

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**HABILIDADES INTERPERSONALES Y  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DE LA  
DIRECCIÓN ANTIDROGAS DE LA POLICIA  
NACIONAL DEL PERÚ, 2017.**

**PRESENTADO POR:**

**HIPOLITO VASQUEZ RAMIREZ**

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

**ASESOR:**

Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez

**HUACHO - 2019**

**HABILIDADES INTERPERSONALES Y MOTIVACIÓN DEL  
PERSONAL DE LA DIRECCIÓN ANTIDROGAS DE LA POLICIA  
NACIONAL DEL PERÚ, 2017.**

**HIPOLITO VASQUEZ RAMIREZ**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA  
HUACHO  
2019**



## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiarme en cada paso de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis seres queridos por su apoyo incondicional y por tener confianza en mí.

A mi hijo Rodrigo, por ser mi motor y motivo y por darme las fuerzas para seguir adelante, quien ha sido mi inspiración para ser perseverante en todos los aspectos de mi vida.

A mi Asesor de tesis y amigos por su gran apoyo y motivación en seguir perfeccionándome en esta vida laboral tan competitiva.

*Hipólito Vásquez Ramírez.*

## AGRADECIMIENTO

A las autoridades de la Alta Dirección de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, por asegurar la calidad académica en la universidad.

*Hipólito Vásquez Ramírez.*



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Definición de términos básicos</b>	<b>34</b>
<b>2.4 Hipótesis de investigación</b>	<b>35</b>
<b>2.4.1 Hipótesis general</b>	<b>35</b>
<b>2.4.2 Hipótesis específicas</b>	<b>35</b>
<b>2.5 Operacionalización de las variables</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>37</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>38</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>38</b>
<b>3.2.2 Muestra</b>	<b>38</b>

3.3	Técnicas de recolección de datos	39
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	40
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>41</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>41</b>
4.1	Análisis de resultados	41
4.2	Contrastación de hipótesis	51
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>62</b>
<b>DISCUSIÓN</b>		<b>62</b>
5.1	Discusión de resultados	62
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>66</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>66</b>
6.1	Conclusiones	66
6.2	Recomendaciones	67
<b>REFERENCIAS</b>		<b>69</b>
7.1	Fuentes bibliográficas	69
7.2	Fuentes electrónicas	70
<b>ANEXOS</b>		<b>72</b>



## RESUMEN

El objetivo general fue determinar de qué manera las habilidades interpersonales de los jefes influyen en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. El estudio fue de diseño no experimental, transversal, correlacional causal. La población fue 3527 subalternos policiales de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú; y la muestra fue 346 subalternos. Se utilizó como instrumento al cuestionario y la técnica la encuesta. La validación del cuestionario se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett, alcanzando un valor de 0,792. Se realizó la confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach con un coeficiente de 0,916. Las derivaciones de las habilidades interpersonales, en opinión del personal policial subalterno, respecto a “comunicación de apoyo”, el 70,2% manifestó que sus jefes nunca escuchan las nuevas ideas y aportes que brindan, con referencia a “ganar poder” el 65% manifestó que sus jefes nunca reflejan una imagen de poder y liderazgo, con referencia a la “motivación con los demás” el 70,2% del personal manifestó que los jefes nunca recompensan a su personal por los logros conseguidos, con referencia al “manejo de conflictos” el 63% del personal manifestó que los jefes nunca identifican las fuentes de los conflictos ocurridos. Respecto a la variable motivación del personal, en la dimensión de los “factores de motivación” el 78,3% del personal policial subalterno sienten que no avanzan en lo personal y laboral en la institución, que en la dimensión de los “factores higiénicos” el 74% perciben que la institución no cuenta con políticas y una administración adecuada. Se utilizó la Prueba Rho de Spearman. Con un nivel de significancia  $p = 0,000 < 0,05$  y una correlación positiva moderada  $r = 0,651$ , se concluye que las habilidades interpersonales de los jefes influyen significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

Palabras clave: motivación, comunicación de apoyo, manejo de conflictos, ganar poder.

## ABSTRACT

The general objective was to determine in which way the interpersonal skills of the chiefs influence the motivation of the subaltern personnel of the Anti-Drug Directorate of the National Police of Peru, 2017. The study was of non-experimental, transversal, causal correlational design. The population was 3527 police subalterns of the Anti-Drug Directorate of the National Police of Peru; and the sample was 346 subordinates. The survey was used as an instrument for the questionnaire and the technique. The validation of the questionnaire was carried out with the Kaiser-Meyer-Olkin statistical test and the Bartlett sphericity test, reaching a value of 0.792. Reliability was performed by means of Cronbach's Alpha with a coefficient of 0.916. The derivations of interpersonal skills, in the opinion of the subordinate police personnel, regarding "communication of support", 70.2% said that their bosses never listen to the new ideas and contributions they provide, with reference to "gain power" 65 % said that their leaders never reflect an image of power and leadership, with reference to "motivation with others" 70.2% of staff said that managers never reward their staff for the achievements, with reference to "management of conflicts" 63% of the personnel said that the bosses never identify the sources of the conflicts that occurred. Regarding the staff motivation variable, in the dimension of the "motivating factors" 78.3% of the subordinate police personnel feel that they do not advance in the personal and work in the institution, that in the dimension of the "hygienic factors" 74% perceive that the institution does not have adequate policies and administration. The Spearman Rho Test was used. With a level of significance  $p = 0.000 < 0.05$  and a moderate positive correlation  $r = 0.651$ , it is concluded that the interpersonal skills of the chiefs significantly influence the motivation of the subordinate staff of the Anti-Drug Directorate of the National Police of Peru, 2017.

Keywords: motivation, support communication, conflict management, gain power.



## INTRODUCCIÓN

Las habilidades interpersonales permiten mejorar la comunicación con otras personas, siendo indispensable en la organización, de la misma manera permite al jefe relacionarse de forma más adecuada con los subordinados, y que ayuda al jefe a tener una mejor relación interpersonal con sus subordinados. Es así, que se convierte en un medio para hacer comprender al subordinado lo que se espera de él en su trabajo y además para conocer lo que él requiere para desarrollar mejor su trabajo; asimismo, ayuda a los jefes para comunicarse con sus subordinados con la finalidad de motivarlos a realizar su trabajo de la mejor manera

En este contexto, que las habilidades interpersonales se hacen necesarias para que los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales, puedan canalizar las conductas del personal policial subalterno en la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú.

Es así, que la presente investigación determina de qué manera las dimensiones de las habilidades interpersonales de los jefes vienen influenciando en la motivación del personal policial subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú.

La investigación desarrolla en el capítulo I, la descripción de la realidad problemática, caracterizando a las habilidades interpersonales y la motivación del personal; asimismo, se señala los problemas y objetivos de investigación y la justificación de la investigación. En el capítulo II se desarrolla los antecedentes de la investigación, internacionales y nacionales, las bases teóricas, la hipótesis general e hipótesis específicas y la operacionalización de variables. En el capítulo III se desarrolla la metodología de la investigación, su diseño metodológico y tipo de estudio, técnica e instrumento, población y muestra, y técnica de procesamiento de análisis de datos. En el capítulo IV se desarrolla el análisis de resultados y la contrastación de las hipótesis. En el capítulo V se presenta la discusión y en el capítulo VI las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Las habilidades interpersonales son aquellas que nos permiten tener una mejor comunicación con otras personas, se puede decir entonces que, dentro de cualquier organización, las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que permiten al jefe relacionarse de manera más adecuada con cada uno de sus subordinados. Hay habilidades como la empatía, las emociones y la sociabilidad; que ayudan a los jefes a tener una mejor relación interpersonal con sus subordinados. La empatía permitirá a los jefes ser más justos con sus subordinados, entenderlos mejor, enfadarse menos con ellos; así como las emociones les permitirán comunicarse mejor con los subordinados, hacerles entender mejor lo que esperan de ellos y lo que quieren, y las habilidades sociales harán que conozcan más personas y saber relacionarse mejor con ellos; ayudando así a que los jefes tengan una mayor facilidad para comunicarse con sus subordinados con la finalidad de motivarlos a realizar sus actividades laborales de la mejor manera. La motivación del personal es lo laboral, es la capacidad que tienen los jefes para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para alcanzar los objetivos en su centro laboral, es decir, en relación al trabajo. Entonces el que los jefes tengan un buen desarrollo de sus habilidades interpersonales, influirá en la motivación laboral de los subordinados, ya que los empleados se sentirán satisfechos por el hecho que sus jefes se preocupan por ellos y los entienden. Un jefe que sabe mantener motivado a su subordinado, crea un buen clima laboral, un jefe que reconoce los logros de sus subordinados los mantiene con buen ánimo para cumplir con su trabajo, un buen jefe escucha las opiniones, sugerencias de sus subordinados y los valora, ocasionando una motivación en el personal.

Los individuos tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en lugar donde trabajan, y obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos o diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. Cada vez se hace más problemático el control de la parte social en las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología organizacional que está centralizada principalmente en lo que refiere a la motivación del personal. Las habilidades interpersonales proporcionan a los jefes de las organizaciones las herramientas para expresarse, afrontar problemas cotidianos y viejos, así como la capacidad para relacionarse, aprender a aprender, incrementar habilidades sociales, empáticas y de conocimiento que influyen directamente en la interrelación con los subordinados.

La Dirección Antidrogas, es una Dirección Especializada de la Policía Nacional del Perú, siendo su función principal la Reducción del Tráfico Ilícito de Drogas en todas sus manifestaciones a nivel nacional, por medio de la Prevención, Planeamiento, Investigación y Combate, logrando la detención de personas implicadas en toda la cadena delictiva del tráfico ilícito de drogas, desde la producción, acopio, transporte, proveedores y mercado a nivel nacional e internacional.

Al ser la Dirección Antidrogas, una Dirección Especializada, es preciso que cuente con personal especializado en temas de investigación criminal, inteligencia y operaciones policiales; sin embargo por decisiones institucionales el personal policial suboficial de reciente egreso de las Escuelas de Ayacucho, Mazamari y Santa Lucía que pertenecen a la Dirección Antidrogas, son designados a cumplir su función policial operativa en Selva por un lapso de tres (03) años de acuerdo al cumplimiento del Convenio con la SAAL (Sección de Asuntos Anti-Narcóticos y Aplicación de la Ley de la Embajada de los Estados Unidos), sin embargo por necesidad de personal son puestos a disposición de esta Dirección Especializada en unidades orgánicas críticas, los cuales no cuentan con una carrera técnica profesional y mucho menos con una especialización y/o capacitación en estos temas, ubicándolos en muchos casos a desempeñar funciones especiales en áreas administrativas, donde ellos mismos tienen que afrontar situaciones difíciles,

afrontando responsabilidades por el desempeño de sus funciones y con el temor de ser sancionados y o puestos a disposición por la superioridad.

Considerando lo anterior, se hizo indispensable estudiar las habilidades interpersonales de los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales de la Dirección Antidrogas PNP con su personal policial subalterno; observando ciertos problemas que demuestran los jefes de estas Divisiones Policiales, en relación a sus habilidades interpersonales, por ejemplo: la falta de saber de cómo poner en práctica una información que contribuya en el personal policial subalterno, que estos jefes no saben atenderlos en muchas situaciones, olvidando la forma apropiada de cómo emplear sus destrezas de orientación y consultoría.

De otro modo, se pudo apreciar, que el poder (grado) e influencia que transmiten los jefes o directores es de manera absolutista, no respetando sus derechos en muchos casos como el desarrollo laboral o profesional, afectando inclusive su entorno familiar, siendo en la mayoría de los casos puestos a disposición a otras unidades policiales, interviniendo de un modo negativo sobre este personal policial, demostrando estos jefes, un poderío equivocado frente a la sociedad.

De la misma forma, los jefes de estas Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales de la Dirección Antidrogas no efectúan un análisis de las consecuencias que le pueda suceder a este personal policial subalterno frente a un bajo desempeño laboral, al no saber cómo poner en práctica un ambiente estimulador.

Asimismo se observó, que algunos de estos jefes de la Dirección Antidrogas PNP, no cuenta con las habilidades personales, para conocer de qué forma manejar las dificultades que emergen dentro de sus Unidades y que no logran identificar en la mayoría de las veces la fuente real del problema o sencillamente no saben cómo colocar en práctica una estrategia eficiente para conseguir disminuir tales problemas, optando en el peor de las circunstancias como es la sanción o colocarlos a disposición de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, afectándolos en los futuros ascensos y que ellos lograsen poseer en sus referencias.

De este modo, dentro de esta Dirección Especializada se observó que el personal policial subalterno no se siente estimulado para desempeñar sus trabajos, sean administrativos u operativos y perciben que sus esfuerzos que desarrollan dentro de esta Dirección no se les reconoce, logrando reconocer sólo al “director” o jefe desistiendo del ámbito al personal suboficial que contribuyó directamente en el operativo, influenciando ello de forma negativa en su estado de ánimo. Otro de los elementos es la fatiga del personal policial subalterno, que, por sus diferentes responsabilidades de trabajo, sienten que no alcanzan un cierto desarrollo laboral o progreso, ni algún reconocimiento para futuros ascensos el cual contribuya a una mejor motivación.

Dentro de la Dirección Antidrogas otras de las dificultades la cual emergen relacionado a la motivación personal, se encuentra vinculado a la falta de infraestructura. La Dirección Antidrogas PNP, cuenta a nivel nacional con 75 bases y locales antidrogas, de los cuales, en términos generales, el 51% de inmuebles que ocupan las unidades operativas son propios y que han sido saneado, faltando un 49% por regularizar su situación legal, los cuales no pueden ser objetos de modificaciones sustanciales. Esta condicionante, influye en el estado de ánimo del personal policial subalterno.

Otro elemento, es la falta del acceso a capacitaciones especializadas, el cual originan la escasez de motivación del personal policial suboficial para una capacitación total que considere a todas las competencias necesarias para desarrollar mejor sus labores, sin embargo, la capacitación no es accesible a todo el personal subalterno policial ni a los jefes en su totalidad, debido a la escasez de presupuesto o sencillamente ocasionada por el direccionamiento o elección a qué tipo de personal policial se faculta o beneficia por disposiciones de prevalecer (prevalecen para oficiales los cursos), o en otras situaciones sencillamente no prevalecen estos adiestramientos, la cual lo desmotiva ha dicho personal.

La Dirección Antidrogas PNP, refleja un conjunto de dificultades internas, el cual vienen perjudicando en un funcionamiento apropiado, ello es a causa de la escasas de capacidad de sus jefes para vincularse con sus subalternos y a los distintos elementos indicados inicialmente, expresando así que en referencia a las habilidades interpersonales de los jefes de las Divisiones y Unidades y Sub

Unidades Policiales, como una falta de competencia, para estimular al personal subalterno (suboficiales).

Por estos motivos que se hace de suma importancia para la Dirección Antidrogas de la PNP, el implementar estrategias para capacitar a sus Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales en el manejo de personal y habilidades interpersonales, con la finalidad de enriquecer y mejorar su trato al personal policial subalterno, generando de esta manera una mayor comunicación y entendimiento entre todos los trabajadores, llevando de esta manera a maximizar la eficacia de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera las habilidades interpersonales de los jefes influyen en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera la comunicación de apoyo de los jefes influye en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017?
- b. ¿De qué manera el ganar poder de los jefes influye en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017?
- c. ¿De qué manera la motivación a los demás de los jefes influye en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017?
- d. ¿De qué manera el manejo de conflictos de los jefes influye en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera las habilidades interpersonales de los jefes influyen en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar de qué manera la comunicación de apoyo de los jefes influye en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.
- b. Determinar de qué manera el ganar poder de los jefes influye en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.
- c. Determinar de qué manera la motivación a los demás de los jefes influye en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.
- d. Determinar de qué manera el manejo de conflictos de los jefes influye en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Por su conveniencia, ya que la investigación busca conocer la realidad de los altos cargos de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú con respecto a las habilidades interpersonales con las que cuenta los jefes y analizar de qué manera influyen en la motivación laboral de los subalternos de los demás niveles jerárquicos, siendo esto importante para la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú y para el país.

Por su valor teórico, esta investigación contribuirá con información será muy beneficiosa a otras direcciones especializadas de la Policía Nacional del Perú, que anhelan saber de los testimonios de la organización estudiada, referente a las destrezas de sus jefes y su predominio dentro de la motivación de los subalternos de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú.

Por su relevancia práctica, ya que estudia la influencia de una variable sobre otra variable, donde la investigación se realiza en una institución policial en medio de la motivación del personal subalterno y las habilidades interpersonales por el lado de los jefes, dentro de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, en todas las entidades policiales asunto de este estudio.

Por su importancia metodológica, ya que, en el sector público la investigación, se vincula con las habilidades interpersonales de los jefes y su influencia en la motivación laboral en el personal policial subalterno, las cuales exteriorizan consecuencias en el contexto actual y auténtico.

### **1.5 Delimitaciones del estudio**

Se realizó la presente investigación en la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú.

La delimitación temporal para el desarrollo de la investigación abarca un horizonte de tiempo de enero a diciembre del año 2017.

La delimitación geográfica comprende a las Unidades y Sub Unidades de la Dirección Antidrogas a nivel nacional.

La delimitación social comprende al personal policial subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú.

La delimitación semántica es: Habilidades interpersonales y Motivación del personal.

Las habilidades interpersonales es la capacidad para comunicarse con sus subordinados y grupos, por el lado de los jefes de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú para así vincularse con ellos y entenderlos.

Comprende los aspectos positivos la motivación del personal el cual posee un organismo y así originar aspiraciones, ansias, requerimientos y energías al personal policial subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú para el apropiado progreso de dicha labor.

### **1.6 Viabilidad del estudio**



Hernández, Fernández & Baptista (2014) indican que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

(Contreras, 2014) efectuó la tesis titulada “Diferencia en las Relaciones Interpersonales entre el departamento de ventas y el departamento de contabilidad de una Empresa que se dedica a la Venta de Seguros.”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar – Guatemala. La investigación tuvo como finalidad universal el establecer si en medio del personal del departamento de contabilidad y el personal del departamento de ventas de una organización en las relaciones interpersonales existe diferencia. Es una investigación cuantitativa descriptiva transversal. La población fue 30 empleados. Utilizo la investigación la encuesta y el cuestionario como instrumento. La investigación finalizó en que en las relaciones interpersonales no existe una diferencia característica asimismo en medio del sector de contabilidad y el sector de ventas de una corporación el cual no se consagra a la venta de seguros.

(García, 2014) realizó la tesis titulada “Motivación y desempeño laboral de los directivos del corporativo Adventista del Norte de México”, la cual fue aprobada por la Universidad de Montemorelos, México. Tuvo como finalidad

universal la tesis el analizar si es productora de la autoevaluación del grado de desempeño laboral del directivo la autopercepción del grado de motivación laboral. Es una investigación descriptivo – correlacional. Su población fue 108 directivos, del mismo modo la muestra fue de 73 directivos. La investigación utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. La investigación concluyó en que la variable grado de motivación laboral tuvo una influencia positiva y fuerte en el nivel de desempeño laboral.

(Enrique, 2014) desarrolló la tesis titulada “Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México”, la cual fue aprobada por la Universidad de Montemorelos, México. La investigación tuvo como propósito universal establecer si el grado de motivación es predictor del desempeño laboral en los colaboradores del Instituto de la Visión en México. Es una investigación cuantitativa, descriptiva, explicativa, de campo, correlacional, y transversal. La población estuvo conformada por 164 colaboradores. La investigación empleo la técnica y el cuestionario como instrumento. La investigación finalizó en que entre el tiempo de servicio en la institución y el desempeño no existe una relación significativa.

(López, Domínguez, & Machado, 2014) realizaron la tesis titulada “Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima organizacional del Centro educativo de Nuevo Chorrillo”, la cual fue aprobada por la Universidad Cristiana de Panamá – Panamá. La investigación tuvo como finalidad universal el analizar en los docentes del Centro Educativo Nuevo Chorrillo la influencia de las relaciones interpersonales en su clima organizacional. Es una investigación transversal descriptiva. La población fue 69 docentes, con una muestra de 21 docentes. La investigación empleo la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. La investigación concluye que, para que existan un buen clima organizacional y relaciones interpersonales es indispensable un buen liderazgo y que llegue a saber desarrollar y comunicar una óptima comunicación, tolerancia, rendición y como líder sin desatender su jurisdicción.

(Aburto, 2011) realizó la tesis titulada “Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional”, la cual fue aprobada por el Instituto Politécnico Nacional. Se realizó la tesis con el objetivo general el establecer si las habilidades directivas son los orígenes de un insatisfactorio clima organizacional, y así establecer una investigación que favorezca a solucionar las dificultades de la entidad. La investigación concluyó en que Coordinación Estatal del Instituto Nacional de Estadística y Geografía en Michoacán, se tiene un clima organizacional insatisfactorio.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

(Chirito & Raymundo , 2015) realizaron la tesis denominada “La Motivación y su Incidencia en el Desempeño Laboral del -Banco Interbank, tiendas en Huacho, Periodo 2014”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú. La investigación tuvo como objetivo general el determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral del Banco Interbank. Es una investigación descriptivo correlacional. La población fue 43 empleados La investigación empleo a la encuesta como técnica y al cuestionario como instrumento. La investigación concluyó en que la motivación incide significativamente de forma efectiva en el desempeño laboral del Banco Interbank.

(Uriarte & Roncal, 2013) realizó la tesis titulada “Programa Educativo "Sembrando Amistad" y su influencia en las Relaciones Interpersonales de los niños y niñas de 5 años de la Institución Educativa N° 288 "Ana Sofía Guillena Arana del Distrito de Rioja, 2013”, la cual fue aprobada por la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto. La investigación tuvo como objetivo general Aplicar el Programa Educativo "Sembrando Amistad" para mejorar las relaciones interpersonales de los niños y niñas de 5 años de la Institución Educativa N° 288 "Ana Sofía Guillena Arana" del distrito de Rioja, 2013 y como objetivos específicos fueron Sistematizar el Programa Educativo "Sembrando Amistad" basado en la teoría interpersonal de la psiquiatría, teoría del aprendizaje social, teoría de Trower, teoría de las inteligencias múltiples y la teoría de las emociones; Aplicar el Programa Educativo "Sembrando Amistad" basado en las dimensiones de Inicio, proceso y salida en los niños y niñas de 5 años y Evaluar las relaciones

interpersonales en las dimensiones de habilidades sociales y empatía, a nivel de pre y pos test, concluyó que el Programa Educativo "Sembrando Amistad", mejoró significativamente la dimensión habilidades sociales de los niños y niñas de 5 años de la Institución Educativa N° 288 "Ana Sofía Guillena Arana" del distrito de Rioja, 2013; con valor calculado (te: -13,70) menor al valor tabulado.

(Aguilar & Guerrero, 2014) desarrollaron la indagación denominada sobre las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal. La finalidad general de la investigación fue el identificar en los trabajadores del servicio Agrícola Ganadero el vínculo en medio del clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño organizacional. Es de tipo transversal correlacional la investigación. La población fue 96 colaboradores. La encuesta fue la técnica y el cuestionario el instrumento. La investigación se finalizó demostrando que la satisfacción laboral y las habilidades directivas existe relación directa.

(Paredes, 2010) desarrollo la tesis denominada "Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú", la cual fue aprobada por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. La investigación tuvo como objetivo general el determinar el nivel de habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional de los actores en empresas productoras. Es una investigación no experimental, transversal. Estuvo constituida la población del sector industrial en estudio por las empresas productoras, así mismo la muestra fue los colaboradores, de cada mecanismo de observación como organización, de acuerdo a los cuatro niveles ocupacionales. Además, la investigación utilizó como instrumentos la recolección de datos, cuestionario mono factorial de cuestionario de habilidades y estilos de vida para la negociación del problema. La investigación concluyó en que prorrogan conforme a los estilos de existencia y el grado de trabajo para la negociación de las habilidades interpersonales en la población de organizaciones productoras en el Perú.

## 2.2 Bases teóricas

*Variable independiente: Habilidades interpersonales*

## **A. Definiciones**

(Griffin & Van Fleet, 2016) indican que es la capacidad que posee un director para poder entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos en las habilidades interpersonales; los directores interactúan con muchos individuos dadas las diferentes ocupaciones que deben efectuar, asimismo requieren poseer la capacidad para laborar con diferentes clientes fuera de la organización.

(Huerta & Rodríguez, 2014) indican ciertas secciones el cual a los administrativos contribuirán a conllevar una óptima dirección; asimismo, de ello contribuirán en conocimientos teóricos que serán precisos para el ejercicio indisoluble de su labor de liderazgo y dirección vinculados a las habilidades interpersonales dentro de la organización tanto de trabajadores como administrativos

(Whetten & Cameron, 2011) Indican que son esenciales las relaciones interpersonales para concebir en las personas una energía positiva, en el momento en que los individuos perciben interacciones positivas, se siente alegre, confortada y revitalizada.

## **B. Dimensiones de las habilidades interpersonales**

(Griffin & Van Fleet, 2016) indican que es la capacidad que posee un director para poder entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos en las habilidades interpersonales; los directores interactúan con muchos individuos dadas las diferentes ocupaciones que deben efectuar, asimismo requieren poseer la capacidad para laborar con diferentes clientes fuera de la organización.

Si bien es cierto, algunos directores, han triunfado a pesar de no tener buenas habilidades interpersonales, es posiblemente que aquellos que poseen excelentes habilidades aseguran su éxito.

Indican los autores las subsiguientes dimensiones de las habilidades interpersonales de los jefes, los cuales son:

### **a. Comunicación de apoyo**

Se describe a un patrón de comunicación interpersonal la cual es de provecho para comunicarse de forma honesta y exacta, principalmente en

situaciones dificultosas, sin exponer las relaciones interpersonales. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Coaching
- Consultoría u orientación
- Escucha

*b. Ganar poder*

Se describe a la autoridad la cual el jefe transmite a través de las relaciones interpersonales, concibiendo admiración por parte de sus subordinados. Siendo sus indicadores las siguientes:

- Ganar poder
- Ejercer influencia
- Incrementar autoridad

*c. Motivación a los demás*

Se describe a la motivación que el jefe puede generar con sus subordinados a través de los vínculos interpersonales que con ellos manejan. Siendo los indicadores siguientes:

- Diagnóstico de un bajo desempeño
- Creación de un entorno motivador
- Recompensas de logros

*d. Manejo de conflictos*

Se describe a como el jefe maneja y soluciona los conflictos que en el contexto laboral se podrían originar, resolviendo a través de las relaciones interpersonales. Siendo sus indicadores siguientes:

- Identificación de las fuentes
- Selección de estrategias
- Resolución de confrontaciones

***C. La esencia interpersonal de las organizaciones***

(Griffin & Van Fleet, 2016) Indican que gran parte del quehacer de todo el personal gerencial implica interactuar, sea directa o indirectamente, con otras personas dentro o fuera de la organización.

*a. Dinámica interpersonal*

La índole de las relaciones interpersonales en una organización es tan diversa como lo son sus miembros, en un extremo están las personales y positivas. Estas se presentan cuando dos partes se conocen, se respetan, sienten aprecio la una por la otra y disfrutan de su interacción

Por otro lado, la dinámica interpersonal, podría ser negativa, es posible que ocurra ello en el momento en que las partes se caen mal, cuando la una por la otra no siente respeto y no les agrada interactuar entre sí.

Entre estos dos extremos queda la mayor parte de las interacciones, dado que los integrantes de la organización tienen contacto de profesional y por ende se centralizan mayormente en lograr los propósitos. Estas interacciones hacen mención a una labor en cuestión siendo relativamente estructuradas, formales y encaminadas.

*b. Resultados de las conductas interpersonales*

Las conductas interpersonales dan por resultado diferentes situaciones. Diferentes perspectivas de la motivación sugieren que la mayoría de los individuos tienen necesidades sociales.

Como muchos consideran, las relaciones interpersonales en las organizaciones con una fuente primordial para satisfacer esos requerimientos, para alguien que posee una necesidad energética de afiliación gran calidad en estas relaciones son un elemento positivo significativo del centro de trabajo.

No obstante, si esa misma persona encuentra interacciones laborales de pésima calidad, el efecto podría ser igual de fuerte en el otro sentido.

*c. Comprender las diferencias individuales*

Para iniciar es un punto recomendable conocer el resultado de las habilidades interpersonales en el centro de trabajo que es la esencia básica de la

relación entre las personas y la organización, también es importante conocer la índole de las diferencias individuales.

#### ***D. En contrato psicológico***

(Griffin & Van Fleet, 2016) refieren que la mayoría de las personas conocen lo básico de un contrato, en ciertos sentidos, un contrato psicológico es similar a uno legal, sin embargo, no está muy explícito y es menos formal.

En específico, un contrato psicológico se refiere a un conjunto global de expectativas que tiene un individuo en relación a lo que aportará a la organización y de que ésta le retribuirá a cambio.

Un individuo brinda diversas contribuciones a la organización: tiempo, esfuerzo, destrezas, honestidad. Se supone que estas contribuciones satisfacen distintas necesidades. Ello indica, dado que la empresa habría contratado a la persona en virtud de sus habilidades, es importante exteriorizar esas destrezas en el momento que efectúa su labor.

A cambio de estas aportaciones la organización, brinda incentivos y pagos al individuo, las oportunidades y la remuneración como algunos de estos para hacer carrera, son componentes palpables, otros como el estatus y la seguridad de empleo, son más que todo impalpables. Del mismo modo el individuo contribuye con la organización a través de su esfuerzo, capacidad, lealtad, habilidad, tiempo y competencia.

Manejar el engranaje persona – empleo, es un aspecto específico de la aplicación de las habilidades interpersonales y poder administrar los contratos psicológicos, y se describe a medida que tales aportaciones que concibe el individuo tienen que ver con los incentivos y salarios el cual la organización brinda. En teoría, cada empleado tiene un conjunto específico de necesidades que anhela que se encuentren satisfechas, y un cúmulo de capacidades laborales y conductas que aportar.



Si la organización sabe aprovechar todas estas destrezas y comportamientos, y si plenamente puede compensar las necesidades del individuo, esta y los empleos empatarán a la perfección.

Las diferencias individuales son los atributos personales que varían de un individuo a otro.

En el momento en que una organización procure evaluar o manifestar las diferencias personales que existen entre sus empleados debe considerar las condiciones en que se presenta la conducta de estos. Frente a los contextos estimar las contribuciones personales y las diferencias y que es un gran reto a los clientes para las empresas en el momento en que procuran instituir eficaces contratos psicológicos con sus empleados y conseguir que las personas y sus trabajos engranen de manera óptima.

#### ***E. La motivación como parte de las habilidades interpersonales***

(Griffin & Van Fleet, 2016) señalan que la motivación se refiere a un conjunto de fuerzas que harán que los individuos se comporten de determinadas formas. Un empleado podría decidir que se esforzará lo mejor posible en su centro laboral.

Acercar al máximo la probabilidad de la primera conducta es la meta gerencial y disminuir al mínimo la última. Dicho propósito consigue más significancia en el momento en que entendemos el compromiso en el trabajo y tiene que ser concluyente la motivación en el desempeño individual por componentes: el entorno laboral, la capacidad y la motivación.

Las perspectivas del contenido de la motivación se refieren a las necesidades y a las deficiencias de esas necesidades.

Plantean una interrogante las perspectivas del contenido ¿Qué factores son motivantes dentro del centro laboral? Los directores o gerentes suelen contestar que la jornada más corta, remuneración más alta y circunstancias de trabajo de gran calidad estimulan a los empleados. Ciertos especialistas proponen que es posible mejorar la motivación ofreciéndoles más autonomía y responsabilidad. Estas dos posiciones, representan un panorama del contenido de la motivación. La primera

afirma que está en función al pago, las horas de trabajo y las condiciones laborales, la segunda sugiere que la autonomía y la responsabilidad son sus causas.

Dos perspectivas conocidas sobre el contenido es el enfoque de la pirámide las necesidades y la teoría de los dos factores.

*a. El enfoque de la pirámide de las necesidades*

Este enfoque parte del supuesto de que los individuos poseen diversas necesidades, las cuales se presentan por orden de importancia. La Pirámide de las Necesidades de Maslow es el más conocido el cual plantea que existen cinco niveles de necesidades.

Se hallan en el cimiento de la pirámide las necesidades fisiológicas que simbolizan los temas fundamentales para la función biológica y la supervivencia. Las prestaciones justas y los sueldos en las organizaciones, así como el ambiente de trabajo propio, la cual proporciona una temperatura cómoda, iluminación apropiada, sanitarios, y aire acondicionado, suelen satisfacer tales exigencias.

*b. Las necesidades de seguridad*

Las necesidades de ropa y vivienda, por ejemplo, de no tener que preocuparse a causa del dinero y de contener la convicción del trabajo. En el centro de trabajo, un sistema de quejas, un paquete de prestaciones apropiado y la continuidad del empleo con jubilación y seguridad social, satisfacen esos requerimientos.

*c. Las necesidades de pertenencia*

Contienen la necesidad de afecto y amor asimismo se describen a los procesos sociales. La mayoría de los individuos fuera del trabajo, con la comunidad las sacias y sus vínculos familiares, en el trabajo, a través de influencias.

Un director puede colaborar a esa satisfacción si consiente interacciones sociales y hace que los empleados se sientan parte de un equipo o un grupo de trabajo.

*d. Las necesidades de estima*

Son dos clases distintas: el de sentir respeto por uno mismo y poseer una imagen positiva, y el respeto de otros y recibir el reconocimiento; un director contribuye a satisfacerlas en el momento en que brinda a los empleados un conjunto de símbolos externos para los logros, por ejemplo, los nombramientos de los puestos, un despacho agradable los premios similares que correspondan.

Se encuentran las necesidades de realización personal en la cima de la pirámide, las cuales envuelven la extensión del potencial y así conseguir dicho desarrollo y un progreso individual continuo. Estos requerimientos podrían ser lo que presentan mayor dificultad para un director.

Maslow en primera pretensión propone que, la motivación del individuo será satisfacer sus necesidades fisiológicas. Será su motivación exclusiva mientras no estén satisfechas.

#### ***F. El trabajo en equipo en las habilidades interpersonales***

(Griffin & Van Fleet, 2016) Indican que las discrepancias personales son como una enorme lente el cual permite observar a otros y así comprenderlos y poseer con ellos relaciones interpersonales positivas. La teoría de la motivación, nos proporciona otro lente para observar porque escogen los sujetos sus conductas.

##### ***a. Dirigir los equipos***

Las organizaciones llevan muchos decenios empleando equipos, pero se ha generalizado en años recientes su uso, nosotros precisamos equipos como “un grupo chico de individuos que poseen destrezas que se completan, que se encuentran comprometidos con un propósito, metas o un enfoque común, y que consideran que cada una de ellas debe rendir cuentas a las demás.”

Son muy significativas las habilidades interpersonales a efecto de dirigir a un grupo y ser integrante de uno.

##### ***b. Clases de equipos***

Encontramos diversas tipologías de equipos:

Suelen ser permanentes los equipos de trabajo y son aquellos que desarrollan las labores cotidianas de una organización.

Los equipos para solucionar problemas son temporales y creados para resolver problemas en el centro de trabajo. Utilizan diferentes metodologías para solucionarlas, una vez resueltas, usualmente se descomponen de manera que sus miembros puedan regresar a su trabajo habitual.

Los equipos directivos se encuentran constituidos por directores y/o gerentes seleccionados de diferentes áreas y son los que coordinan el trabajo, son respectivamente permanentes porque su labor no acaba cuando se concluye un proyecto específico o soluciona una dificultad.

Se deben centralizar en los conjuntos que poseen mayores consecuencias para el desempeño global de la compañía, aconsejar y asesorar a las diferentes áreas es labor importante de los equipos administrativos, de tal manera que opten por disposiciones internas y se auto dirijan.

Coordinar las labores de los diferentes equipos de trabajo es la segunda actividad más significativa que de cierto modo son independientes.

*c. Beneficios y costos de los equipos*

Dado que incrementa en todo el mundo la popularidad de ellos a enorme velocidad es viable que lo estén comenzando a usar ciertas compañías sencillamente ya que todos los demás lo emplean, obviamente razón que no es apropiada. La causa elemental para que cree equipos una empresa debe ser que para ella ellos tengan sentido.

Se explica en el resumen de los beneficios efectivos la mayor razón que proceden de un ambiente fundando en equipos: costos más bajos, óptimo desempeño, mejoras organizacionales y beneficios para los empleos.

Se manifiesta de diferentes maneras el mejor desempeño, entre otras como productividad, mayor calidad y servicio al cliente. Permite que los empleados no desperdicien esfuerzos el hecho de trabajar en equipos, y en cambio disminuyan fallas y frente los clientes reacciones de una mejor forma, todo lo cual por cada unidad de aportaciones de ellos genera mayor producción.

Estas mejoras se derivan de la conjugación de otra manera de los esfuerzos individuales y de la lucha continua por mejorar para beneficio del conjunto.

Los empleados al igual que las organizaciones se benefician en un contenido de equipo, en general suelen estar menos satisfechos con su trabajo y la organización los más jóvenes, tener menor respeto por la autoridad y la supervisión, y desear más que buen pago por semana.

#### *d. Mejorar el conflicto*

En el momento en que trabajan juntos los sujetos en una empresa, sea en parejas habituales o equipos, no siempre las situaciones caminan bien, el conflicto es un componente indispensable dentro de las organizaciones de los vínculos interpersonales.

Se distingue en dicho enfoque como problemas la cual inquietan el desempeño universal, de la misma manera se distinguen los orígenes de estos en medio de los grupos o individuos del entorno y la empresa.

#### La índole del conflicto

Una discordancia en medio de una o más individuos, organizaciones y grupos crea un conflicto, la discordancia podría ser respectivamente vana; podría tener una durabilidad poca o meses e inclusive anualmente, y estar relacionado con el trabajo o ser personal.

Es conveniente para la gran parte de los individuos evitar los conflictos porque estos protagonizan situaciones desagradables. Por lo general los directores y los administradores han visto el conflicto como una dificultad que se debe evitar.

La consecuencia tanto de este estudio más sistemático como del debate y argumentación, será que tome una decisión más atinada la comisión y esté mejor preparada para justificarla delante a otros, que en la situación de que otros tuviesen estado acorde desde el principio y admitido una opción que quizá no estaba muy bien analizada.

#### Causas de los conflictos

La frecuente causa de conflictos interpersonales en organizaciones, suele denominar los individuos “encuentro de personalidades” caen pesimamente en el instante o en cierto instante en que no se pueden llevar bien una cierta razón

sinceramente. Asimismo, podría emerger en el momento en que los sujetos poseen distintas opiniones concernientes a ciertos ámbitos de su labor y corporación.

*e. Comprender la diversidad*

La diversidad existe en una comunidad humana en el momento en que ciertos de sus integrantes son distintos uno de otros o diversas dimensiones significativas. Un anómalo definitivo no es perennemente que detalle que un grupo o una organización es diversos o no. A diferencia, en la variedad logramos pensar de forma perenne, la comunidad en general si son puntualmente semejantes, a la sazón no hay variedad.

Si todo el mundo es distinto en todas las dimensiones inimaginables, entonces la diversidad es total; en realidad estos extremos son más hipotéticos que reales, la mayor parte de los contextos se caracterizan por un grado de diversidad que se ubica en algún punto entre estos dos límites

Los motivos del aumento de la diversidad son las siguientes:

Varios motivos explican, por qué ahora en las organizaciones hay más diversidad. La composición de su fuerza de trabajo es una de ellas el cual se tornó más variada. Un factor relacionado que contribuye a la diferencia es que ellas han reconocido que pueden mejorar la calidad general de su plantilla laboral si contratan y ascienden a las personas más talentosas disponibles

Otro componente es la globalización el cual ha ayudado al aumento de la variedad, en otros países las empresas abrieron fábricas y oficinas que tuvieron que aprender a manejar hábitos, distintas normativas sociales y costumbres.

Las propiedades en el exterior y las alianzas estratégicas también han ayudado a ello, dado posiblemente que hoy se efectúen designaciones laborales de directores en otros países o que trabajen para directores extranjeros o administradores en su país.

***Variable dependiente: Motivación del personal***

***A. Definiciones***

(Chiavenato , 2015) indica que es íntegramente vinculada la motivación del personal a cada etapa del estado de ánimo del ser humano, es una foto instantánea el estado de ánimo que atrae las emociones o los sentimientos de los individuos en el momento exacto.

(Robbins & Coulter , 2014) indican que la motivación es un grupo de procesos que inciden en la dirección, permanencia y energía del esfuerzo la cual un sujeto va desarrollando para lograr conseguir dichos propósitos; y que conseguir motivar en los empleados niveles altos de rendimiento es un proceso en la organización muy importante, dado esto los gerentes continúan buscando respuesta a ello.

(Werther, Davis, & Guzmán, 2014) concreta a la motivación como aquellos elementos con los que una organización cuenta para que los empleados de una determinada organización se comporten de la mejor manera a patrocinio de la empresa desplegando sus objetivos determinados.

(Chiavenato, 2014) concreta como ámbitos relativamente buenos a la motivación que tiene con los empleados una organización que dentro de ella laboran para lograr propósitos frecuentes de manera eficaz.

(Martínez, 2013) define que las metas y distintas necesidades constituyen una base para diseñar un proceso de motivación, que toda conducta dirigida hacia una meta surge cuando se activa una necesidad y la persona, ante el estado de desequilibrio actúa para reducirlo.

(Louffat, 2013) define que la motivación es resultado de razones o situaciones que influyen en el comportamiento personal y del equipo; y que con la finalidad de motivar a los empleados el líder debe en primera instancia conocer a cada uno.

(Koontz & Weihrich, 2013) define que la motivación de la persona es lo que hace una organización para que un empleado actúe y se comporte de una determinada manera. Son procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden, en una determinada situación, con qué constancia se actúa y en qué dirección se orienta la energía.

(Daft & Marcic, 2010) mencionan que la motivación de la persona son los que ocasionan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y el

compromiso con el trabajo que realizan en la organización para el desarrollo eficaz de sus actividades.

(Cantú, 2011) define que la motivación de la persona es la correcta administración basada en la participación absoluta de los individuos en la organización.

(Schermerhorn, 2010) menciona que la motivación son los estándares de calidad que presenta la organización hacia sus trabajadores afectando positivamente su nivel, rumbo y persistencia del esfuerzo dedicado al trabajo.

(Cuesta, 2010) Concreta como aspectos positivos a la motivación del personal que tiene toda organización para generar necesidades, deseos, fuerzas a los empleados de la organización y responsabilidades para el adecuado desarrollo del trabajo.

### ***B. Dimensiones de la motivación del personal***

(Griffin & Van Fleet, 2016) indican que Frederick Herzberg desarrolló su teoría exigiendo a una serie de empleados que se acordasen de momentos en la cual se sintieron satisfechos y motivados, así como instantes en la cual se habían sentido sin motivación o insatisfechos. Para su asombro, halló que los conjuntos eran diferentes factores vinculados a la insatisfacción y la satisfacción; esto indica tal vez que la persona que le incitaba estar insatisfecha una “mala remuneración” sin embargo no precisamente indicaba como una buena satisfacción una “buena remuneración”. En cambio, otros factores eran indicados como origen de motivación y satisfacción.

La comunicación llevó tal descubrimiento a Herzberg, de que no estaba completa la visión tradicional de la satisfacción laboral. Esta apreciación admitía que son los extremos de un continuo la satisfacción y la insatisfacción. Las personas que pueden encontrarse con desagrado o regocijo o en algún lugar intermedio. No obstante, en las entrevistas de Herzberg, se habían detectado dos dimensiones diferentes; una que iba de la satisfacción a la nula satisfacción, y otra que iba de la insatisfacción a la nula insatisfacción.



Con estos fundamentos de dichos descubrimientos, planteó Herzberg que el asunto tiene dos etapas para estimular a los empleados. En primera instancia, los directivos deberían aseverarse de que en los elementos higiénicos no haya deficiencias: deben ser adecuados el sueldo y seguridad, las circunstancias laborales no deben poseer ningún peligro, tienen que ser apropiado los lugares, debe ser aceptable la supervisión técnica, etc. Al facilitar en una medida apropiada aquellos componentes, no incitan los gerentes a la motivación, sino que aseveran únicamente de que “no se encuentren insatisfechos” los empleados. Los trabajadores que poseen directivos o administradores el cual procuran de “satisfacerles” únicamente a través de elementos de higiene harán justo lo bastante usual por salir del camino. Por ende, a la segunda etapa deben transitar estos últimos: ofrecer a los empleados la proporción de ofrecer los dispositivos estimulatorios, como los logros y el reconocimiento. La derivación previsible será un nivel estimable de motivación y satisfacción.

Recomendó en concreto engrandecer el trabajo con una proposición del diseño de ello la cual indaga como facilitar niveles más grandes de elementos de motivación. Es bien conocida la teoría de los dos factores de Herzberg por varios directores y administradores, sin embargo, no se encuentra libre de críticas. Una de ellas es que puedan estar sujetos a diferentes interpretaciones los hallazgos de las primeras entrevistas. Otra acusación es que su muestra no fue muy representativa de la población general y de las investigaciones posteriores muchas veces no confirmaron la teoría. Los estudiosos del campo no conceden gran valor a la teoría de Herzberg, pero esta ha tenido grandes repercusiones en los administradores y directivos y ha sido medular para que ellos adquieran más conciencia acerca de la motivación y de su importancia en el centro de trabajo.

Por lo referido anteriormente, estas son sus dimensiones:

- a. Factores de motivación
  - Logros
  - Reconocimiento
  - El trabajo mismo
  - Responsabilidad

- Avance y crecimiento
- b. Factores higiénicos
  - Supervisores
  - Condiciones laborales
  - Relaciones interpersonales
  - Remuneraciones y seguridad
  - Políticas de la compañía y administración

### ***C. Proceso de motivación***

(Chiavenato , 2015) indica que una variedad de factores estimula a los trabajadores. Al ser humano le podría agrandar su labor por la simple razón que sus necesidades sociales y de seguridad sean complacidas. Habitualmente, las necesidades humanas están en constante modificación. Ello hace que una persona alcance la motivación y no solo ser incitada. Es importante el concepto de las carencias o necesidades para alternar la conducta humana en el interior de las organizaciones. Entonces podemos decir que es puntual conocer cómo funciona el proceso de motivación.

Comúnmente mencionan que la gran parte de las teorías está dirigido a las necesidades o metas del proceso de motivación. Las metas son las consecuencias que cada persona indagan y actúan como potencias eminentes la cual cautivan. Conseguirlas, disminuye las necesidades humanas, las metas pueden ser positivas, como el reconocimiento, los elogios, acrecentamiento de sueldos, interés personal o ascensos; asimismo, podrían ser perjudiciales como avisos y detracciones, hay ausencia de su ascensión desinteresado del personal. Los propósitos son muy interesantes que son efectivos, a diferencia de los individuos habitualmente evaden los propósitos que entienden como negativos.

De la siguiente manera se puede explicar el proceso de motivación:

- Las carencias y las necesidades originan en la persona malestar y tensión, la cual origina un transcurso que averigua reducir o desechar dicha tensión.

- El individuo para satisfacer una determinada necesidad selecciona un curso de acción o separación y emerge la conducta orientado a dicho propósito (impulso).
- Si satisface la necesidad, el individuo habrá formado un triunfo del proceso de motivación. Excluye o reduce la satisfacción a la escasez. No obstante, no se consigue la satisfacción por cierto motivo, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Dicha evaluación de la ocupación establece cierto modelo de retribución (estimulo) o castigo para el individuo.
- Se desata un proceso nuevo de estimulación y comienza otro período.

#### ***D. Impulsos motivadores***

(Newstrom, 2007) indica que las personas tienden a desarrollar algunas propulsiones de la motivación como beneficio del contexto cultural en el cual vive. Este impulso de la motivación afecta la manera en que los individuos catalogan su trabajo y sitúan su vida. Se originó a partir de la investigación de David C. McClelland, de la universidad de Harvard la gran parte de estos intereses en los modelos de motivación. Realiza un proyecto de categorización el autor que sobresale tres de las más imperiosas propulsiones y muestra su significancia para la motivación. Principalmente tendrían que haberse establecidos las nociones uno o dos de los estándares de motivación en medio de los colaboradores ya que lograron desarrollar con referencias análogos. Se orientó en las propulsiones de poder, logro y afiliación a la investigación de McClelland.

##### *a. Motivación del logro*

La motivación del logro, es un fomento el cual estimula a ciertos individuos para que alcancen y busquen sus propósitos. Una persona en esta propulsión anhela conseguir propósitos y escalar por la escalinata del triunfo. La consecución es distinguida como algo significativa elementalmente por sí mismo, no únicamente por las retribuciones la cual escolten.

Diferentes particularidades conceptúan a los colaboradores encaminados hacia los beneficios. Laboran arduamente en el momento en que hay una percepción la cual recibirá por sus sacrificios el crédito personal, en el instante

en que la fatalidad del fracaso es únicamente ponderada y en el instante absorben una retroalimentación delimitada referente a su anterior trabajo. Los individuos ocupan el compromiso de sus acciones y resultados con un gran impulso de logro, verifican su destino, buscando una periódica retroalimentación y les agrada el ámbito para ganar una meta de un esfuerzo colectivo o personal. Tienden a esperar los administradores, que también se sitúen sus colaboradores a la consecución. Tales grandes apariencias embrollan a los administradores ciertas ocasiones encaminados hacia la consecución, y con eficacia delegar y los empleados “promedios” satisfaga las demandas de sus directores.

#### *b. Motivación de afiliación*

Cuando se habla de la motivación de afiliación se refiere a un impulso para vincularse socialmente con las personas. La comparación de empleados motivados por el logro con que están motivados por la afiliación alustra la forma en que ambos patrones van a influir en la conducta. La gente canalizada hacia el logro trabaja más duro cuando sus jefes le facilitan una valoración minuciosa de su conducta laboral. Las personas que se inclinan hacia la afiliación trabajan mejor cuando se alababa por sus actitudes favorables y su cooperación. La gente motivada por el logro escoge auxiliares que sean técnicamente calificado, con poca consideración por sus sentimientos personales respecto de ellos; los que están motivados por la afiliación tienden a escoger amigos y personas agradables, pues sienten una satisfacción interna cuando están con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar tales relaciones.

Pueden tener dificultades los administradores con enérgicas necesidades de afiliación con su grado de eficiencia. Pese a una enorme inquietud por los vínculos sociales efectivos suele formar un entorno de labor colaborativo, en la dimensión social demasiado interés puede intervenir con el proceso viral de conseguir que se realicen las cosas. Los administradores encaminados con dirección a la afiliación podrían tener dificultades para designar labores confusas, vigilar la eficacia de las labores y encaminar las tareas de labores.

#### *c. Motivación de poder*

La motivación de poderío es una incentivación que en los individuos contribuye, cambiar circunstancias y asumir el control. Desean causar un enorme efecto las personas motivadas en sus organizaciones por el poder, y tienen como finalidad asumir peligros con ese. Una vez que se haya conseguido el poder, podrán emplearlo con finalidades destructivas o constructivas.

Puede ser excelente administradora una persona motivada por el poder, si inclinan sus impulsos a la consecución del poder institucional y no del poderío personal. Es la necesidad el poder institucional la cual favorece para el bien de la organización al comportamiento de otros. Con este requerimiento los individuos averiguan el poderío por medios legales y se origina a puestos de liderazgo por medio de un exitoso desempeño, por lo que son admitidos por otros. No obstante, si los impulsos de un empleado lo dirigen a lograr poder personal, tiende a perder la confianza y respeto de empleados y compañeros, y se convierte en un líder organizacional fracasado.

#### *d. Aplicación administrativa de los impulsos*

El conocimiento de las diferencias entre los tres impulsos motivadores requiere que los administradores tengan una visión amplia y entiendan las actitudes laborales de cada empleado. Se trata a cada empleado de forma distinta, de acuerdo con el impulso motivador más fuerte que identifiquen en cada uno de ellos. De esta manera, el jefe se comunica con cada empleado teniendo en cuenta las necesidades particulares de este. Como dijo un empleado, “mi jefe me habla en mi lenguaje”. Aunque se pueden usar varias pruebas para identificar la fuerza de los impulsos de cada empleado, la observación directa de su conducta es uno de los mejores métodos.

#### ***E. Enfoques básicos en el desarrollo de la motivación laboral***

Cuesta (2010) indica tres perspectivas elementales que podrían diferenciarse en:

- El taylorismo centrado en control externo, el cual en la hipótesis fundamenta de que un individuo será estimulado a laborar si las sanciones y las recompensas van enlazadas concisamente a su ocupación.

- El de las relaciones humanas, supuestamente será motivada las personas a realizar su labor de manera eficaz en la medida en que con ese trabajo se encuentre satisfecha, brindándose los estímulos conforme contestes a las perspectivas de la organización.
- La administración participativa, se centraliza en el control interno, en la cual por el trabajo se va a incitar la satisfacción, la iniciativa, el autocontrol y la cooperación, siendo admisible el reconocer con la “teoría Y” en oposición a la “teoría X” como asignara McGregor a las variantes taylorianas.

Hoy en día cuando se habla de la gestión empresarial u organizacional, se encuentran esos enfoques, básicamente en determinadas organizaciones a la vez y con influencia de alguno de ellos. El enfoque del taylorismo, nació como la clásica y tradicional administración de Personal, hoy ha sido superado teóricamente por la Gestión del Talento Humano (GTH), que en algunas empresas no se distinguen. Ha de dominar precisamente la GRH a esa administración de personal tradicional, la cual se describe a los empleados por el procedimiento exclusivamente administrativo, restringiéndose a los contratos, las bajas y altas de nóminas, los vínculos con el sindicato y las situaciones de trabajo.

#### ***F. Fundamentos de la motivación***

(Daft & Marcic, 2010) Indican que los supuestos de un director acerca de la motivación de los empleados y el uso de recompensas van a depender de la motivación y de su perspectiva de la motivación. Se han desarrollado cuatro distintas perspectivas referentes a la motivación de los empleados: el enfoque y lo tradicional, el enfoque de recursos humanos, el enfoque de las relaciones humanas y el enfoque contemporáneo.

##### ***a. Enfoque tradicional***

Realmente, los estudios de la motivación de los empleados, se iniciaron con el trabajo de Frederick W. Taylor referente a la administración científica. Recordemos que la administración científica es el resultado de un análisis sistemático del trabajo de un empleado que tiene como propósito de aumentar la eficiencia y se conceden recompensas económicas para los empleados

con un alto desempeño. El énfasis en la remuneración evolucionó hacia la noción del hombre económico (los individuos laborarían más por más remuneración). Este enfoque llevó al crecimiento de sistemas de pago de incentivos, en los que las personas reciben su remuneración con base a la cantidad y la calidad de los resultados de trabajo.

*b. Enfoque de las relaciones humanas*

Fue sustituido de manera gradual el hombre económico por un empleado que es más sociable en la mente de un administrador. Comenzó con estudios representativos de Hawthorne en una planta de Western Electric, las recompensas que no son económicas, como los grupos de trabajo congeniales que satisfacían las necesidades sociales, parecían más importantes que el dinero como motivador del comportamiento en el trabajo. Por primera vez, los trabajadores han sido estudiados como personas y así surgió el concepto de hombre social.

*c. Enfoque de recursos humanos*

Conlleva las definiciones el enfoque de recursos humanos del individuo social e individuo económico más allá para exteriorizar la definición del individuo completo. Sugiere la teoría de recursos humanos que los empleados son complejos y se encuentran motivados por distintos factores.

*d. Enfoque contemporáneo*

El enfoque contemporáneo de la motivación para los empleados, está orientado por tres tipos de teorías. La primera es la teoría del contenido, que enfatiza en el análisis de las necesidades humanas subyacentes. La teoría del contenido proporciona una expectativa de las diferentes necesidades de las personas dentro de las organizaciones y ayudan a los administradores a comprender como se pueden satisfacer las necesidades dentro del trabajo. Las teorías de proceso se realizan con los procesos de pensamientos que predominan en el comportamiento. Se orientan en como las personas van a buscar recompensas en las coincidencias de trabajo. Las teorías de reforzamientos se orientan en el aprendizaje de los empleados sobre las conductas del trabajo deseadas.

***G. Perspectivas de contenido sobre la motivación***

Las teorías de contenido destacan las necesidades básicas como las recompensas monetarias, logros o reconocimiento. Estas necesidades traducen en un impulso interno que motiva conductas específicas en un intento por satisfacer las necesidades. En otras palabras, son un catálogo escondido de las cosas que desean y en las que trabajará para alcanzarlas. La magnitud en que los administradores puedan entender las necesidades de los empleados, les permitirá diseñar sistemas de recompensas para la satisfacción y dirección de las energías y prioridades de los empleados hacia la adquisición de sus metas organizadas.

(Chiavenato , 2015) Indica que la motivación es un proceso que va a depender del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo. De dicha manera, la motivación depende de:

- El curso es la dirección hacia la cual se conduce el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional o individual (deseado por la persona).
- La intensidad es el esfuerzo que la persona encamina hacia un curso definido. La magnitud del esfuerzo no siempre corresponde a su calidad, es decir, puede no haber coherencia entre el esfuerzo y lo que pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
- La permanencia es la medida del tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele perdurar en su comportamiento hasta que alcanza completamente su objetivo.

Tales aseveraciones refutan la opinión de varios directivos, que tildan a sus subordinados que no tienen motivación e iniciativa propia. Podrían dar a pensar que se encuentren desmoralizados siempre o son tardos, sin embargo, no tendrá nada que ver con la motivación, no es un rasgo de la personalidad sino como de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean. Las motivaciones elementales que impulsan, fomentan a las personas a ser diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que vería a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El nivel de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.



A partir de una perspectiva sintética, en motivación la componen tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

- a. Necesidades. Se manifiestan en el momento en que emergen una inestabilidad psicológica o fisiológica, por ejemplo, cuando se ven privadas de alimento y agua las células del cuerpo, o cuando sea separada la persona de sus compañeros o amigos. Las necesidades son muy cambiantes, emergen de cada individuo desde su interior y dependen de componentes culturales. En suma, una necesidad significa que la persona tiene una escasez interna, como el hambre, inseguridad, soledad, etc. El organismo se caracteriza por buscar continuamente un estado de equilibrio el cual se rompe cada vez surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo, reduciéndolo o atenuándolo.
- b. Impulsos. También se les llama motivos; son los medios que sirven para aplacar las necesidades. El impulso produce un comportamiento de búsqueda e investigación, que tiene por finalidad de determinar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. En manera que sea mayor la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se enfocan hacia la acción y originan las condiciones que generan la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación. Las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación.
- c. Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo. Se define como algo que puede calmar una necesidad o disminuir un impulso. Conseguir un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede disminuir o eliminar el excluir. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían en gran intensidad de acuerdo con la situación.

Las tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación.

## ***H. Pirámide de necesidades de Maslow***

(Chiavenato , 2015) Se refiere en que la teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, en otras palabras, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de gran consideración y de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

- a. Las necesidades fisiológicas son las habitación, alimentación y protección contra el dolor y sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y frecuente para garantizar la satisfacción del individuo.
- b. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligro y estar resguardados contra cualquier amenaza del entorno externo. También están estrechamente relacionados con la supervivencia del individuo.
- c. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están vinculadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
- d. Las necesidades de estima son las enlazadas con la forma con que una persona se percibe y valora, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- e. Las necesidades de autorrealización son las más principales del ser humano y lo llevan a ejecutar mediante el crecimiento de sus aptitudes y capacidades. Las necesidades humanas que se encuentran en la parte mas alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona para alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Resumiendo, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, y estas son satisfechas por medio de la remuneración de forma externa, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo y las de orden superior o secundarias como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior.

## 2.3 Definición de términos básicos

### Habilidades interpersonales

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de los conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas.

### Comunicación de apoyo

Se describe a un modelo de comunicación interpersonal la cual se utiliza de forma exacta y virtuosa para comunicarse, principalmente en situaciones complicadas, sin exponer las relaciones interpersonales.

### Ganar poder e influencia

Se refiere a una clase de comunicación interpersonal que sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales.

### Motivación de los demás

Se refiere a la motivación que puede generar el jefe a sus subordinados mediante las relaciones interpersonales que manejen con ellos.

### Manejo de conflictos

Se refiere a como el jefe soluciona y maneja los conflictos que se pueden generar en el ambiente laboral, solucionándolos mediante las relaciones interpersonales

### Motivación del personal

Motivación son los aspectos positivos que tiene una organización para generar impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas a los subordinados de la organización para el desarrollo adecuado de su trabajo

### Factores de motivación

Los motivadores se enfocan en necesidades de alto nivel e incluyen logro, reconocimientos, responsabilidad y oportunidad de crecimiento. Herzberg

creyó que cuando se escasea de motivadores, los subordinados son neutrales hacia el trabajo, pero cuando los motivadores están presentes, los trabajadores están soberanamente motivados y satisfechos.

#### Factores higiénicos

Los factores de higiene, incluye la presencia o falta de las labores insatisfactorias. Cuando los factores de higiene son malos, el trabajo es insatisfactorio. Pero, los buenos factores de higiene claramente remueven la insatisfacción; ellos por sí mismo no ocasionan que los individuos se vuelvan altamente satisfechas ni motivadas en su trabajo.

#### Relaciones con los colegas

Se refiere al clima laboral e interacciones con los colegas dentro de una organización

### **2.4 Hipótesis de investigación**

#### **2.4.1 Hipótesis general**

Las habilidades interpersonales de los jefes influyen significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

#### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a. La comunicación de apoyo de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.
- b. El ganar poder de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.
- c. La motivación a los demás de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

- d. El manejo de conflictos de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

## 2.5 Operacionalización de las variables

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable independiente: Habilidades interpersonales</b>	<i>Comunicación de apoyo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching</li> <li>- Consultoría u orientación</li> <li>- Escucha.</li> </ul>
	<i>Ganar poder e influencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganar poder</li> <li>- Ejercer influencia</li> <li>- Incrementar autoridad</li> </ul>
	<i>Motivación de los demás</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de un bajo desempeño</li> <li>- Creación de un entorno motivador</li> <li>- Recompensas de logros</li> </ul>
	<i>Manejo de conflictos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las fuentes</li> <li>- Selección de estrategias</li> <li>- Resolución de confrontaciones</li> </ul>

Fuente: (Griffin & Van Fleet, 2016).

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable dependiente:</b>	<i>Factores de motivación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logros.</li> <li>- Reconocimiento.</li> </ul>

<p><b>Motivación del personal</b></p>	<p><i>Factores higiénicos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajo mismo.</li> <li>- Responsabilidad.</li> <li>- Avance y crecimiento.</li>   <li>- Supervisores.</li> <li>- Condiciones laborales.</li> <li>- Relaciones interpersonales.</li> <li>- Remuneraciones y seguridad.</li> <li>- Políticas de la compañía y administración.</li> </ul>
---------------------------------------	-----------------------------------	---

Fuente: (Griffin & Van Fleet, 2016).



## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

La presente investigación tiene como tipo de diseño a la investigación no experimental, transversal, correlacional causal.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) señalan que las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio. Esto significa

que se trata de estudios donde no se hace variar de forma intencional a las variables independientes para ver su influencia sobre otras variables.

Es transversal ya que se recolectó la información en un solo momento, en un tiempo único.

Es correlacional causal porque se buscó conocer como las dimensiones de la variable independiente influyen en la variable dependiente, conociéndose el nivel de asociación entre las variables.

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La población está representada por 3527 Subalternos de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú.

### 3.2.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se usa la fórmula estadística de poblaciones finitas.

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

Donde:

**n** Representa el tamaño de la muestra.

**p y q** Representan la probabilidad de la población de estar (p) o no (q) incluidas en la muestra. Cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

**Z** Representa las unidades de desviación estándar que, en la curva normal, definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto, el valor  $Z = 1.96$

**N** El total de la población.

**EE** Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina se ha tomado 0.05

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 3527}{0.0025 (3526) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 346$$

La muestra está representada por 346 Subalternos.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica empleada es la encuesta. La técnica es un conjunto de procedimientos organizado para recolectar datos correctos y que conlleva a medir las variables de estudio.

La encuesta se aplicó a la población, siendo estos los Subalternos de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú. Estos evaluaron las habilidades interpersonales de sus jefes (Oficiales de Armas y Oficiales de Servicio) mediante el instrumento de recolección de datos, y así mismo ayudaron a medir la motivación del personal subalterno de la dirección.

El instrumento utilizado es un cuestionario. El cuestionario midió ambas variables las cuales son “Habilidades interpersonales” y “Motivación del personal”. Se utilizó la escala de Likert para ambos instrumentos.

#### Validación del cuestionario de Habilidades Interpersonales y Motivación Laboral

Para la validez del constructo, se procedió a la realización de la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin (los valores fluctúan entre 0 y 1, siendo un valor aceptable mayor de 0,5) y a la prueba de esfericidad de Bartlett (valor aceptable menor de 0,05).

<i><b>KMO y prueba de Bartlett para el cuestionario de habilidades interpersonales y motivación laboral</b></i>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,792
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	870,853
	gl	231



	Sig.	,000
--	------	------

Confiabilidad del cuestionario de Habilidades Interpersonales y Motivación Laboral

Para el análisis estadístico se determinó la confiabilidad con el coeficiente de Alfa de Cronbach (valor mayor de 0,8 define una confiabilidad aceptable).

<i>Estadísticos de fiabilidad para el cuestionario de habilidades interpersonales y motivación laboral</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	22

### 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se ejecutó a través del estudio de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. Se utilizó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

El software empleado fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS versión N° 24. Los resultados estadísticos se observarán en las tablas y figuras respectivas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

##### A. Datos generales de los trabajadores

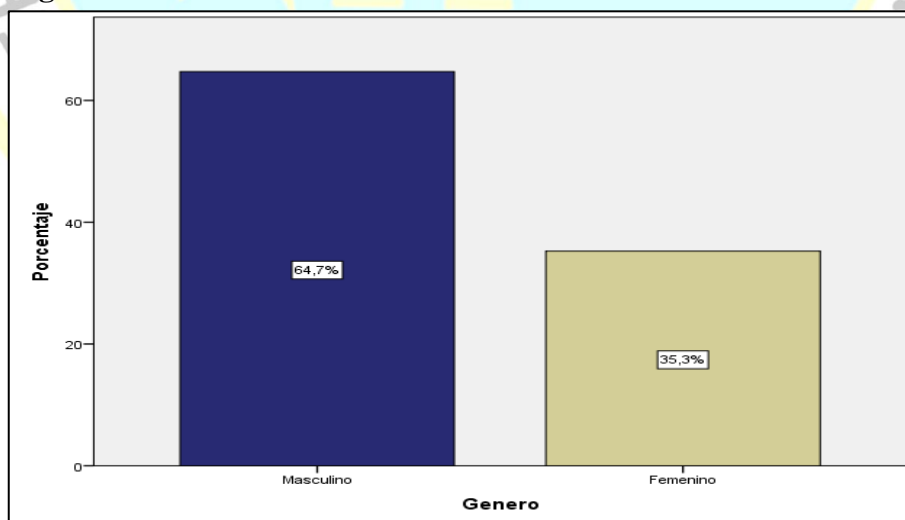
**Tabla 1**

**Género del personal Subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	224	64,7
	Femenino	122	35,3
	Total	346	100,0

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura. 1. Género**



**Nota:** Elaboración propia.

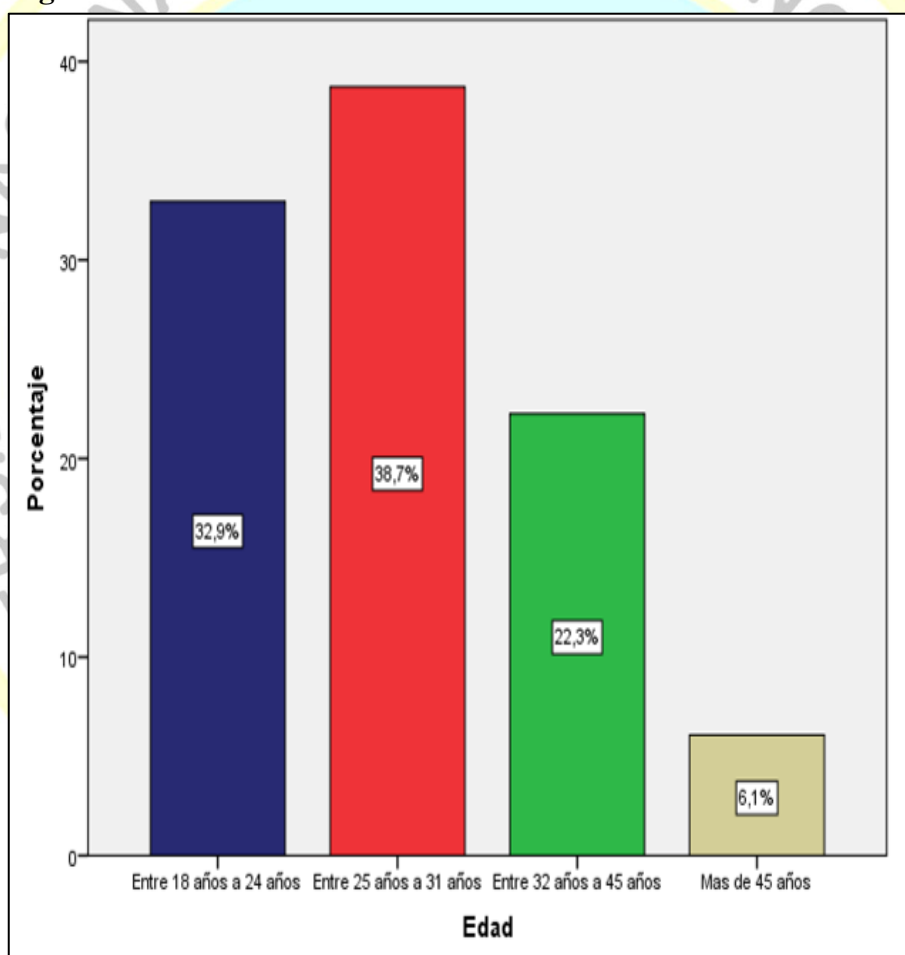
Se observa en la Tabla 1 que el 64,7% del personal subalterno es de género masculino y el 35,3% es de género femenino.

**Tabla 2**  
**Edad del personal Subalternos de la Dirección**  
**Antidrogas de la Policía Nacional del Perú**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Entre 18 años a 24 años	114	32,9
	Entre 25 años a 31 años	134	38,7
	Entre 32 años a 45 años	77	22,3
	Más de 45 años	21	6,1
	Total	346	100,0

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 2. Edad**



**Nota:** Elaboración propia.

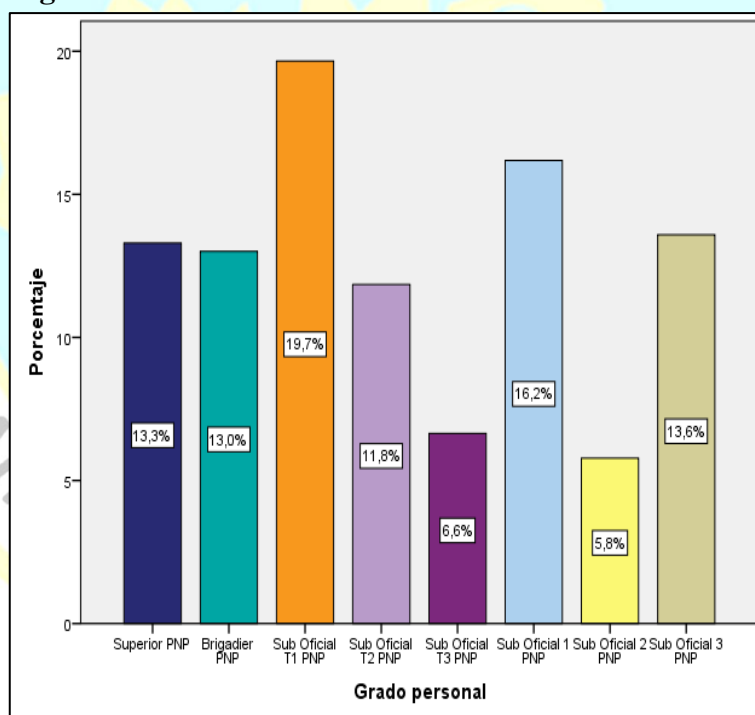
Se observa en la Tabla 2 que el 32,9% de los subalternos tienen entre 18 años a 24 años, el 38,7% está entre 25 años a 31 años, el 22,3% se encuentra entre 32 años a 45 años y más de 45 años está representado por solo un 6,1%.

**Tabla 3**  
**Grado del personal Subalternos de la Dirección**  
**Antidrogas de la Policía Nacional del Perú**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Superior PNP	46	13,3
Brigadier PNP	45	13,0
Sub Oficial T1 PNP	68	19,7
Sub Oficial T2 PNP	41	11,8
Sub Oficial T3 PNP	23	6,6
Sub Oficial 1 PNP	56	16,2
Sub Oficial 2 PNP	20	5,8
Sub Oficial 3 PNP	47	13,6
Total	346	100,0

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 3. Grado.**



**Nota:** Elaboración propia.

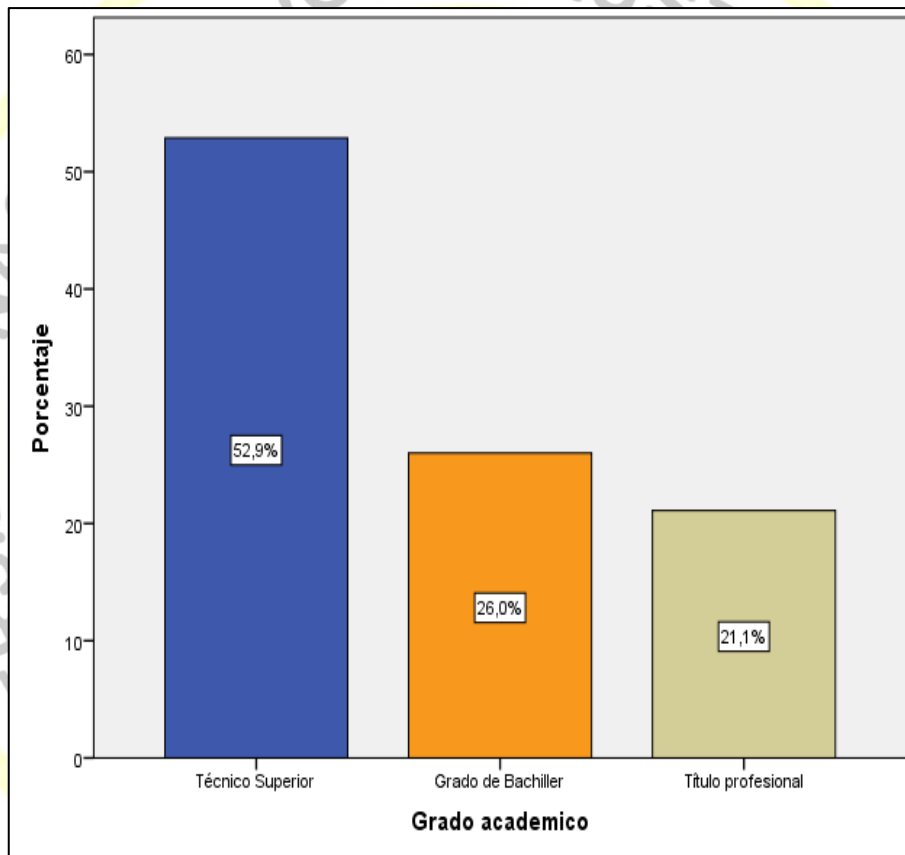
Se observa en la Tabla 3 que el 13,3% tiene grado de Superior PNP, el 13% es Brigadier de PNP, el 19,7% es Sub Oficial T1 PNP, el 11,8% tiene grado de Sub Oficial de T2 PNP, el 6,6% es Sub Oficial T3 PNP, el 16,2% es Sub Oficial 1 PNP, el 5,8% es Sub Oficial 2 PNP y el 13,6% es Sub Oficial 3 PNP.

**Tabla 4**  
**Grado académico del personal Subalterno**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Técnico Superior	183	52,9
	Grado de Bachiller	90	26,0
	Título profesional	73	21,1
	Total	346	100,0

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 4. Grado académico del personal Subalterno.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 4 que el 52,9% de los subalternos tienen Grado de Técnico Superior, el 26% tiene Grado de Bachiller y el 21,1% tiene Título Profesional.

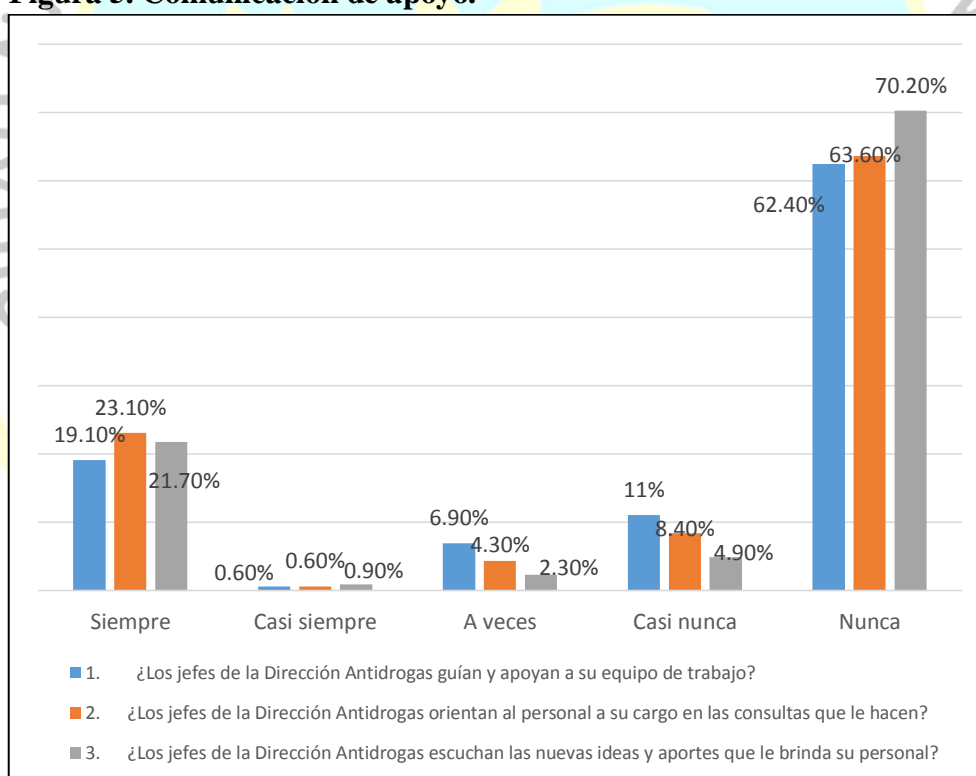
## B. Resultado univariado de Habilidades Interpersonales

**Tabla 5**  
**Comunicación de apoyo**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas guían y apoyan a su equipo de trabajo?	66	19,1	2	,6	24	6,9	38	11,0	216	62,4
2. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas orientan al personal a su cargo en las consultas que le hacen?	80	23,1	2	,6	15	4,3	29	8,4	220	63,6
3. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas escuchan las nuevas ideas y aportes que le brinda su personal?	75	21,7	3	,9	8	2,3	17	4,9	243	70,2

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 5. Comunicación de apoyo.**



**Nota:** Elaboración propia.

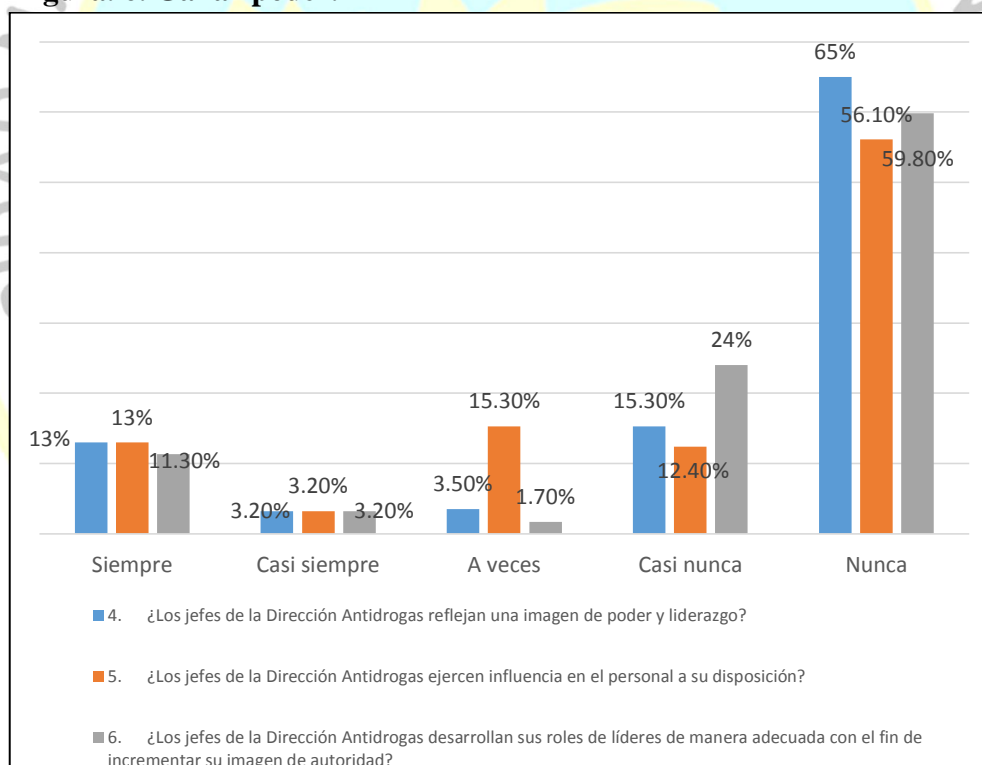
Se observa en la Tabla 5 que en cuestión de la comunicación de apoyo el 70,2% del personal subalterno determinaron que sus jefes nunca escuchan las nuevas ideas y aportes que brindan. Por otro lado, el 63,6% determinó que los jefes nunca orientan al personal a su cargo en las consultas que le hacen.

**Tabla 6**  
**Ganar poder**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
4. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas reflejan una imagen de poder y liderazgo?	45	13,0	11	3,2	12	3,5	53	15,3	225	65,0
5. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas ejercen influencia en el personal a su disposición?	45	13,0	11	3,2	53	15,3	43	12,4	194	56,1
6. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas desarrollan sus roles de líderes de manera adecuada con el fin de incrementar su imagen de autoridad?	39	11,3	11	3,2	6	1,7	83	24,0	207	59,8

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura. 6. Ganar poder.**



**Nota:** Elaboración propia.

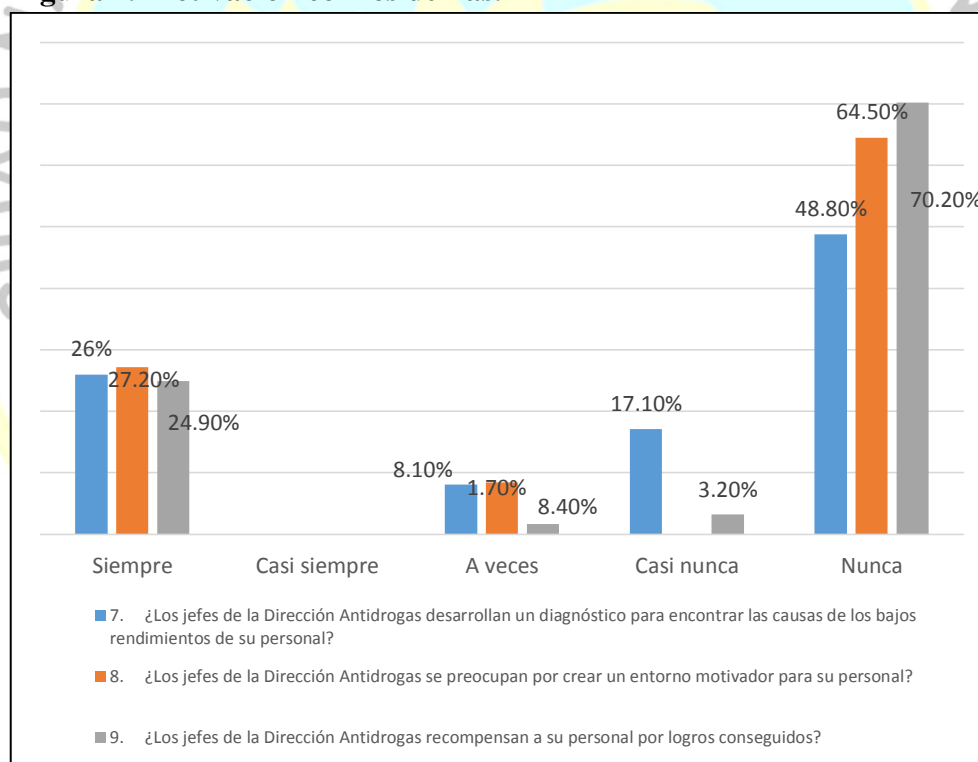
Se observa en la Tabla 6 con referencia a la dimensión de “ganar poder” el 65% del personal subalterno determinó que sus jefes nunca reflejan una imagen de poder y liderazgo. Asimismo, el 59,8% determinó que los jefes nunca desarrollan sus roles de líderes de manera adecuada con el fin de incrementar su imagen de autoridad.

**Tabla 7**  
**Motivación de los demás**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
7. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas desarrollan un diagnóstico para encontrar las causas de los bajos rendimientos de su personal?	90	26,0	0	0,0	28	8,1	59	17,1	169	48,8
8. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas se preocupan por crear un entorno motivador para su personal?	94	27,2	0	0,0	29	8,4	0	0,0	223	64,5
9. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas recompensan a su personal por logros conseguidos?	86	24,9	0	0,0	6	1,7	11	3,2	243	70,2

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 7. Motivación con los demás.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 7 con referencia a la dimensión de “motivación con los demás” el 70,2% del personal subalterno determinó que los jefes nunca recompensan a su personal por los logros conseguidos. Por otro lado, el 64,5% observó que los jefes nunca se preocupan por crear un entorno motivador para su personal.

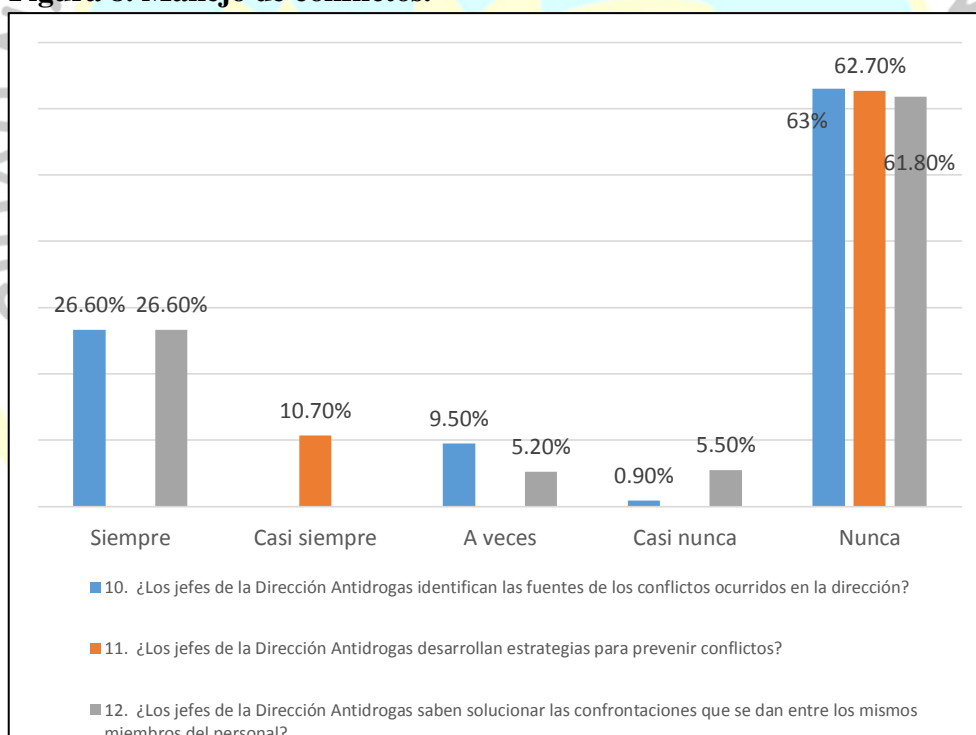


**Tabla 8**  
**Manejo de conflictos**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
10. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas identifican las fuentes de los conflictos ocurridos en la dirección?	92	26,6	0	0,0	33	9,5	3	0,9	218	63,0
11. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas desarrollan estrategias para prevenir conflictos?	92	26,6	37	10,7	0	0,0	0	0,0	217	62,7
12. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas saben solucionar las confrontaciones que se dan entre los mismos miembros del personal?	92	26,6	3	0,9	18	5,2	19	5,5	214	61,8

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 8. Manejo de conflictos.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 8 con referencia a la dimensión de “manejo de conflictos” el 63% del personal subalterno observó que los jefes nunca identifican las fuentes de los conflictos ocurridos. Por otro lado, el 62,7% determinó que los jefes nunca desarrollan estrategias para prevenir conflictos.

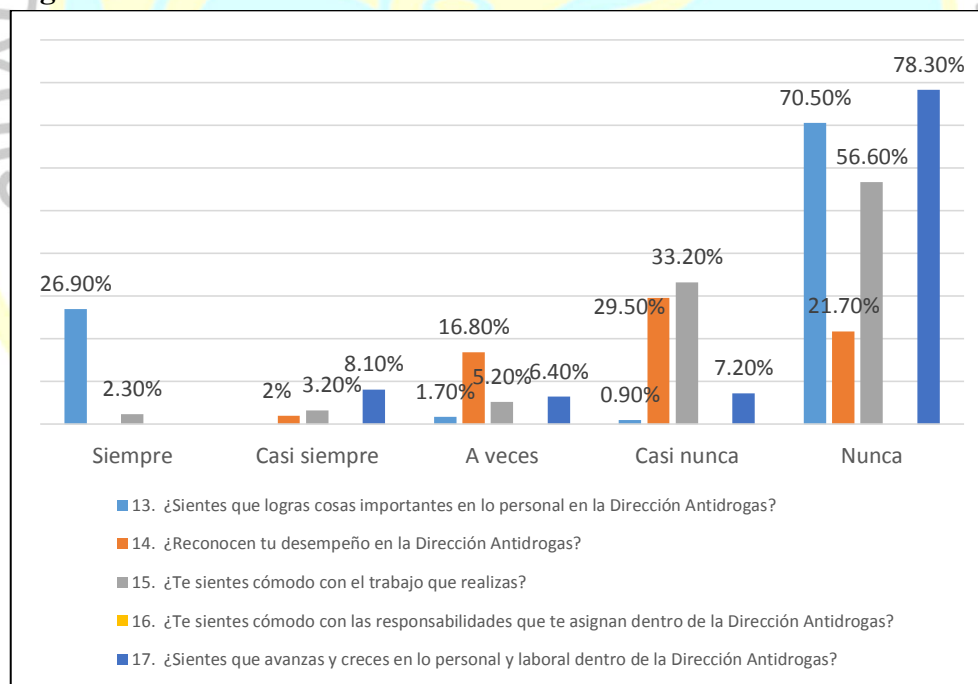
### C. Análisis univariado de “Motivación Personal”

**Tabla 9**  
**Factores de motivación**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
13. ¿Sientes que logras cosas importantes en lo personal en la Dirección Antidrogas?	93	26,9	0	0,0	6	1,7	3	0,9	244	70,5
14. ¿Reconocen tu desempeño en la Dirección Antidrogas?	0	0,0	7	2,0	58	16,8	102	29,5	179	51,7
15. ¿Te sientes cómodo con el trabajo que realizas?	8	2,3	11	3,2	18	5,2	115	33,2	194	56,1
16. ¿Te sientes cómodo con las responsabilidades que te asignan dentro de la Dirección Antidrogas?	0	0,0	0	0,0	69	19,9	101	29,2	176	50,9
17. ¿Sientes que avanzas y creces en lo personal y laboral dentro de la Dirección Antidrogas?	0	0,0	28	8,1	22	6,4	25	7,2	271	78,3

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 9. Factores de motivación.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 9 que en la dimensión de los “factores de motivación” el 78,3% de los subalternos sienten que no avanzan en lo personal y laboral en la Dirección Antidrogas.

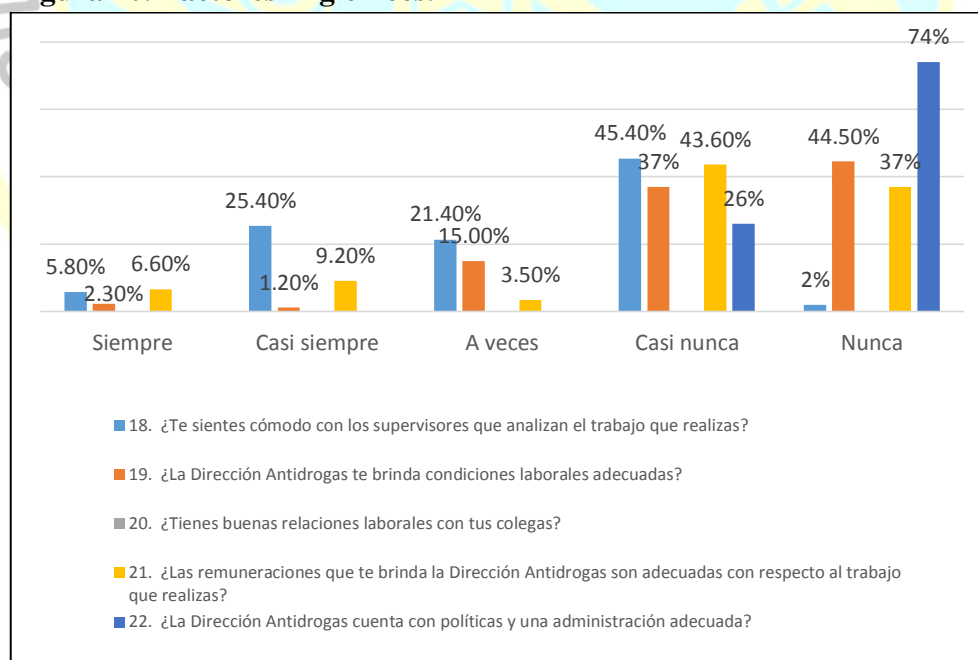
En el caso del 70,5% sienten que no logran cosas importantes en lo personal en la institución.

**Tabla 10**  
**Factores Higiénicos**

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
18. ¿Te sientes cómodo con los supervisores que analizan el trabajo que realizas?	20	5,8	88	25,4	74	21,4	157	45,4	7	2,0
19. ¿La Dirección Antidrogas te brinda condiciones laborales adecuadas?	8	2,3	4	1,2	52	15,0	128	37,0	154	44,5
20. ¿Tienes buenas relaciones laborales con tus colegas?	4	1,2	12	3,5	222	64,2	82	23,7	26	7,5
21. ¿Las remuneraciones que te brinda la Dirección Antidrogas son adecuadas con respecto al trabajo que realizas?	23	6,6	32	9,2	12	3,5	151	43,6	128	37,0
22. ¿La Dirección Antidrogas cuenta con políticas y una administración adecuada?	0	0,0	0	0,0	0	0,0	90	26,0	256	74,0

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 10. Factores Higiénicos.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 10 que en la dimensión de los “factores higiénicos” el 74% sienten que la Dirección Antidrogas no cuenta con políticas y una administración adecuada. Por otro lado, el 44,5% determinó que la Dirección Antidrogas no les brinda condiciones laborales adecuadas.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### Prueba de Normalidad de Kolmogórov-Smirnov

La Tabla 11 presenta los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogórov-Smirnov (K-S). Se observa que las variables no se aproximan a una distribución normal ( $p < 0.05$ ). En este caso debido a que se determinarán correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística a usarse deberá ser no paramétrica: Prueba de Correlación de Spearman.

**Tabla 11**  
**Pruebas de normalidad**

	Kolmogórov-Smirnov		
Habilidades interpersonales de los jefes	,270	346	,000
Comunicación de apoyo	,333	346	,000
Ganar poder	,290	346	,000
Motivación de los demás	,300	346	,000
Manejo de conflictos	,274	346	,000
Motivación del personal subalterno	,149	346	,000
Factores de motivación	,193	346	,000
Factores higiénicos	,188	346	,000

#### a. Corrección de significación de Lilliefors

**Nota:** Elaboración propia.

## Hipótesis General

Ho: Las habilidades interpersonales de los jefes no influyen significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

Ha: Las habilidades interpersonales de los jefes influyen significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

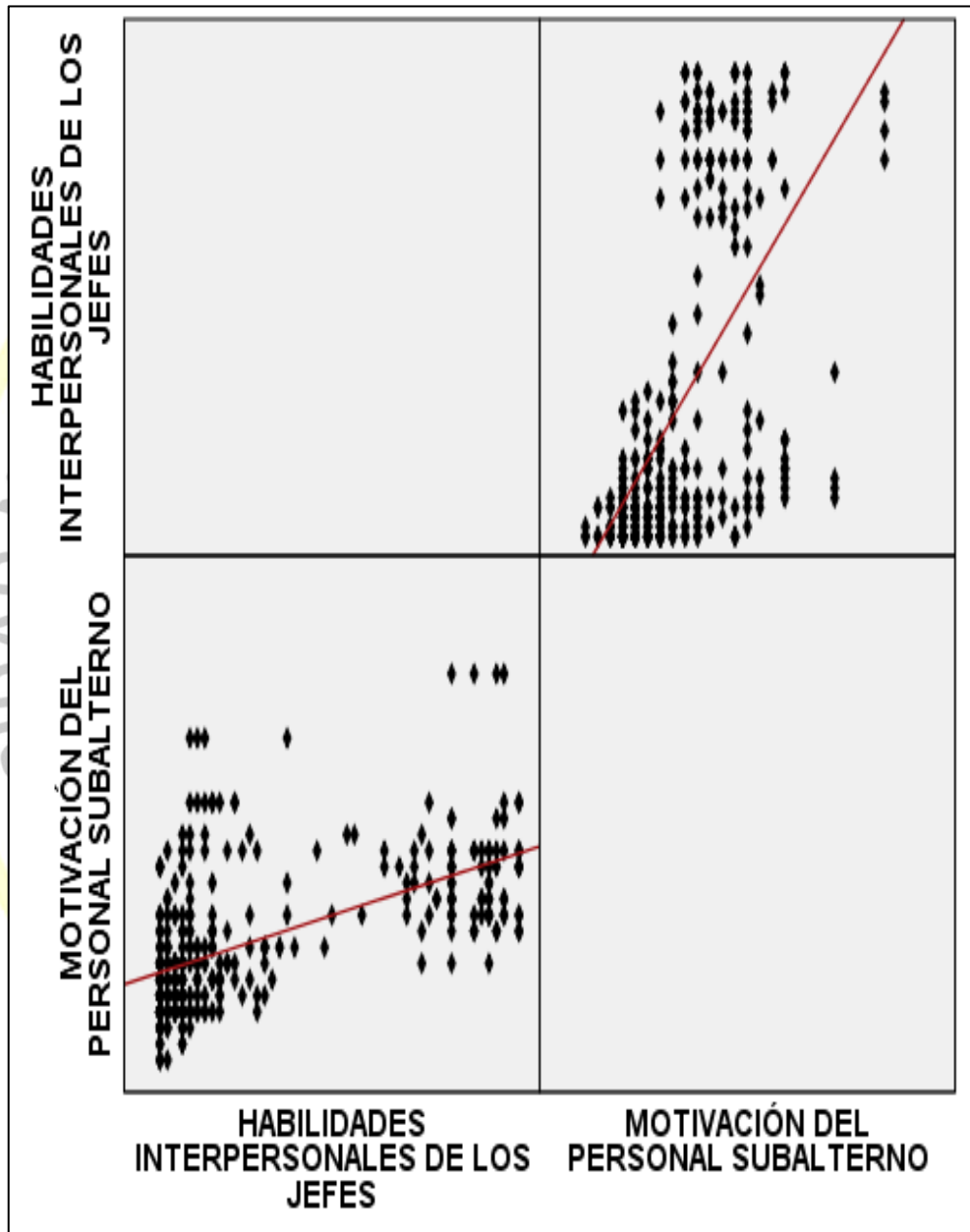
**Tabla 12**  
**Correlación de Rho Spearman entre las habilidades interpersonales de los jefes y la motivación del personal subalterno**

		Habilidades interpersonales de los jefes	Motivación del personal subalterno
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales de los jefes	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,651**
		N	,000
	Motivación del personal subalterno	Coefficiente de correlación	346
		Sig. (bilateral)	346
		N	,651**
		,000	1,000
		,000	.
		346	346

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 12 que el nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma que las habilidades interpersonales de los jefes influyen significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. Del mismo modo, se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman, es de 0,651 lo que significa que existe una correlación positiva alta.

**Figura 11. Correlación de Rho Spearman entre las habilidades interpersonales de los jefes y la motivación del personal subalterno.**



**Nota:** Elaboración propia.

### Hipótesis Específica 1

Ho: La comunicación de apoyo de los jefes no influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

Ha: La comunicación de apoyo de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

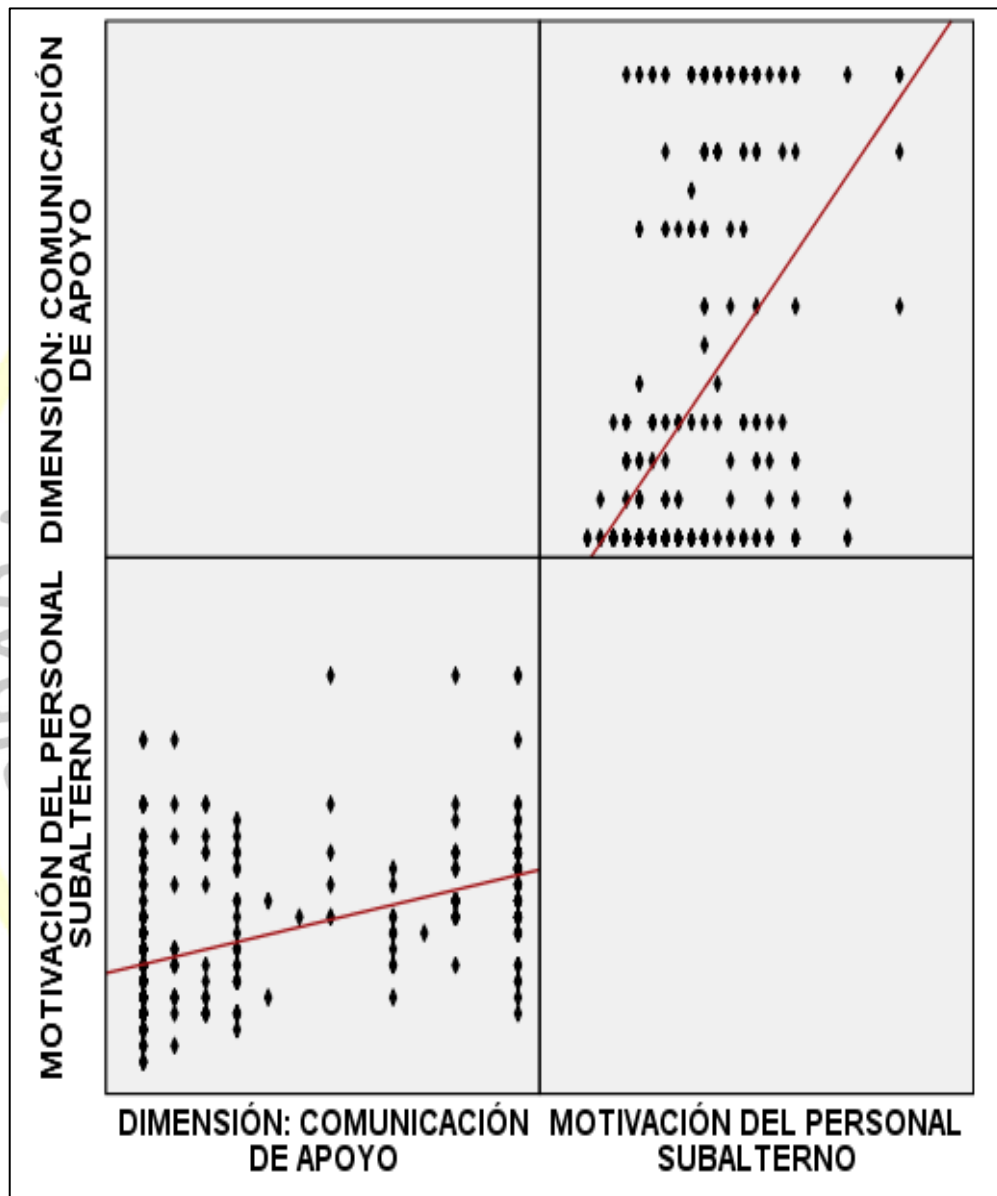
**Tabla 13**  
**Correlación de Rho Spearman entre la comunicación de apoyo de los jefes y la motivación del personal subalterno**

		Comunicación de apoyo	Motivación del personal subalterno
Rho de Spearman	Comunicación de apoyo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,509**
		N	346
Rho de Spearman	Motivación del personal subalterno	Coeficiente de correlación	,509**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	346

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 13 que el nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo tanto, se afirma que la comunicación de apoyo de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman, es de 0,509 lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

Figura 12. Correlación de Rho Spearman entre la comunicación de apoyo de los jefes y la motivación del personal subalterno.



Nota: Elaboración propia.



## Hipótesis Específica 2

Ho: El ganar poder de los jefes no influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

Ha: El ganar poder de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

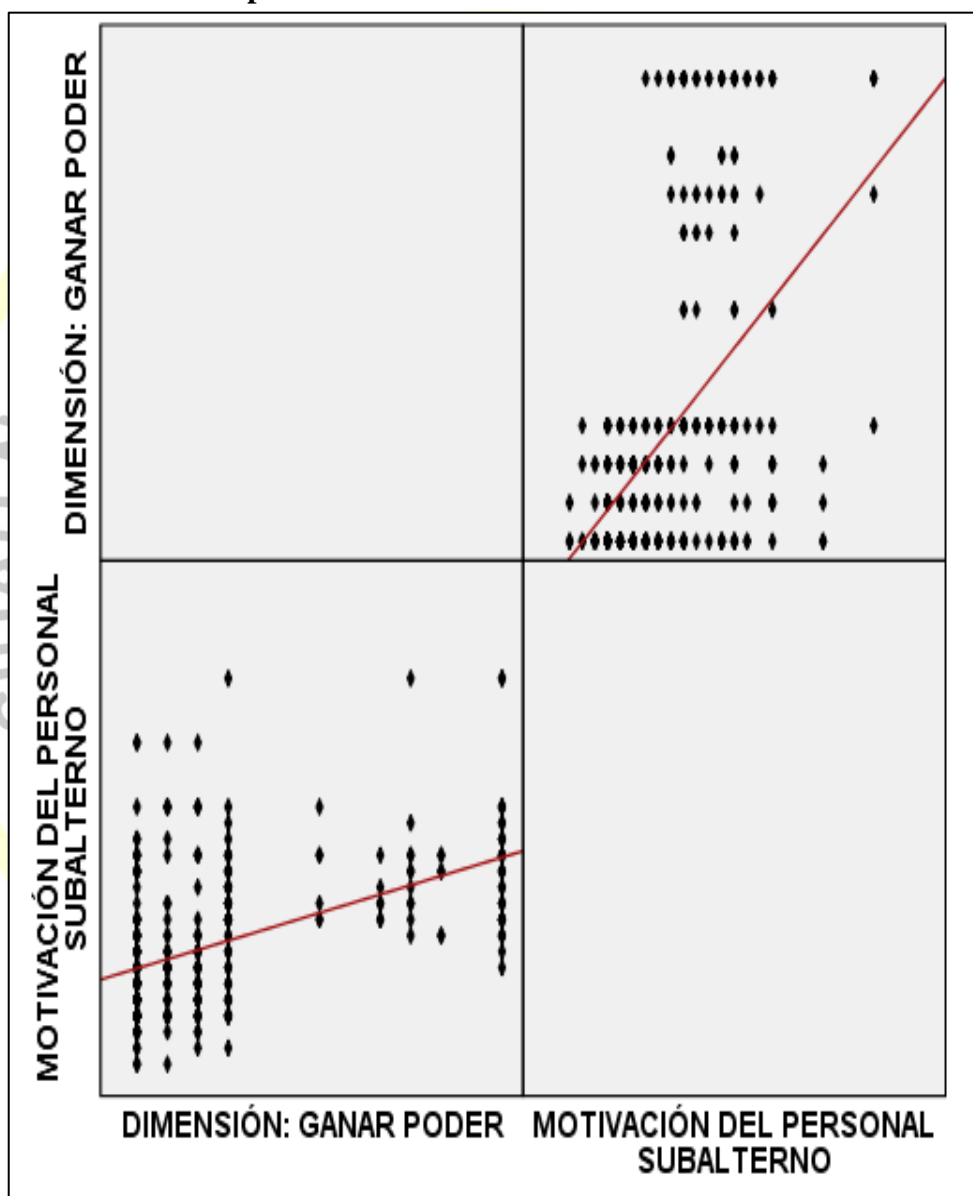
**Tabla 14**  
**Correlación de Rho Spearman el ganar poder de los jefes y la motivación del personal subalterno**

			Ganar poder	Motivación del personal subalterno
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	,508**
	Ganar poder	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	346	346
	Motivación del personal subalterno	Coefficiente de correlación	,508**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	346	346

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 14 que el nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que el “ganar poder” de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman, es de 0,508 lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

**Figura 13. Correlación de Rho Spearman el ganar poder de los jefes y la motivación del personal subalterno.**



**Nota:** Elaboración propia.

### Hipótesis Específica 3

Ho: La motivación a los demás de los jefes no influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

Ha: La motivación a los demás de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

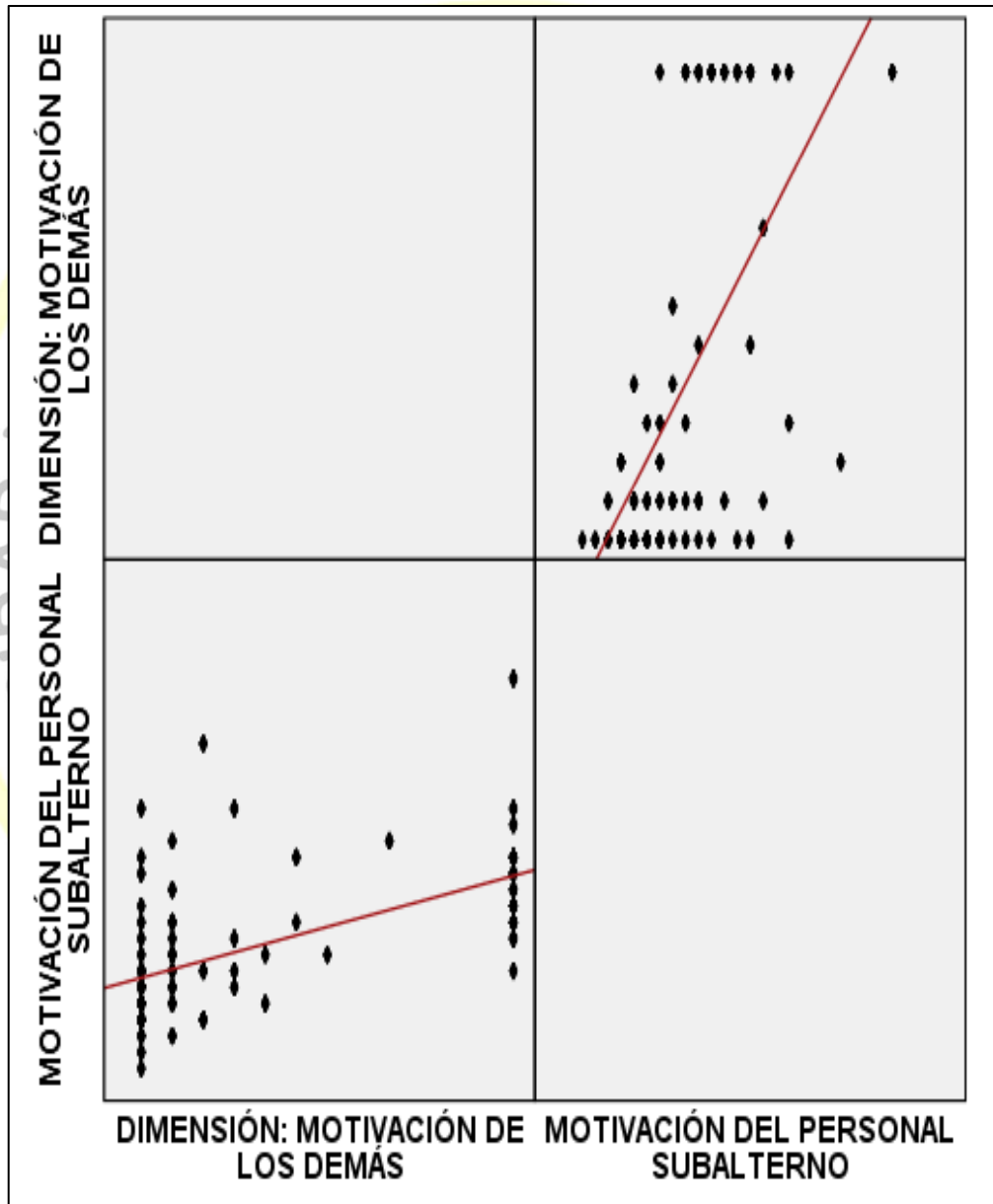
**Tabla 15**  
**Correlación de Rho Spearman de motivación a los demás de los jefes y la motivación del personal subalterno**

			Motivación de los demás	Motivación del personal subalterno
Rho de Spearman	Motivación de los demás	Coefficiente de correlación	1,000	,644**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	346	346
Rho de Spearman	Motivación del personal subalterno	Coefficiente de correlación	,644**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	346	346

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 15 que el nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma que la “motivación a los demás” de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman, es de 0,644 lo que significa que existe una correlación positiva alta.

**Figura 14. Correlación de Rho Spearman de motivación a los demás de los jefes y la motivación del personal subalterno.**



**Nota:** Elaboración propia.

#### Hipótesis Específica 4

Ho: El manejo de conflictos de los jefes no influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

Ha: El manejo de conflictos de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

**Tabla 16**

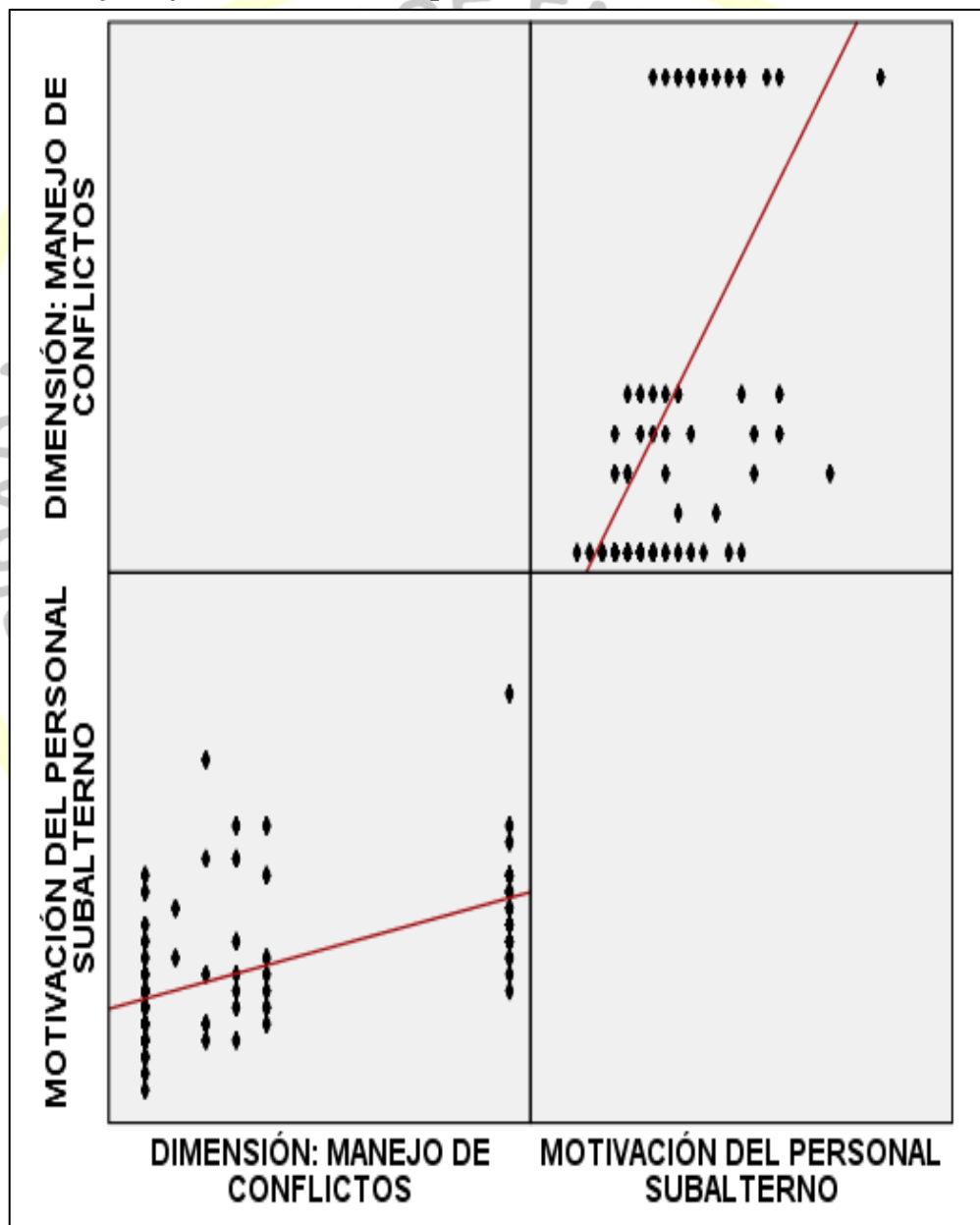
**Correlación de Rho Spearman entre el manejo de conflictos de los jefes y la motivación del personal subalterno**

			Manejo de conflictos	Motivación del personal subalterno
Rho de Spearman	Manejo de conflictos	Coefficiente de correlación	1,000	,658**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	346	346
Rho de Spearman	Motivación del personal subalterno	Coefficiente de correlación	,658**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	346	346

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 16 que el nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que es menor a  $0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); por lo tanto, se afirma el manejo de conflictos de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman, es de  $0,658$  lo que significa que existe una correlación positiva alta.

**Figura 15. Correlación de Rho Spearman entre el manejo de conflictos de los jefes y la motivación del personal subalterno.**



**Nota:** Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1 Discusión de resultados**

La presente investigación hace referencia a las habilidades interpersonales y la motivación laboral que existe en el personal de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017.

Esta permite conocer a fondo la forma como se está desarrollando las habilidades interpersonales y cuáles son sus efectos en el nivel de motivación laboral a fin de detectar las posibles causas que originan el problema detectado en la organización objeto de estudio.

(Griffin & Van Fleet, 2016) mencionan que las habilidades interpersonales es la capacidad que tiene un director para comunicarse, comprender y relacionarse con individuos y grupos; los directores interactúan con muchas personas diferentes dadas las distintas funciones que deben desempeñar, también necesitan tener la capacidad para trabajar con clientes fuera de la organización. Asimismo, Aguilar & Guerrero (2014) realizaron la investigación titulada “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013”, expuso que las habilidades han sido consideradas como predictores de

comportamientos a partir de la preposición: si una actividad es realizada eficientemente, entonces se obtendrán resultados eficaces.

Teniendo en cuenta lo anterior, al analizar las habilidades interpersonales de los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales de la Dirección Antidrogas según criterio del personal policial subalterno; se observó algunos inconvenientes que los jefes de estas Divisiones Policiales, Unidades y Sub Unidades Policiales demuestran, respecto a sus habilidades interpersonales, que por ejemplo el 70,2% mencionó la falta de saber cómo poner en práctica una comunicación de apoyo hacia el personal policial subalterno, porque en muchos casos estos jefes no saben escucharlos, dejando de lado la manera adecuada de cómo aplicar sus habilidades de orientación y consultoría.

Por otro lado, el 65% observó, que los jefes transmiten su poder (grado) e influencia de manera autoritaria, no respetando en muchos casos sus derechos como el desarrollo profesional, y en muchos casos el aspecto familiar, cambiándolos de colocación a otras unidades policiales, influyendo estos jefes de una manera negativa sobre este personal policial, reflejando un poder equivocado ante la sociedad.

De igual modo, a discernimiento del 48,8% de los subalternos, los jefes de estas Divisiones y Unidades y Sub Unidades Policiales de la Dirección Antidrogas, no efectúan un análisis de las derivaciones la cual suceden en sus funciones del personal subalterno ante un bajo desempeño, por desconocer al no saber establecer y/o maniobrar un ambiente estimulados y de cómo colocarlos en práctica.

Así mismo, mismo, a criterio del 48,8% de los subalternos, los jefes de estas Divisiones y Unidades y Sub Unidades Policiales de la Dirección Antidrogas, no realizan un diagnóstico de las consecuencias que ocurren ante un bajo desempeño en sus funciones del personal subalterno, por el desconocimiento mismo de no saber crear y/o manejar un entorno motivador y de cómo ponerlo en práctica.

También se observó según el 63% de los subalternos, que algunos de los Jefes de estas Divisiones y Unidades y Sub Unidades Policiales de la Dirección Antidrogas, no cuenta con las habilidades para saber manejar conflictos que surgen



dentro de sus Unidades y que en la mayoría de las veces no logran identificar la fuente real del problema o simplemente no saben cómo poner en práctica una eficiente estrategia para lograr minimizar dichos conflictos, optando por lo más común que es la sanción o en el peor de los casos ponerlos a disposición de la Dirección de Recursos Humanos de la PNP, perjudicándolos en sus referencias y en los futuros ascensos que estos pudiesen tener.

Por otro lado, García (2014) realizó la investigación sobre “Motivación y desempeño laboral de los directivos del corporativo Adventista del Norte de México”, mencionó que cada directivo también es responsable de motivar a sus trabajadores a desarrollar al máximo todas sus facultades, especialmente, como manifiesta Cuesta (2010) respecto a la motivación laboral, como aspectos positivos que tiene toda organización para generar deseos, necesidades, responsabilidades y fuerzas a los empleados de la organización para el desarrollo adecuado del trabajo.

Al conocer el grado de motivación laboral del personal subalterno, se observó que el 70,5% del personal policial subalterno, no se encuentra motivado porque no siente que logra cosas importantes en lo personal en la Dirección Antidrogas, ya sean administrativas u operativos y el 51,7% siente que no se les reconoce sus logros o sus esfuerzos que realizan dentro de esta Dirección Antidrogas, situación que viene afectando en el estado de ánimo del personal subalterno policial y que afecta en el desempeño de sus funciones.

Otros de los problemas que surgen en la Dirección Antidrogas a criterio del 44,5% de los subalternos es que no tienen condiciones laborales adecuadas, relacionado a la infraestructura y a la falta de acondicionamiento de estos, ya que en muchos casos los locales asignados a esta Dirección Antidrogas son incautados provenientes del tráfico ilícito de drogas y delitos conexos, los cuales no pueden ser modificados y/o ampliados por no contar con el saneamiento físico legal correspondiente, ocasionando de este modo el malestar del personal.

Otro de los factores que ocasionan la falta de motivación del personal policial subalterno, es la falta del acceso a capacitaciones especializadas, esto debido a la falta de presupuesto para una capacitación al 100% del personal policial o simplemente se da por decisiones de priorizar a qué tipo de personal policial se

capacita (priorizan cursos para oficiales), o en otros casos simplemente no priorizan estas capacitaciones, lo cual afecta en la motivación del personal subalterno.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. Se concluye con un nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que la “comunicación de apoyo” de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman es de 0,509 lo que significa que existe una correlación positiva moderada. Esto determina que, en la Dirección Antidrogas de la PNP, se muestra una serie de problemas internos que están afectando su adecuado funcionamiento, esto debido a la falta de habilidad de los jefes para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, demostrando así la falta de habilidad de comunicación de los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales, para lograr la motivación en el personal policial subalterno.

2. Se concluye con un nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que el “ganar poder” de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman, es de 0,508 lo que significa que existe una correlación positiva moderada. Esto determina que, en la Dirección Antidrogas de la PNP, existe problemas internos que están afectando su adecuado funcionamiento, esto debido a la falta de habilidad de sus jefes que transmiten su poder de manera autoritaria, demostrando así la falta de habilidad de los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales, para motivar al personal policial subalterno.

3. Se concluye con un nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que la “motivación a los demás” de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú,

2017. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman, es de 0,644 lo que significa que existe una correlación positiva alta. Esto determina que, en la Dirección Antidrogas de la PNP, existe falta de habilidad de los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales para crear y/o manejar un entorno motivador y de cómo ponerlo en práctica, con el personal subalterno policial.

4. Se concluye con un nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que el “manejo de conflictos” de los jefes influye significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman, es de 0,658 lo que significa que existe una correlación positiva alta. Esto determina que, en la Dirección Antidrogas de la PNP, existe la falta de habilidad de los jefes de las Divisiones y Unidades y Sub unidades policiales para solucionar y manejar los conflictos que se pueden generar en el ambiente laboral que no favorece a lograr motivación en el personal subalterno policial.

Por lo tanto:

Se concluye que el nivel de significancia de  $p = 0,00$ , que es menor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis de investigación; por lo tanto, se afirma que las habilidades interpersonales de los jefes influyen significativamente en la motivación del personal subalterno de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú, 2017. Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe utilizando el Rho de Spearman, es de 0,651 lo que significa que existe una correlación positiva alta.

## 6.2 Recomendaciones

1. Instaurar estrategias para capacitar a los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales en el adecuado manejo de la comunicación en aspectos de consultoría y orientación con el fin de que su personal policial subalterno se sienta motivado para realizar sus funciones.

2. Capacitar a los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales en el adecuado manejo de su liderazgo con el fin de que su personal policial subalterno se sienta motivado para realizar sus tareas y/o funciones.

3. Implementar estrategias para capacitar a los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales para crear y manejar un entorno motivador con el fin de que su personal policial subalterno se sienta motivado para realizar sus funciones.

4. Capacitar a los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales en el manejo de prevenir conflictos y así minimizarlos con el fin de que su personal policial subalterno se sienta motivado al laborar en un ambiente agradable con relaciones interpersonales positivas.



## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3 ed.). México: Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6 ed.). México D.F., México: Cengage.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México D.F., México: Cengage Learning .
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (11ª Ed.) México, D.F., México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades Directivas* (2 ed.). México D.F., México: Pearson.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación* (8ª Ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Louffat E. (2012). *Administración del potencial humano*. (2º Ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. (1ª Ed.). España: Díaz de Santos.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Educación.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2ª Ed.). México: Limusa Wiley.

Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano* (7 ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México D.F., México: Pearson.

## 7.2 Fuentes electrónicas

Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11674/habilidirec.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Aguilar, F., & Guerrero, F. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL N° 04, 2013*. Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9429/Aguilar\\_PFY-Guerrero\\_FAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9429/Aguilar_PFY-Guerrero_FAE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chirito, E., & Raymundo, S. (2015). *La Motivación y su Incidencia en el Desempeño Laboral del -Banco Interbank, tiendas en Huacho, Periodo 2014*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de [http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/332/RESUMEN-TFCE\\_TCE23.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/332/RESUMEN-TFCE_TCE23.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Contreras, J. (2014). *Diferencia en las Relaciones Interpersonales entre el departamento de ventas y el departamento de contabilidad de una Empresa que se dedica a la Venta de Seguros*. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Contreras-Jose.pdf>

- Enrique, P. (2014). *Motivación y Desempeño Laboral de los Empleados del Instituto de la Visión en México*. Universidad de Morelos. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/handle/123456789/381>
- García, L. (2014). *Motivación y desempeño laboral de los directivos del corporativo Adventista del Norte de México*. Universidad de Morelos. Obtenido de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/104/Tesis%20Lidia%20Esther%20Garc%20C3%ADa%20Garc%20C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, S., Domínguez, M., & Machado, I. (2014). *Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima organizacional del Centro educativo de Nuevo Chorrillo*. Universidad Cristiana de Panamá. Obtenido de <http://investigacion.ucp.ac.pa/wp-content/uploads/2017/02/Las-Relaciones-Interpersonales-y-su-influencia-en-el-Clima-Organizacional-del-Centro-Educatico-de-Nuevo-Chorrillo.pdf>
- Paredes, M. (2010). *Las habilidades interpersonales para la negociación según el estilo de vida y el nivel ocupacional en empresas productoras del Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3218/paredes\\_tm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3218/paredes_tm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Uriarte, N. & Roncal, N. (2013). Programa Educativo "Sembrando Amistad" y su influencia en las Relaciones Interpersonales de los niños y niñas de 5 años de la Institución Educativa N° 288 "Ana Sofía Guillena Arana del Distrito de Rioja, 2013. Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto. Recuperado el 03 de febrero del 2017, de [http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/832/1/Nancy%20Uriarte%20Quiroz\\_Keli%20Margarita%20Roncal%20Usquiza.pdf](http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/bitstream/11458/832/1/Nancy%20Uriarte%20Quiroz_Keli%20Margarita%20Roncal%20Usquiza.pdf)



## ANEXOS

### CUESTIONARIO SOBRE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre las habilidades interpersonales de los Jefes de Divisiones, Unidades y Sub Unidades Policiales y la motivación del personal (Sub Oficiales) de la Dirección Antidrogas de la Policía Nacional del Perú. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

#### I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

##### a. Género

Masculino	
Femenino	

##### b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

##### c. Grado de personal (policial)

Superior PNP	
Brigadier PNP	
Sub Oficial T1 PNP	
Sub Oficial T2 PNP	

Sub Oficial T3 PNP	
Sub Oficial 1 PNP	
Sub Oficial 2 PNP	
Sub Oficial 3 PNP	

d. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Técnico Superior	
Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

## II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>					
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN DE APOYO</b>					
1. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas guían y apoyan a su equipo de trabajo?					
2. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas orientan al personal a su cargo en las consultas que le hacen?					
3. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas escuchan las nuevas ideas y aportes que le brinda su personal?					
<b>DIMENSIÓN: GANAR PODER</b>					
4. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas reflejan una					

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
imagen de poder y liderazgo?					
5. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas ejercen influencia en el personal a su disposición?					
6. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas desarrollan sus roles de líderes de manera adecuada con el fin de incrementar su imagen de autoridad?					
<b>DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN DE LOS DEMÁS</b>					
7. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas desarrollan un diagnóstico para encontrar las causas de los bajos rendimientos de su personal?					
8. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas se preocupan por crear un entorno motivador para su personal?					
9. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas recompensan a su personal por logros conseguidos?					
<b>DIMENSIÓN: MANEJO DE CONFLICTOS</b>					
10. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas identifican las fuentes de los conflictos ocurridos en la dirección?					
11. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas desarrollan estrategias para prevenir conflictos?					
12. ¿Los jefes de la Dirección Antidrogas saben solucionar las confrontaciones que se dan entre los mismos miembros del personal?					
<b>MOTIVACIÓN DEL PERSONAL</b>					
<b>DIMENSIÓN: FACTORES DE MOTIVACIÓN</b>					
13. ¿Sientes que logras cosas importantes en lo personal en la Dirección Antidrogas?					
14. ¿Reconocen tu desempeño en la Dirección Antidrogas?					
15. ¿Te sientes cómodo con el trabajo que realizas?					

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
16. ¿Te sientes cómodo con las responsabilidades que te asignan dentro de la Dirección Antidrogas?					
17. ¿Sientes que avanzas y creces en lo personal y laboral dentro de la Dirección Antidrogas?					
<b>DIMENSIÓN: FACTORES HIGIÉNICOS</b>					
18. ¿Te sientes cómodo con los supervisores que analizan el trabajo que realizas?					
19. ¿La Dirección Antidrogas te brinda condiciones laborales adecuadas?					
20. ¿Tienes buenas relaciones laborales con tus colegas?					
21. ¿Las remuneraciones que te brinda la Dirección Antidrogas son adecuadas con respecto al trabajo que realizas?					
22. ¿La Dirección Antidrogas cuenta con políticas y una administración adecuada?					

---

**Mg. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez**  
**ASESOR**

---

**Dr. Timoteo Solano Armas**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Silvio Miguel Rivera Jiménez**  
**SECRETARIO**

---

**Mg. José García Paredes**  
**VOCAL**

