia general y funcionarios de Scotiabank a pesar de ser una empresa internacional, lo cual debe enmendarse para mejorar la gestión en general y la motivación en particular.

### C. Dimensión 3: Habilidades de equipo

**Tabla 10**

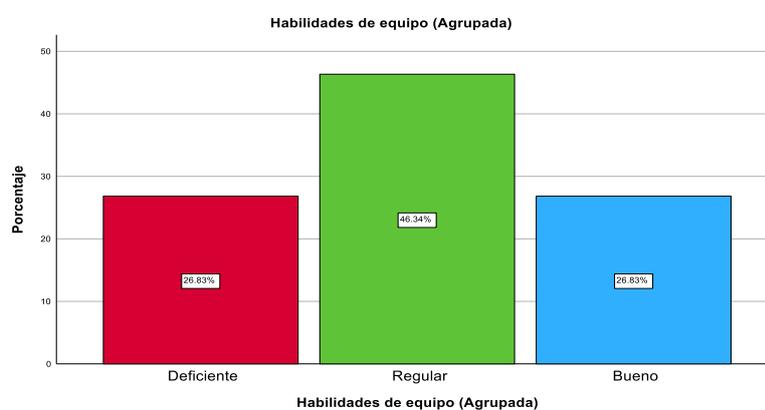
*Habilidades de equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	11	26.9	26.8
	Regular	19	46.3	73.2
	Bueno	11	26.8	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 4**

*Habilidades de equipo*



Nota. Extraído de tabla 11

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto a las habilidades de equipo; el 46.3% lo califican como “regular”, mientras que el 26.8% lo califican como “deficiente”.

Esta situación denota un problema con las habilidades de equipo de la gerencia general y funcionarios de Scotiabank a pesar de ser una empresa internacional, lo cual debe enmendarse para mejorar la gestión en general y la motivación en particular.

### D. Dimensión 4: Habilidades de comunicación

**Tabla 11**

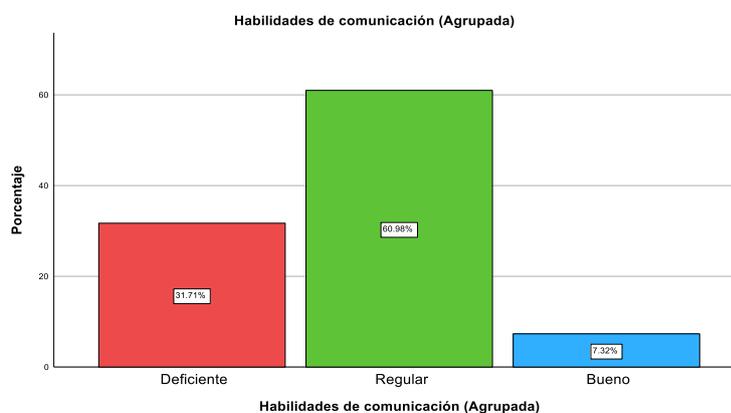
*Habilidades de comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	13	31.7	31.7
	Regular	25	61.0	92.7
	Bueno	3	7.3	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 5**

*Habilidades de comunicación*



Nota. Extraído de tabla 12

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto a las habilidades de comunicación; el 61.0% lo califican como “regular”, mientras que el 31.7% lo califican como “deficiente”.

Esta situación denota un problema con las habilidades de comunicación de la gerencia general y funcionarios de Scotiabank a pesar de ser una empresa internacional, lo cual debe enmendarse para mejorar la gestión en general y la motivación en particular.

### 5.1.1.2. Motivación laboral

**Tabla 12**

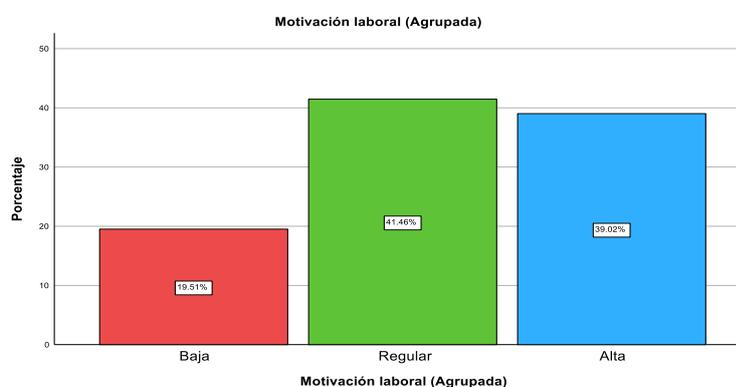
*Motivación laboral en general*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	8	19.5	19.5
	Regular	17	41.5	61.5
	Alta	13	39.0	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Data procesada en SPSS

**Figura 6**

*Motivación laboral en general*



Nota. Extraído de tabla 13

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto a la motivación laboral en general el 41.5% lo califican como “regular”, mientras que el 19.5% lo califican como “baja”.

Esta situación indica que los colaboradores del Scotiabank no están contentos con la manera como se les está administrando lo cual es preocupante porque afectará el desarrollo de las actividades y afectará a los clientes internos y externos.

### A. Dimensión 1: Puesto de trabajo

**Tabla 13**

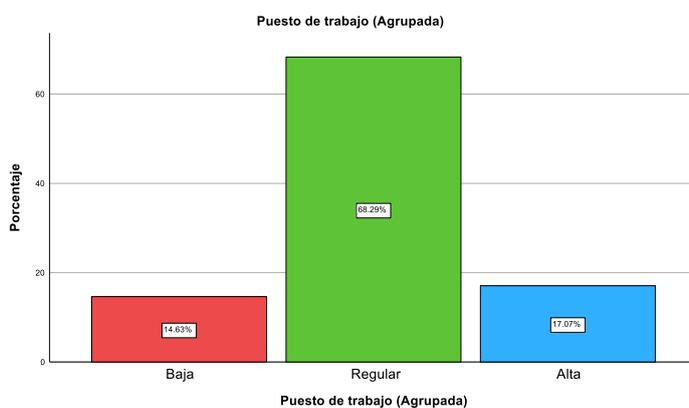
*Puesto de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	6	14.6	14.6
	Regular	28	68.3	82.9
	Alta	7	17.1	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Data procesada en SPSS

**Figura 7**

*Puesto de trabajo*



Nota. Extraído de tabla 14

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto al puesto de trabajo el 68.3% lo califican como “regular”, mientras que el 14.6% lo califican como “baja”.

Esta situación indica que los colaboradores del Scotiabank no están contentos con la dimensión puesto de trabajo, lo cual es preocupante porque repercutirá en el desarrollo de las actividades y afectará a los clientes internos y externos.

## B. Dimensión 2: Autonomía en el trabajo

**Tabla 14**

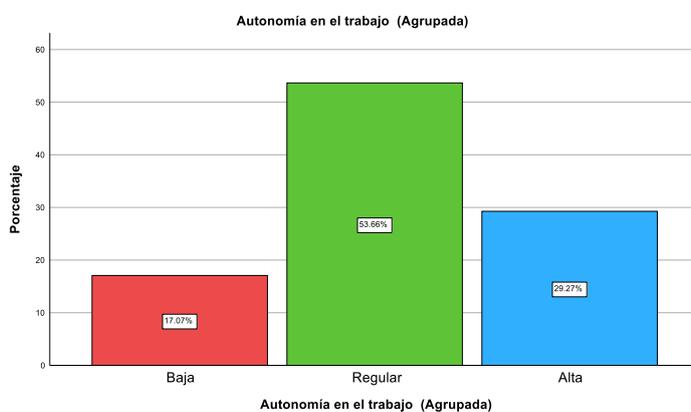
*Autonomía en el trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	7	17.0	17.1
	Regular	22	53.7	70.7
	Alta	12	29.3	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Data procesada en SPSS

**Figura 8**

*Autonomía en el trabajo*



Nota. Extraído de tabla 15

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto a la autonomía en el trabajo el 53.7% lo califican como “regular”, mientras que el 17.1% lo califican como “baja”.

Esta situación indica que los colaboradores del Scotiabank no están contentos con la dimensión autonomía en el trabajo, lo cual es preocupante porque repercutirá en el desarrollo de las actividades y afectará a los clientes internos y externos.

### C. Dimensión 3: Ambiente de trabajo

**Tabla 15**

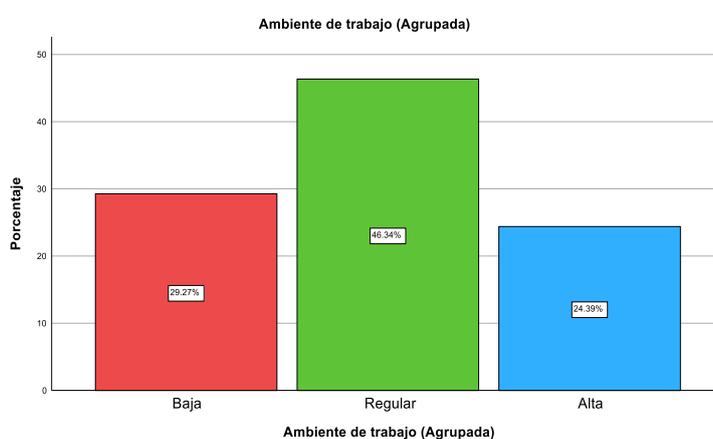
*Ambiente de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	12	29.3	29.3
	Regular	19	46.3	75.6
	Alta	10	24.4	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Data procesada en SPSS

**Figura 9**

*Ambiente de trabajo*



Nota. Extraído de tabla 16

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto al ambiente de trabajo el 46.3% lo califican como “regular”, mientras que el 29.3% lo califican como “baja”.

Esta situación indica que los colaboradores del Scotiabank no están contentos con la dimensión ambiente de trabajo, lo cual es preocupante porque repercutirá en el desarrollo de las actividades y afectará a los clientes internos y externos.

## D. Dimensión 4: Condiciones laborales

**Tabla 16**

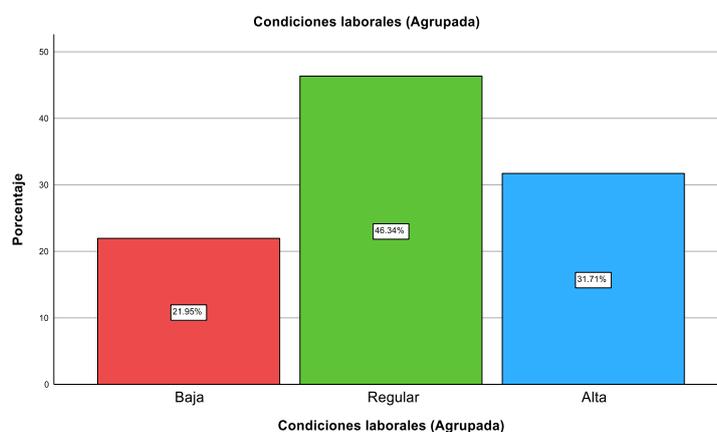
*Condiciones laborales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	9	22.0	22.0
	Regular	19	46.3	68.3
	Alta	13	31.7	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Data procesada en SPSS

**Figura 10**

*Condiciones laborales*



Nota. Extraído de tabla 17

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto a las condiciones laborales el 46.3% lo califican como “regular”, mientras que el 22.0% lo califican como “baja”.

Esta situación indica que los colaboradores del Scotiabank no están contentos con la dimensión condiciones laborales, lo cual es preocupante porque repercutirá en el desarrollo de las actividades y afectará a los clientes internos y externos.

## E. Dimensión 4: Condiciones laborales

**Tabla 17**

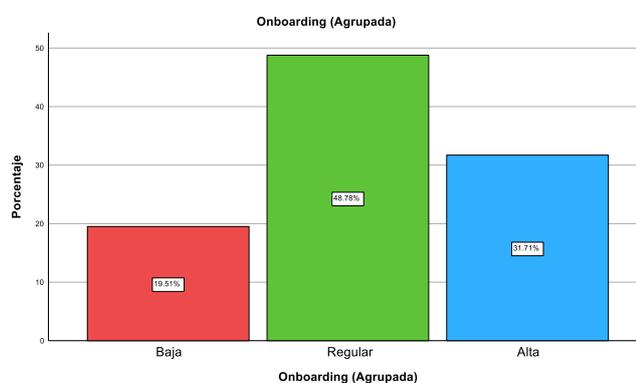
*Onboarding*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	8	19.5	19.5
	Regular	20	48.8	68.3
	Alta	13	31.7	100.0
	Total	41	100.0	

Nota. Data procesada en SPSS

**Figura 11**

*Onboarding*



Nota. Extraído de tabla 18

## Interpretación

De los 41 colaboradores encuestados, respecto al onboarding el 48.8% lo califican como “regular”, mientras que el 19.5% lo califican como “baja”.

Esta situación indica que los colaboradores del Scotiabank no están contentos con la dimensión onboarding, lo cual es preocupante porque repercutirá en el desarrollo de las actividades y afectará a los clientes internos y externos.

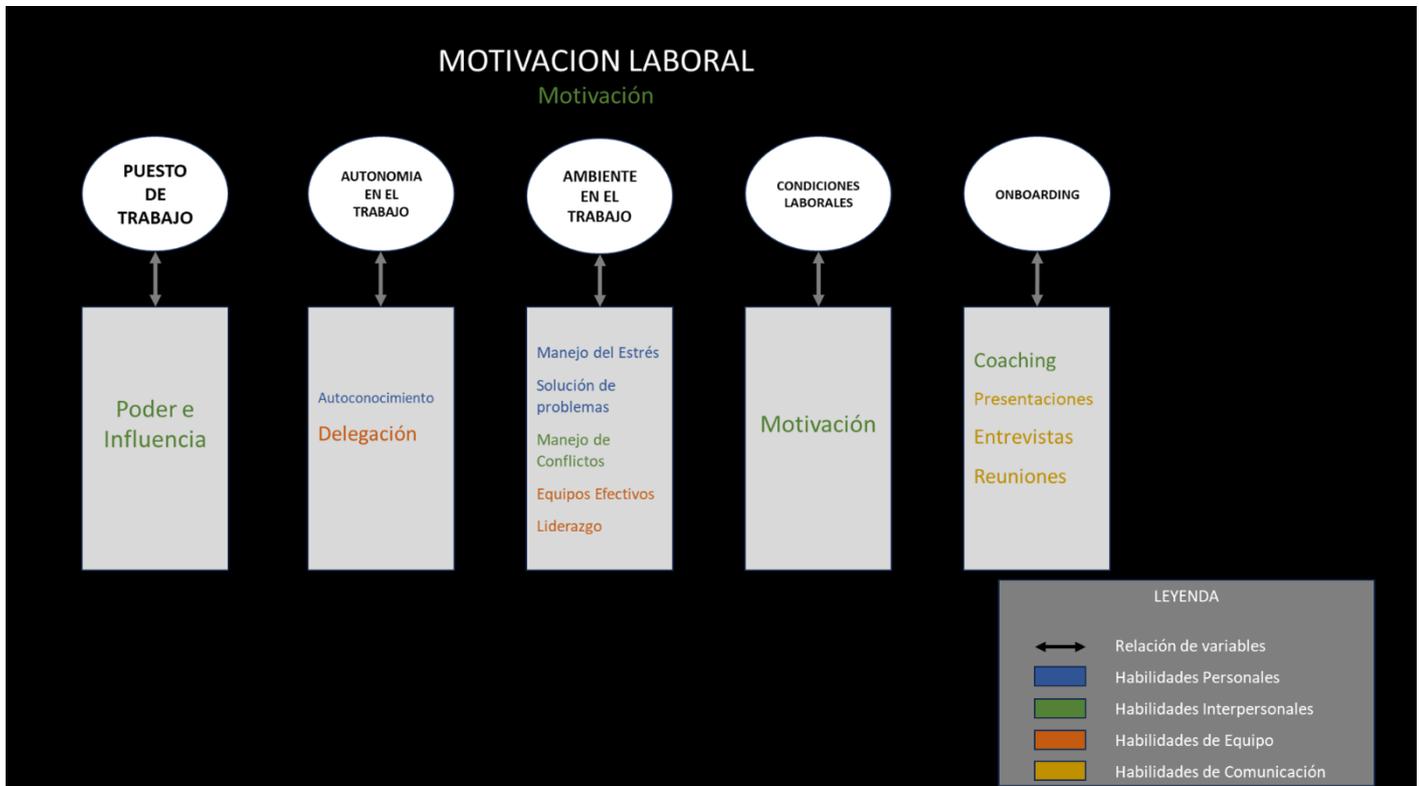
## 5.2. Discusión de resultados

### 5.2.1. De la relación entre variables.

#### a) Influencia entre variables (según concepto):

**Figura 12**

*Influencia según concepto*



Nota. Elaboración propia

## **Interpretación**

En la figura 12 se muestra de una manera gráfica la relación entre las dos variables investigadas, las Habilidades Gerenciales y su influencia en la Motivación Laboral; para esto se ha tomado en cuenta el Modelo de Habilidades Directivas de Whetten y Cameron y la Teoría de la Equidad de Adams junto con la clasificación de las dimensiones de la motivación que realiza Helrriegel.

Dichas teorías nos describen ciertas dimensiones para cada variable; en las Habilidades Directivas encontramos: Habilidades Personales, Habilidades Interpersonales, Habilidades de Equipo y Habilidades de Comunicación; mientras que en la Motivación Laboral tenemos: Puesto de Trabajo, Autonomía en el Trabajo, Ambiente en el Trabajo, Condiciones Laborales y Onboarding. Entonces según el concepto que tiene cada dimensión; y cada indicador en el caso de las dimensiones de las Habilidades Directivas; es que el cuadro muestra una interrelación de cada indicador de las Habilidades Directivas en las dimensiones de la Motivación Laboral.

Esto para explicar que las Habilidades Gerenciales tienen influencia y guardan relación con la Motivación Laboral, ya que según se puede mostrar y tomando en cuenta los conceptos ya descritos, cada indicador que compone las dimensiones de las Habilidades Gerenciales guardan relación en las diferentes dimensiones que tiene la Motivación Laboral, por lo tanto las dimensiones de las Habilidades Directivas influyen en las dimensiones de la Motivación Laboral; y en conclusión las Habilidades Directivas influyen en la Motivación Laboral.

**b) Influencia entre variables (según resultados):**

**Tabla 18**

*Resumen de resultados*

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	TOTAL		DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	TOTAL
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	12.20%	56.10%	31.70%	100%	<b>MOTIVACION LABORAL</b>	19.50%	41.50%	39%	100%
Habilidades Personales	29.20%	48.80%	22%	100%	Puesto de Trabajo	14.60%	68.30%	17.10%	100%
Habilidades Interpersonales	31.70%	43.90%	24.40%	100%	Autonomía en el Trabajo	17%	53.70%	29.30%	100%
Habilidades de Equipo	26.90%	46.30%	26.80%	100%	Ambiente de Trabajo	29.30%	46.30%	24.40%	100%
Habilidades de Comunicación	31.70%	61%	7.30%	100%	Condiciones Laborales	22%	46.30%	31.70%	100%

Nota. Extraído de los resultados de los instrumentos.

**Interpretación**

La investigación buscó determinar la manera cómo influyen las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, qué según los resultados obtenidos y tomando en comparación las habilidades gerenciales con respecto a la motivación laboral; se puede determinar que las habilidades directivas tienen una influencia directa frente a la motivación laboral.

Ya que tomando en cuenta los resultados de los instrumentos aplicados en la escala de regular a bueno tanto en la variable Habilidad Directivas y la variable Motivación Laboral y sus dimensiones, son el porcentaje mayor; es entonces que se demuestra que mientras mayor sean las habilidades directivas o gerenciales con las cuál cuenta un líder frente a su equipo es mayor la motivación que sienten los trabajadores en el lugar y la organización dónde laboran, entonces se determina que las habilidades directivas tienen influencia en la motivación laboral; además según el coeficiente de correlación de Spearman obtuvimos un valor de 0.859, lo que confirma que ambas variables tienen una

relación directa, y que a mayor habilidades gerenciales en una organización mayor motivación y también en caso contrario.

Estos resultados corroboran lo que manifiesta la hipótesis de la investigación que las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**c) Influencia entre variables (según coeficiente de correlación de Spearman):**

**Tabla 19**

*Resultados de Rho Spearman*

<u>HIPOTESIS GENERAL</u>	Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022. (Rho Spearman: 0.859)
<u>H.1</u>	La dimensión habilidades personales de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022. (Rho Spearman: 0.775)
<u>H.2</u>	La dimensión habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022. (Rho Spearman: 0.860)
<u>H.3</u>	La dimensión habilidades de equipo de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022. (Rho Spearman: 0.721)
<u>H.4</u>	La dimensión habilidades de comunicación de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.(Rho Spearman: 0.630)

Nota. Extraído de los resultados de las hipótesis.

El coeficiente de correlación de Spearman o Rho de Spearman es una medida que nos permite encontrar la relación entre dos variables en términos matemáticos, es por ello que esta medida nos ayuda a afirmar la relación existente entre las Habilidades gerenciales y sus dimensiones con la Motivación Laboral.

Estos cálculos se describen más adelante, pero es importante mencionarlos en la discusión para dar un mayor sustento a nuestra investigación, en especial en cuánto a los objetivos y conclusiones descritos.

La interpretación de cada valor encontrado se describe según apéndice 04:

Para la variable Habilidades Gerenciales y La Motivación Laboral; se determina un Rho de 0.859 lo que significa una relación significativa y directa de las Habilidades

Gerenciales en la Motivación Laboral, ya que según este valor que es mayor al 0.70 supone una correlación alta entre las variables y tomando en cuenta la calificación del coeficiente ya mencionado.

Para la dimensión Habilidades Personales y La Motivación Laboral; se determina un Rho de 0.775 lo que significa una relación significativa y directa; también de la dimensión de Habilidades Personales en la Motivación Laboral, ya que según este valor y tomando en cuenta la calificación del Rho que es mayor al 0.70, también se supone una correlación alta.

De las dimensiones la que denota mayor correlación según su valor Rho es la dimensión de Habilidades Interpersonales en la Motivación Laboral, ya que se obtiene un coeficiente de 0.860, lo que determina una correlación alta también y según lo obtenido es la que tiene mayor influencia o está más relacionada con la Motivación Laboral, siendo así que las Habilidades Interpersonales también tienen una relación significativa y directa con la Motivación Laboral. La que denota menor correlación es la dimensión de comunicación en la Motivación Laboral, esto supone que en cuestión de reuniones, ponencias, entre otras presentaciones o interacciones grupales, los gerentes no están siendo efectivos al motivar a los trabajadores, al desarrollo de estas; se dice que es la de menor correlación debido a que el Rho da resultado un 0.630, lo que la califica como una correlación moderada siendo mayor al 0.40 y menor al 0.70, no se encuentra una relación mala, pero se debería mejorar o tomar en cuenta, para analizar qué está sucediendo con esta dimensión.

Cómo última dimensión y para discutir las hipótesis propuestas, se determina que la dimensión Habilidades de Equipo también tienen una relación fuerte y directa frente a la Motivación Laboral, ya que el valor encontrado es de 0.721, teniendo así una calificación de correlación alta, ya que es mayor de 0.70, no supera por mucho pero está dentro del parámetro.

Entonces cómo se demuestra según los resultados (Rho) encontrados, se determina que las Habilidades Gerenciales y sus dimensiones influyen de manera directa y significativa en la Motivación Laboral, y tienen una correlación en su mayoría alta.

### **5.2.2. De los antecedentes.**

Los resultados coinciden con los resultados de la tesis de Arif et al. (2022) en su tesis titulada: *habilidades gerenciales y su incidencia en la motivación del personal del Banco Pichincha de Quito*, en la Universidad Central de Ecuador, quienes mostraron como objetivo general determinar el efecto de la capacidad gerencial en la mejora de la motivación laboral del trabajador. Además, se trata de un estudio cuantitativo-no experimental, que busca propiciar las relaciones entre las variables de estudio, también, se dispuso como técnica la encuesta y como instrumento se empleó el cuestionario. Como resultado se reportó que hubo un efecto de la habilidad gerencial sobre la motivación laboral del colaborador con una correlación de 0.339, así como la planificación y la motivación laboral sobre el desempeño del empleado con correlaciones que llegaron al 0.222 y 0.208 respectivamente. Por último, se concluye que existen tres factores que contribuyen en la motivación de los empleados, siendo el más influyente la capacidad de gestión y el menos influyente la planificación.

Igualmente, con los de la tesis de Ngozi (2020); titulada: *habilidades gerenciales de los gerentes en las entidades financieras de Nigeria*, con el objetivo de verificar la efectividad administrativa de las habilidades gerenciales de los gerentes en las entidades financieras de Nigeria, para la cual se realizó una investigación básica, no experimental y de alcance correlacional, asimismo, este estudio establece un enfoque cuantitativo. A ese propósito, se aplicó la encuesta y el cuestionario fue el instrumento que fueron aplicados a 43 gerentes, y reportando como resultado que la supervisión, las habilidades de organización y comunicación se relacionaron significativamente con las habilidades gerenciales de los gerentes, influyendo positivamente en la eficacia administrativa. De tal manera, se concluyó que las habilidades gerenciales se relacionan con la eficacia administrativa, por tanto, se requiere que los gerentes se esfuercen por mantener un alto nivel profesional y un buen estándar moral en las entidades financieras.

De la misma manera con los de la tesis de Godoy (2019) titulada: *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de Caja Piura, 2018* Tesis de maestría en la Universidad César Vallejo de Piura. Este estudio tuvo Como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral en la Caja Piura. Las variables elegidas fueron, las habilidades gerenciales que deben tener los ejecutivos, y la motivación laboral que se debe conseguir para los trabajadores. El método empleado fue la escala de Likert, con lo que se midió las variables del estudio, dando un resultado significativo y fiable, obteniéndose una correlación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral del personal. Concluye que existe una correlación entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral del personal, que se manifiesta en el desarrollo de las actividades de los colaboradores debido a que los ejecutivos son profesionales y con estudios y experiencia en entidades financieras.

Igualmente con los de la tesis de Castillo (2023) titulada: *Habilidades Gerenciales y motivación Laboral en el BBVA agencia Lima Norte*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo de Lima. La investigación de tipo cuantitativo tuvo como objetivo general analizar la relación existente entre las Habilidades Gerenciales con la Motivación Laboral de los colaboradores en el BBVA, de Lima Norte. Las personas que son directivos son los encargados de llevar a la entidad en la dirección de poder cumplir con los objetivos. Justamente cuando estas personas poseen un conjunto de habilidades que incluyen la comunicación asertiva, liderazgo y motivación, entre otras, logran que los colaboradores sientan la motivación laboral, en el desarrollo de sus actividades, cumpliendo las metas trazadas. El método empleado fue deductivo, hipotético, el tipo de investigación fue de nivel exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo, de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y el muestreo de tipo probabilístico, la técnica empleada para recolectar información fue la encuesta, y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, dando un resultado significativo y fiable, Concluye que entre las habilidades gerenciales y la motivación laboral del personal existe una relación directa y significativa. Asimismo: (a) se demostró la correlación directa y significativa de las habilidades gerenciales y la motivación laboral (b) que los colaboradores participantes de la investigación conocen los beneficios de la motivación laboral en las habilidades gerenciales de la entidad.

Del mismo modo de la tesis de Ayala (2022) titulada: *las habilidades gerenciales asociadas a la motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera*, en la cual propone como objetivo general encontrar la relación entre las habilidades gerenciales asociadas a la motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera. Asimismo, el estudio presenta como metodología un enfoque cuantitativo y un planteamiento no experimental, y en base a la técnica de la encuesta e instrumentos de

investigación, el cuestionario. Como resultado general se demuestra una correlación significativa de 0,755, con p-valor de 0,000, que es relevante en un 95%. En vista de lo explicado, se concluyó la existencia de afinidad entre variables, asimismo se pudo demostrar los desenlaces estadísticos con un coeficiente de Pearson del 75,5%, el cual se interpreta, que las habilidades gerenciales de los gerentes, originan consecuencias propicias en el progreso de la motivación laboral y al adecuado desempeño de los colaboradores de la entidad financiera limeña.

De la misma manera, con ñlos de la tesis de Pérez (2022) titulada: *las habilidades gerenciales y la motivación laboral en la Caja Municipal Trujillo agencia Cajamarca*. La metodología que empleó el autor fue de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y de tipo básico-no experimental. En ese sentido, se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como herramienta. Por tal motivo, la investigación registró como resultado una correlación entre las variables de 0.429 y p-valor de 0.010, y del mismo modo, entre las habilidades conceptuales, habilidades técnicas y habilidades humanas con la variable motivación laboral de p-valor de 0.207; 0.416 y 0.416, donde rechazan a todas las hipótesis específicas. Concluye que las habilidades gerenciales se deben mejorar para que la motivación laboral laboral en la organización sea mejor o destaque, pues esta última trabaja en función de una buena gerencia.

Finalmente, con los de la tesis de Murrugarra (2019) titulada: *efecto de las habilidades gerenciales en la motivación del personal en una entidad financiera en Cajamarca*, con el objetivo de diagnosticar el efecto de las habilidades gerenciales del de los administradores. La metodología es de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, asimismo, se obtuvo información mediante la aplicación de una encuesta y haciendo uso de un cuestionario aplicado a 100 colaboradores de la entidad financiera. Por ende, se reportó como resultado que las habilidades gerenciales influyen significativamente en motivación laboral del personal, haciendo uso de las habilidades conceptuales, técnicas y humanas con significancia menores a 0.05. Por tanto, se concluyó que ninguna de las habilidades por sí solas influyen poderosamente en la motivación, sin embargo, la competición de las tres habilidades es necesaria, con el propósito de obtener resultados eficaces en la gestión de los administradores de la entidad financiera.

### 5.3. Prueba de hipótesis

Para la contrastación de la hipótesis en primer lugar se halló la prueba de normalidad para determinar que coeficiente correlación se debe emplear.

**Tabla 20**

*Prueba de Normalidad de las variables*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	.105	41	.200*	.954	41	.096
Motivación laboral	.134	41	.064	.929	41	.013

El resultado de esta prueba según Shapiro-Wilk ( $n < 50$ ), ambas variables no cumplen el supuesto de normalidad. ( $\text{Sig} > 0.05$ ). Por lo que decide utilizar el coeficiente de correlación de Spearman para realizar las correlaciones en la prueba de hipótesis.

### En cuanto a la hipótesis general

Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**Tabla 21**

*Prueba de Correlación de Spearman*

			Habilidades gerenciales	Motivación laboral
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coeficiente de correlación	1.000	0.859**
		Sig. (bilateral)	.	<0.001
		N	41	41
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	0.859**	1.000
		Sig. (bilateral)	<0.001	.
		N	41	41

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

Estadísticamente las variables están relacionadas de manera directa y significativa, es decir si la V1: habilidades gerenciales varía, también varía la V2: motivación laboral de los colaboradores del Scotiabank filial Cajamarca.

### En cuanto a la hipótesis específica 1

La dimensión habilidades personales de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**Tabla 22***Prueba de Correlación de habilidades personales y la motivación laboral*

			Habilidades gerenciales	Motivación laboral
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	1.000	0.775**
		Sig. (bilateral)	.	<0.001
		N	41	41
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	0.775**	1.000
		Sig. (bilateral)	<0.001	.
		N	41	41

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

**En cuanto a la hipótesis específica 2**

La dimensión habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**Tabla 23***Prueba de Correlación de habilidades interpersonales y la motivación laboral*

			Habilidades gerenciales	Motivación laboral
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1.000	0.860**
		Sig. (bilateral)	.	<0.001
		N	41	41
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	0.860**	1.000
		Sig. (bilateral)	<0.001	.
		N	41	41

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

### En cuanto a la hipótesis específica 3

La dimensión habilidades de equipo de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**Tabla 24**

*Prueba de Correlación de habilidades de equipo y la motivación laboral*

			Habilidades gerenciales	Motivación laboral
Rho de Spearman	Habilidades de equipo	Coeficiente de correlación	1.000	0.721**
		Sig. (bilateral)	.	<0.001
		N	41	41
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	0.721**	1.000
		Sig. (bilateral)	<0.001	.
		N	41	41

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

### En cuanto a la hipótesis específica 4

La dimensión habilidades de comunicación de la variable habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.

**Tabla 25***Prueba de Correlación de habilidades de comunicación y la motivación laboral*

			Habilidades gerenciales	Motivación laboral
Rho de Spearman	Habilidades de comunicación	Coeficiente de correlación	1.000	0.630**
		Sig. (bilateral)	.	<0.001
		N	41	41
	Motivación laboral	Coeficiente de correlación	0.630**	1.000
		Sig. (bilateral)	<0.001	.
		N	41	41

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

## CONCLUSIONES

La investigación llegó a las siguientes conclusiones en función de sus objetivos:

1. En cuanto a identificar la manera cómo influyen las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, se encontró que existe una relación significativa alta porque el valor rho es de 0,859, además porque la variable habilidades gerenciales por el 51.6% y la variable motivación laboral por el 41.5% fueron calificadas en promedio ponderado de sus dimensiones como “regular”
2. En cuanto a determinar la manera cómo influye la dimensión habilidades personales de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, se encontró que existe una relación significativa alta porque el valor rho es de 0,775, además porque la dimensión habilidades personales por el 48.8% y la variable motivación laboral por el 41.5%, fueron calificadas en promedio ponderado de sus dimensiones como “regular”
3. En cuanto a determinar la manera cómo influye la dimensión habilidades interpersonales de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, se encontró que existe una relación significativa alta porque el valor rho es de 0,860, además porque la dimensión habilidades interpersonales por el 43.9% y la variable motivación laboral por el 41.5%, fueron calificadas en promedio ponderado de sus dimensiones como “regular”
4. En cuanto a determinar la manera cómo influye la dimensión habilidades de equipo de la en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, se encontró que existe una relación significativa alta porque el valor rho es de 0,721, además porque la dimensión habilidades de equipo por el 46.3% y la variable motivación laboral por el 41.5%, fueron calificadas en promedio ponderado de sus dimensiones como “regular”

5. En cuanto a determinar la manera cómo influye la dimensión habilidades de comunicación de la variable habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022, se encontró que existe una relación significativa moderada porque el valor rho es de 0,630, además porque la dimensión habilidades de comunicación por el 61.0% y la variable motivación laboral por el 41.5%, fueron calificadas en promedio ponderado de sus dimensiones como “regular”

## RECOMENDACIONES

Se recomienda al gerente general del Scotiabank filial Cajamarca:

1. En cuanto a las habilidades gerenciales y motivación laboral que son calificadas como “regular”, capacitar a todos funcionarios en temas administrativos especialmente de las habilidades a utilizar para que conozcan apliquen mejor sus habilidades, personales, interpersonales de equipo y de comunicación y con ello mejoren su desempeño y consecuentemente la motivación de los colaboradores del Scotiabank que redundara en una mejor atención a sus clientes actuales y potenciales.
2. En cuanto a la dimensión habilidades personales que son calificadas como “regular”; analizar y elegir estrategias para mejorar el desarrollo del autoconocimiento, el manejo de estrés y la solución creativa y analítica de problemas., para con ello mejorar la motivación de los colaboradores del Scotiabank.
3. En cuanto la dimensión habilidades interpersonales que son calificadas como “regular”, analizar y elegir estrategias para mejorar el coaching y comunicación, el poder e influencia, la motivación y el manejo de conflictos., para con ello mejorar la motivación de los colaboradores del Scotiabank.
4. En cuanto a la dimensión habilidades de equipo que son calificadas como “regular”, analizar y elegir estrategias para mejorar el Facultamiento y delegación, la formación de equipos efectivos y el liderar el cambio positivo para con ello mejorar la motivación de los colaboradores del Scotiabank.
5. En cuanto a la dimensión habilidades de comunicación calificadas como “regular”, conducción de presentaciones orales y escritas, la conducción de entrevistas y la conducción de juntas para con ello mejorar la motivación de los colaboradores del Scotiabank.

## REFERENCIAS

- Arif et al. (2022) en su tesis titulada: *habilidades gerenciales y su incidencia en la motivación del personal del Banco Pichincha de Quito*, en la Universidad Central de Ecuador..
- Ayala (2022) titulada: *las habilidades gerenciales asociadas a la motivación laboral de los colaboradores de una entidad financiera*.
- Castillo (2023) titulada: *Habilidades Gerenciales y motivación Laboral en el BBVA agencia Lima Norte*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo de Lima.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Godoy (2019) titulada: *Habilidades gerenciales y motivación laboral en los trabajadores de Caja Piura, 2018* Tesis de maestría en la Universidad César Vallejo de Piura.
- Helriegel, S. (2016). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson Editores.
- Hernández. (2016). *Administración: Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, J. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Mc Graw Hill.
- Lozano, C. (2017). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público-2016*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Pérez (2022) titulada: *las habilidades gerenciales y la motivación laboral en la Caja Municipal Trujillo agencia Cajamarca*. sea mejor o destaque, pues esta última trabaja en función de una buena gerencia.

Ngozi (2020); titulada: *habilidades gerenciales de los gerentes en las entidades financieras de Nigeria*.

Pérez (2022) titulada: *las habilidades gerenciales y la motivación laboral en la Caja Municipal Trujillo agencia Cajamarca*. sea mejor o destaque, pues esta última trabaja en función de una buena gerencia.

Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.

Wetten, D. y Camerón K. (2014, p. 25). *Desarrollo de habilidades directivas*. Editorial Pearson Prentice Hall.

# APÉNDICES

## Apéndice 1: Matriz de consistencia metodológica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección
<p>Problema general</p> <p>¿De qué manera influyen las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?</p> <p>Problemas auxiliares</p> <p>PA.1 ¿De qué manera influyen las habilidades personales de las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?</p> <p>PA.2 ¿De qué manera influyen las habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?</p> <p>PA.3 ¿De qué manera influyen las habilidades de equipo de las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?</p> <p>PA.4 ¿De qué manera influyen las habilidades de comunicación de las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Identificar la manera cómo influyen las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p><b>OE.1</b> Determinar la manera como influyen las habilidades personales de las habilidades en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p><b>OE.2</b> Determinar la manera como influyen las habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p><b>OE.3</b> Determinar la manera como influyen las habilidades de equipo de las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p><b>OE.4</b> Determinar la manera como influyen las habilidades de comunicación de las habilidades gerenciales en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>HE.1 Las habilidades personales de las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p>HE.2 Las habilidades interpersonales de las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p>HE.3 Las habilidades de equipo de las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p> <p>HE.4 Las habilidades de comunicación de las habilidades gerenciales influyen de manera directa y significativa en la motivación laboral en el Scotiabank filial Cajamarca, 2022.</p>	<p>Habilidades directivas</p> <p>Motivación laboral</p>	<p>Habilidades personales</p> <p>Habilidades interpersonales</p> <p>Habilidades de equipo</p> <p>Habilidades de comunicación</p> <p>Puesto de trabajo</p> <p>Autonomía en el trabajo</p> <p>Ambiente de trabajo</p> <p>Condiciones laborales</p> <p>Onboarding</p>	<p>Desarrollo del autoconocimiento</p> <p>Manejo de estrés personal</p> <p>Solución creativa y analítica de problemas</p> <p>Coaching y comunicación de apoyo</p> <p>Ganar poder e influencia</p> <p>Motivación a los demás</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Facultamiento y delegación (empowerment)</p> <p>Formación de equipos efectivo y trabajo en equipo</p> <p>Liderar el cambio positivo</p> <p>Conducción de presentaciones orales y escritas</p> <p>Conducción de entrevistas</p> <p>Conducción de juntas</p> <p>Trabajo estimulante</p> <p>Posibilidades de crecimiento</p> <p>Participación</p> <p>Consideración</p> <p>Clima laboral</p> <p>Relaciones con sus compañeros</p> <p>Relaciones con sus superiores</p> <p>Remuneración</p> <p>Premios</p> <p>Horarios flexibles</p> <p>Beneficios sociales</p> <p>Integración</p> <p>Inclusión</p>	<p>La investigación utilizará el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta para la recolección de datos.</p>

## Apéndice 2: Cuestionario sobre habilidades gerenciales

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

#### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE SCOTIABANK FILIAL CAJAMARCA

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo de describir las habilidades gerenciales. Se pide su apoyo valioso para contestar con objetividad las siguientes preguntas:

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (X) según su criterio.

Alternativas de respuesta	Denotación	Calificación	Significado
Casi nunca	CN	1	Deficiente
Nunca	NU	2	
Indeciso	IN	3	Regular
Siempre	SI	4	Bueno
Casi siempre	CS	5	

.	Variable X: Habilidades gerenciales	CN	NU	IN	SI	CS
	<b>Dimensión 1: Habilidades personales</b>					
	<b>Indicador 1: Desarrollo del Autoconocimiento</b>					
P1	Promueve el desarrollo del Autoconocimiento del personal					
	<b>Indicador 2: Manejo de estrés personal</b>					
P2	Se preocupan por el manejo de estrés del personal					
	<b>Indicador 3: Solución creativa y analítica de problemas</b>					
P3	Soluciona los problemas de manera creativa y analítica					
	<b>Dimensión 2 Habilidades interpersonales</b>					
	<b>Indicador 1: Coaching y comunicación de apoyo</b>					
P4	Aplica el entrenamiento del personal del Banco					
	<b>Indicador 2: Poder e influencia</b>					
P5	Cuenta con poder e influencia en la empresa					
	<b>Indicador 3: Motivación</b>					
P6	Se preocupa por motivar al personal de la empresa					
	<b>Indicador 4: Manejo de conflictos</b>					
P7	Maneja los conflictos adecuadamente					
	<b>Dimensión 3: Habilidades de equipo</b>					
	<b>Indicador 1: Facultamiento y delegación</b>					
P8	Aplica el empowerment					
	<b>Indicador 2: Formación de equipos efectivos</b>					

P9	Se preocupa por formar equipos efectivos					
	<b>Indicador 3: Liderar el cambio positivo</b>					
P10	Se preocupa por liderar el cambio positivo					
	<b>Dimensión 4: Habilidades de comunicación</b>					
	<b>Indicador 1: Conducción de presentaciones orales y escritas</b>					
P11	Conduce adecuadamente las comunicaciones orales y escritas					
	<b>Indicador 2: Conducción de entrevistas</b>					
P12	Conduce adecuadamente las entrevistas					
	<b>Indicador 3: Conducción de juntas</b>					
P13	Conduce adecuadamente las juntas que se presentan					

### Apéndice 3. Cuestionario sobre motivación laboral

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

#### FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE SCOTIABANK FILIAL CAJAMARCA

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo de describir la motivación laboral. Se pide su apoyo valioso para contestar con objetividad las siguientes preguntas:

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (X) según su criterio.

Alternativas de respuesta	Denotación	Calificación	Significado
Casi nunca	CN	1	Baja
Nunca	NU	2	
Indeciso	IN	3	Regular
Siempre	SI	4	Alta
Casi siempre	CS	5	

.	Variable Y: Motivación laboral	CN	NU	IN	SI	CS
	<b>Dimensión 1: Puesto de trabajo</b>					
	<b>Indicador 1: Trabajo estimulante</b>					
P1	Los gerentes promueven el trabajo estimulante					
	<b>Indicador 2: Posibilidades de crecimiento</b>					
P2	Los gerentes promueven el crecimiento profesional del personal					
	<b>Dimensión 2: autonomía en el trabajo</b>					
	<b>Indicador 1: Participación</b>					
P3	Los gerentes promueven la participación del personal					
	<b>Indicador 2: Consideración</b>					
P4	Los gerentes consideran la autonomía del personal					
	<b>Dimensión 3: Ambiente de trabajo</b>					
	<b>Indicador 1: Clima laboral</b>					
P5	Los gerentes promueven un adecuado clima laboral					
	<b>Indicador 2: Relaciones con los compañeros</b>					
P6	Los gerentes promueven relaciones adecuadas entre compañeros de trabajo					
	<b>Indicador 3: Relaciones con los superiores</b>					
P7	Los gerentes promueven relaciones adecuadas con los superiores					
	<b>Dimensión 4: Condiciones laborales</b>					
	<b>Indicador 1: Remuneración</b>					

P8	Los gerentes se preocupan por otorgar una remuneración justa y equitativa					
	<b>Indicador 2: Premios</b>					
P9	Los gerentes se preocupan por otorgar premios por el trabajo sobresaliente					
	<b>Indicador 3: Horarios flexibles</b>					
P10	Los gerentes se preocupan por establecer horarios flexibles para el personal					
	<b>Indicador 4: Beneficios sociales</b>					
P11	Los gerentes se preocupan por otorgar todos los beneficios sociales de acuerdo a ley					
	<b>Dimensión 5: Onboarding</b>					
	<b>Indicador 1: Integración</b>					
P12	Los gerentes se preocupan por la integración del personal					
	<b>Indicador 2: Inclusión</b>					
P13	Los gerentes se preocupan por la inclusión adecuada del personal					

Muchas gracias

## Apéndice 4. Valores de coeficiente de correlación de Spearman

Valor	Calificación
$r = 1,00$	Correlación grande, perfecta y positiva
$0,90 \leq r < 1,00$	Correlación muy alta
$0,70 \leq r < 0,90$	Correlación alta
$0,40 \leq r < 0,70$	Correlación moderada
$0,20 \leq r < 0,40$	Correlación muy baja
$r = 0,00$	Correlación nula
$r = - 1,00$	Correlación grande, perfecta y negativa