



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Mgr. María Carmen Avalos Sánchez

**ASESOR:**

Dra. Galia Susana Lescano López

**SECCIÓN**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Administración del Talento Humano

**PERÚ - 2017**

---

Dr. Alejandro Menacho Rivera  
Presidente

---

Dra. Rosalía Zárate Barrial  
Secretario

---

Dra. Lidia Neyra Huamaní  
Vocal

### **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a mis seres queridos, que me apoyaron en todo momento en la culminación de una de mis etapas académicas más resaltantes.

### **Agradecimiento**

A mis padres y familiares con los cuales me ayudaron a afrontar las diversas adversidades de la vida. Así mismo, a mis profesores quienes me guiaron por la senda académica y a cumplir uno de mis principales objetivos.

### **Declaración de Autenticidad**

Yo, María Carmen Avalos Sánchez, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete”, presentada, en 137 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 23 de junio de 2017

---

María Carmen Avalos Sánchez

DNI: 15384999

## **Presentación**

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presento la Tesis titulada: Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para optar el grado de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primero se expone los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las tres variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el capítulo dos se presenta las variables en estudio, la operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está refrendado las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones y el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los Anexos correspondientes.

## Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
Resumo	xiii
<b>I INTRODUCCIÓN</b>	
1.1 Antecedentes	15
1.2 Bases Teóricas y fundamentación científica	18
1.2.1 Variable 1: Habilidades Sociales	18
1.2.2 Variable 2: Compromiso Organizacional	23
1.2.3 Variable 3: Competencias Directivas	34
1.2.4 Marco conceptual	42
1.3 Justificación	43
1.4. Problema	46
1.5 Hipótesis	48
1.6 Objetivos	49
<b>II MARCO METODOLÓGICO</b>	
2.1 Variables	52
2.2 Operacionalización de variables	53
2.3 Metodología	54
2.4 Tipo de estudio	55
2.5 Diseño	55
2.6 Población, muestra, muestreo	56
2.7 Técnica e instrumentos de recolección de datos	57

2.8	Métodos de análisis de datos	59
2.9	Consideraciones éticas	64
<b>III</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>65</b>
<b>IV</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>80</b>
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>87</b>
<b>VI</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>90</b>
<b>VII</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXO</b>	<b>98</b>
	Anexo 1. Matriz de Consistencia	99
	Anexo 2. Instrumentos	101
	Anexo 3. Validez del instrumento	109
	Anexo 4. Base de datos	123
	Anexo 5. Artículo Científico	131



## Índice de Tablas

Tabla	1	Operacionalización de la variable Habilidades Sociales	53
Tabla	2	Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional	54
Tabla	3	Operacionalización de la variable Competencias Directivas	54
Tabla	4	Relación de validadores	60
Tabla	5	Confiabilidad Cuestionario de Habilidades Directivas	61
Tabla	6	Confiabilidad Cuestionario de Compromiso Organizacional	62
Tabla	7	Confiabilidad cuestionario de Competencias Directivas	63
Tabla	8	Distribución trabajadores según opinión H.S	66
Tabla	9	Distribución trabajadores según compromiso organizacional	67
Tabla	10	Distribución trabajadores según competencias directivas	68
Tabla	11	Distribución trabajadores según competencias estratégicas	69
Tabla	12	Distribución trabajadores según competencias intratégicas	70
Tabla	13	Distribución trabajadores según competencias eficacia	71
Tabla	14	Distribución comparación variables	72
Tabla	15	Matriz de Correlación entre las variables	73
Tabla	16	Correlación de orden entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias directivas	74
Tabla	17	Correlación de orden entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias estratégicas	76
Tabla	18	Correlación de orden entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias intratégicas	77
Tabla	19	Correlación de orden entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias	79

## Índice de Figuras

Figura 1	Distribución trabajadores según opinión H.S	66
Figura 2	Distribución trabajadores según compromiso organizacional	67
Figura 3	Distribución trabajadores según competencias directivas	68
Figura 4	Distribución trabajadores según competencias estratégicas	69
Figura 5	Distribución trabajadores según competencias intratéticas	70
Figura 6	Distribución trabajadores según competencias eficacia	71
Figura 7	Distribución comparación variables	72

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación entre las habilidades sociales y el compromiso organizacional con las competencias directivas según los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local 8. Cañete; la población constituida por 116 trabajadores administrativos, la muestra no probabilística consideró toda la población, en los cuales se ha empleado las variables: habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional múltiple, de tipo básico que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos cuestionarios de: habilidades sociales en la escala de likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), compromiso organizacional en la escala de likert (muy poco, poco, medio, bastante, mucho) y competencias directivas en la escala likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) que brindaron información acerca de las habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas., cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que las habilidades sociales y el compromiso organizacional se relacionan significativamente con las competencias directivas según los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local 8. Cañete.

**Palabras clave:** Habilidades Sociales, Compromiso Organizacional y Competencias Directivas.

## **Abstract**

The present research had as general objective to determine the relationship between Social Skills and Organizational Commitment with the Directives Competences according to the administrative workers of the Local Educational Management Unit 8. Cañete; The population constituted by 116 administrative workers, the non-probabilistic sample considered the entire population, in which the following variables were used: Social Skills, Organizational Commitment and Directives.

The method used in the research was the hypothetical deductive, this research used for its purpose the non-experimental design of multiple correlational level, of basic type that collected the information in a specific period, that was developed when applying the instruments questionnaires of: Social Skills Likert scale (never, almost never, sometimes, almost always, always) and Labor Environment on the dichotomous scale (Competences Directives) that provided information about Social Skills, Organizational Commitment and Directive Competencies, whose results are presented graphically and verbatim.

The research concludes that there is significant evidence to affirm that Social Skills and Organizational Commitment are significantly related to the Directive Competencies according to the administrative workers of the Local Educational Management Unit 8. Cañete.

**Key words:** Social Skills, Organizational Commitment and Competences Directives.

## Resumo

Esta pesquisa foi objetivo geral para determinar a relação entre habilidades sociais e comprometimento organizacional com competências de gestão como os trabalhadores administrativos da Unidade de Gestão de Educação Local 8. Cañete; a população é composta por 116 trabalhadores administrativos, a amostra não aleatória considerada toda a população, em que foi utilizado variáveis: habilidades sociais, comprometimento organizacional e habilidades de gestão.

O método utilizado na pesquisa foi o hipotético dedutivo, esta pesquisa utilizado para os fins do nível de correlação não-experimental de design múltiplo, tipo básico que coletou informações em um período específico, que foi desenvolvido pela aplicação dos instrumentos de questionários: Habilidades Sociais na escala de Likert (nunca, raramente, às vezes, muitas vezes, sempre), Comprometimento Organizacional na escala de Likert (nunca, raramente, às vezes, muitas vezes, sempre) e Meio Ambiente de Trabalho na escala dicotômica (Powers directivas) que forneceram informações sobre habilidades sociais, e habilidades de gestão Comprometimento Organizacional., cujos resultados são apresentados graficamente e textualmente.

A pesquisa conclui que existe evidência significativa de dizer que as habilidades sociais e comprometimento organizacional estão significativamente relacionadas com competências de gestão como trabalhadores administrativos da Administração Local Education Unit 8. Cañete.

**Palavras-chave:** habilidades sociais, comprometimento organizacional e Habilidades de gestão.

## **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes Internacionales.**

Hernández (2016) en su tesis doctoral: Competencias directivas en el sector industrial: Medición del desempeño en empresas de Coahuila, Universidad Autónoma de Coahuila, México. Es una investigación descriptiva, Diseño no experimental, de enfoque cuantitativo; cuyo objetivo fue medir las competencias directivas en las empresas, con una muestra de 26 empresas se aplicó un cuestionario sobre la percepción del desempeño. Los resultados fueron un nivel adecuado de competencias estratégicas; en este sentido es importante señalar que las competencias estratégicas se deben reflejar en el desempeño y eficacia personal de los trabajadores.

Caballo, Salazar y Irurtia (2014) en su tesis doctoral; relación de las habilidades sociales con la ansiedad social y los estilos/trastornos de la personalidad, Universidad de Granada, España. Es una investigación correlacional, diseño no experimental de enfoque cuantitativo, que establece la relación entre las habilidades sociales (HHSS) y la ansiedad social (AS). El objetivo fue hallar las posibles relaciones entre las HHSS por una parte, y la AS y los estilos/TTPP, por la otra, en una muestra mayoritariamente de estudiantes universitarios. Los resultados fueron que las correlaciones entre instrumentos de HHSS y AS fueron de moderadas a altas y negativas, es decir, que a menor habilidad social mayor AS y viceversa. Se concluyen en afirmar que es necesario establecer las características que presentan los trastornos de personalidad. De acuerdo a lo descrito por el autor en la investigación es necesario tener en cuenta los estilos, trastornos histriónico, narcisista, obsesivo compulsivo y antisocial de la personalidad de los trabajadores.

Medina (2012) en su tesis doctoral: Competencias directivas desde una visión estratégica de las organizaciones, Universidad Autónoma de Coahuila, México. El objetivo de la investigación es la evaluación de competencias gerenciales para mejorar el desempeño personal y organizacional. La investigación es descriptiva, de enfoque cualitativo, de diseño estudio de casos

y análisis de documentos. Se concluye que es importante la formación de directivos basada en competencias. Se considera importante tener una visión clara de las estrategias utilizadas en toda organización y/o institución y la formación de competencias directivas.

Hernández (2010) en su tesis doctoral: Formación por competencias en la formación de doctores en el contexto EEES, Universidad de Sevilla, España. Cuyo objetivo fue analizar algunos aspectos relacionados con la formación de doctores. Es una investigación descriptiva, de enfoque cuantitativo de diseño no experimental que describe la formación en competencias de los doctores. Entre sus principales conclusiones se tiene que es de vital importancia la formación de competencias en las diferentes profesiones que contribuyan a la eficacia personal de los trabajadores.

Sánchez (2009) en su tesis doctoral: Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional, Universidad de Oviedo, España. Es una investigación descriptiva correlacional; de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental; cuyo objetivo fue analizar que la cultura es un factor importante del compromiso organizacional. Utilizando una muestra de 375 equipos de trabajo de, diferentes organizaciones públicas y privadas; entre sus principales conclusiones se tiene que se acuerdo a lo descrito por el autor en la investigación es necesario tener una cultura organizacional puesto que es determinante en el compromiso de toda organización y/o institución, como en el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local 8.

Ramos (2009) en su tesis doctoral: Impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. Es una investigación descriptiva, de enfoque cuantitativos, de diseño no experimental; cuyo objetivo fue identificar influencia potencial del compromiso organizacional en la orientación al mercado en el sistema público de educación superior con una muestra de 300 profesores de una universidad pública del centro de México. Los resultados obtenidos muestran que el compromiso organizacional tiene un impacto positivo en la



orientación al mercado cultural, así como al conductual; entre sus principales conclusiones se tiene que, se coincide con el autor al señalar que se tener claro compromiso organizacional y que este responda a las necesidades de los trabajadores para su mejor desempeño.

### **1.1.2 Antecedentes Nacionales**

Cutipa (2014) en su tesis doctoral: Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, durante el período 2014-II. Es una investigación correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental; cuyo objetivo fue establecer la relación entre el clima organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores, la muestra fue de 320 trabajadores distribuida en diferentes áreas de trabajo y la muestra estuvo conformada por 113 mediante muestreo aleatorio simple. Los resultados muestran la relación directa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca; entre sus principales conclusiones se tiene que es importante señalar que para que exista un verdadero compromiso organizacional es necesario un buen clima organizacional.

Díaz (2014) en su tesis doctoral: Competencias gerenciales para los directivos; en enfoque cuantitativo, diseño de la investigación no experimental, nivel descriptivo; siendo el objetivo principal de esta investigación fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación, para lo cual se hizo un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se concluye con un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño.

García (2012) en su tesis doctoral: Síndrome de burnout y compromiso organizacional; planteó una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de nivel correlacional; siendo que tuvo como objetivo determinar si existe relación entre el Síndrome de Burnout y el Compromiso Organizacional en los trabajadores de un grupo importador de vehículos menores en la región norte del país, el diseño utilizado fue descriptivo correlacional de tipo no experimental. La población estuvo conformada por 84 trabajadores. Los instrumentos empleados fueron el Inventario Burnout de Maslach (MBI) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen; entre sus principales conclusiones se tiene que existe relación entre ambas variables; así como en cada una de sus dimensiones.

## **1.2 Bases Teóricas y Fundamentación Científica**

### **1.2.1. Bases Teóricas de la variable Habilidades Sociales**

#### **Definición de habilidades sociales**

Las habilidades sociales, según los autores se definió como:

Según Caballo (2012, p.226) “Las capacidades o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea interpersonal”.

Gismero (2010, p234) definió las habilidades como que: “son respuestas verbales y no verbales que le permitirán al individuo poder expresar sus sentimientos, opiniones, deseos, necesidades, entre otros, pero sin causarle ansiedad o algún tipo de conflicto”.

Igualmente, Pabón (2009, p.2) “Aquellas conductas que permiten poder relacionarse e interactuar con sus iguales de manera efectiva y satisfactoria”.

Se considera que las habilidades sociales son conductas, capacidades, destrezas de los individuos para relacionarse con los demás.

Las habilidades sociales son los estilos de comportamiento, actitudes, comportamientos, pensamientos, etc. que facilitan mejorar las relaciones con las demás personas. Asimismo se puede sintetizar ello en es la capacidad para interrelacionarnos con las demás personas.

Rodríguez (2008), refirió que las habilidades sociales son:

Conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole personal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas.  
(p.4)

Las habilidades sociales para este autor es la capacidad de relacionarse con las demás personas de forma asertiva, la autoestima y la inteligencia emocional son elementos que se encuentran presentes en estas interrelaciones

Trianes y Muñoz (1999) sostienen que: “Las habilidades sociales son conductas observables, aprendidas y utilizadas en los intercambios sociales para obtener fines concretos. Una habilidad es “una rutina cognitiva o conductual concreta que forma parte de una estrategia más amplia.” (p. 18)

Refirió que las habilidades sociales se adquieren con la práctica constante y las relaciones interpersonales con otros sujetos. Al sujeto se le debe proporcionar esos espacios para que adquiera la habilidad de relacionarse.

Alberti y Emmons (1978) considera a la habilidad social como “La conducta que permite a una persona actuar según sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente

sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás.” (p. 17)

### **Necesidad e importancia de las habilidades sociales**

Las habilidades sociales son importantes en la vida de las personas puesto que, constantemente se relacionan con otras personas ya sea en la escuela, el barrio, el trabajo, la comunidad, en fin, en la sociedad en general. El ser humano es un ser netamente social y sus habilidades sociales son un conjunto de conocimientos aprendidos en su círculo social.

Tasso (2013) refirió que:

La importancia de lograr una adecuada interacción social radica en que el individuo logre sentirse bien consigo mismo. ¿Por qué vamos a desarrollar este tema de habilidades sociales? ¿Por qué es tan importante? Porque queremos que los niños se sientan bien consigo mismo, que mejoren su autoestima y que emitan comportamientos adecuados y reflexivos frente a sus problemas (p.1).

Los seres humanos deben desarrollar las habilidades sociales para que se realice como persona, único e importante y de esta forma refuerce su autoestima sintiéndose capaz de relacionarse adecuadamente con los demás.

Es importante que los sujetos desarrollen habilidades sociales ya que estos les facilitarán la integración dentro de su grupo social, laboral, etc. Las habilidades sociales facilitan ejercer la competitividad y desarrollar las competencias sociales.

### **Aspectos comprendidos en las habilidades sociales**

Las habilidades sociales presentan aspectos importantes. Al respecto según Gonzales (2012) son las siguientes:

La conducta social adecuada es parcialmente dependiente del contexto cambiante; es decir, está en función de las circunstancias, del momento y el lugar en que una persona se interrelaciona con otras. La habilidad social debe considerarse dentro de un marco cultural determinado, pues los patrones de comunicación varían ampliamente entre culturas y dentro de una misma cultura, dependiendo de factores tales como la edad, el sexo, la clase social o la educación. La habilidad social es el resultado de la normativa social imperante en un determinado momento en una determinada cultura; todos los integrantes de esa cultura, incluidas las personas con discapacidad, han de conocer y comportarse de acuerdo con esa normativa. Las habilidades sociales varían a lo largo del tiempo. Las costumbres sociales, las modas, estilos de vestir y el lenguaje, por ejemplo, cambian durante la vida de una persona. Los niños y adultos también han de adaptarse a estas variaciones temporales. El grado de efectividad de una persona dependerá de lo que desea lograr en la situación particular en que se encuentre. La conducta considerada apropiada en una situación puede ser, obviamente, inapropiada en otra, en función de lo que se pretenda conseguir. (p.15)

Dentro de los aspectos primordiales de las habilidades sociales es que el individuo se apodera de ciertos patrones de conducta teniendo en cuenta el lugar en el cual se desenvuelve, sus relaciones con los demás integrantes de su familia, comunidad y cultura, y del tiempo en el cual se desenvuelven.

### **Las habilidades sociales en el contexto situacional**

Es importante indicar que las habilidades sociales constituyen capacidades o destrezas que las personas tenemos para relacionarnos con los demás y nuestro entorno; están formadas por ideas, sentimientos, creencias y valores que son fruto del aprendizaje y de la experiencia de cada uno de nosotros, por lo que se adquieren a lo largo de la vida; su importancia en la vida cotidiana es fundamental y nos permite ser socialmente competentes y activos con el mundo que nos rodea” (Lorenas, 2015, p.1).

Esta importancia ha traspasado las barreras del mundo laboral y se ha convertido en un aspecto clave en la base del éxito de personas y equipos de trabajo; cumplir los objetivos a tiempo y responsablemente ya no es sinónimo exclusivo de éxito profesional; en el contexto actual del mercado laboral, las empresas e instituciones requieren profesionales que además de estar calificados para el cargo, tengan la capacidad de ser proactivos, empáticos e innovadores, que generen redes de trabajo colaborativo y que se adapten a los equipos organizacionales, los cuales les garantizarán a estos empleadores no sólo alta productividad, sino también una gran valorización del trabajo realizado en la organización y un buen desempeño de sus trabajadores (Lorenas, 2015, p.1).

### **Dimensiones de las habilidades sociales**

Las dimensiones de las habilidades sociales según el autor Gismero (2010, p, 234) son:

La autoexpresión en situaciones sociales: Es la habilidad de expresarse en forma espontánea ante situaciones sociales.

Defensa de los propios derechos como consumidor: Es defender nuestras opiniones pese a las que son contrarias a las nuestras.

Expresión de enfado o desconformidad: Es la capacidad de enfado o desconformidad ante otras personas.

Decir no y cortar interacciones: Es la habilidad para cortar interacciones que no se quieren mantener.

Hacer peticiones: Consiste en solicitar a otras personas lo que deseamos.

Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto: Es la habilidad para iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto.

El desarrollo de estas capacidades y habilidades permiten que exista buenas relaciones entre los individuos favorece el desarrollo de habilidades

sociales factor clave para que exista un buen clima institucional.

## **1.2.2. Bases Teóricas de la variable Compromiso organizacional**

### **Definición de compromiso organizacional**

El compromiso organizacional, se definió como:

Para los autores Davis y Newstrom, (2010; p279) como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella".

Según Arias, (2011, p.8) "como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización".

Finalmente, Robbins (2014), "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros". (p,142)

Se considera que el compromiso organizacional es la identificación que tienen los empleados con la organización.

Juaneda y Gonzales (2013) al respecto refirió que:

Es el vínculo de un individuo a una organización y por lo tanto, una reducción de la probabilidad de abandono. Por ello, consideramos el compromiso como un sentimiento del individuo hacia la organización que le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y que disminuye la probabilidad de abandono de la organización. (p.362)

Díaz (2014) refirió al respecto lo siguiente:

El compromiso organizacional es la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización... el comportamiento organizacional sería algo así como “Tener puesta la camiseta de la organización”. (p.35)

Los autores en consulta refirieron que el compromiso organizacional es un aspecto que consiste en el involucramiento sincero, honesto y desinteresado que siente el empleado con la institución a la cual le presta sus servicios laborales. Es necesario que los líderes institucionales conserven una relación adecuada con cada uno de los trabajadores y ensayen estrategias que les permita llevarse bien entre todos y cada uno de los empleados que trabajan en la institución.

El compromiso institucional u organizacional que sienten los empleados les permitirá sumar esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales

### **El compromiso institucional y su importancia**

Omar y Urteaga (2008) al respecto afirman lo siguiente:

El grado de compromiso del empleado con la empresa donde trabaja se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años. Una de las razones de tal interés es que los gerentes y directivos han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas en una economía global es indispensable contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la empresa. Además de ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales, la importancia del compromiso organizacional (CO) radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización. (pp. 357-358)



Soberanes y De la Fuente (2009) al respecto sostienen que:

El compromiso organizacional permite estabilidad laboral, ya que impacta en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, garantiza cubrir necesidades materiales y psicológicas (Reconocimiento desarrollo de habilidades, socialización, status) beneficiando así a las familias y economía del país. La importancia del compromiso organizacional para el personal de recursos humanos, es principalmente el que tiene impacto directo en actitudes y conductas del trabajador; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, disminución de ausentismo, baja rotación de personal entre otros. (p.126)

Los autores afirman que en la actualidad el compromiso organizacional se ha convertido en uno de los aspectos más importantes que las instituciones deben considerar dentro de su política institucional a fin de que su mejora facilitara que la institución logre alcanzar sus metas.

El grado de compromiso de los trabajadores con la institución deberá ser alto para que este pueda realizar un trabajo de calidad. Es por ello que en la actualidad las organizaciones se esfuerzan por brindar a sus empleados las condiciones laborales óptimas, incentivos sociales y económicos, actividades para el control del estrés laboral, entre otros; los cuales ayuda a que los empleados se sientan considerados como seres humanos valiosos e importante y sobre todo que son tomados en cuenta por la institución a la cual le prestan sus servicios.

### **Aspecto del Compromiso Organizacional**

Soberanes y De la Fuente (2009) al respecto sostienen que:

Identificación. Donde existe una aceptación de las metas organizacionales y con las creencias, propósitos, ideas y objetivos que los de la empresa.

Membresía. El trabajador desea permanecer como integrante, esto es un sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Lealtad. Aquí se manifiesta el cumplimiento y respeto que se tienen a la organización por medio de acciones dirigidas a defenderla. (p.124)

Las características del compromiso organizacional según el autor en consulta son los siguientes: La identificación, la cual consiste en aceptar y esforzarse por alcanzar las metas institucionales y la membresía, la cual consiste en la voluntad del trabajador de permanecer en la institución como parte del personal.

### **Importancia del compromiso organizacional**

Navarro; Santillán Y Bustamante (2007) al respecto afirman que:

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad. El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización... (p.54)

El compromiso organizacional que asume cada uno de los empleados no es solamente la lealtad sino que es un sentimiento mucho más profundo y complejo. Esto requiere agrupar todo los esfuerzos del personal para así alcanzar cada uno de los objetivos institucionales hasta alcanzar las metas. En la actualidad el compromiso organizacional se ha convertido en uno de los aspectos importantes que muchas empresas están considerando dentro de sus estrategias de crecimiento institucional.

## **Fortalezas del compromiso Institucional**

Herrera (2009) al respecto refirió que:

Las consecuencias son los resultados esperados de individuos comprometidos reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que tienen una relación directa o indirecta en la performance organizacional. Como hemos visto existen numerosas investigaciones sostienen que los empleados asumen el compromiso; pero lo expresan con una fuerza relativa, para todos no es igual. Por consiguiente, ha pasado a ser considerado como un concepto multi-dimensional. “la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento del individuo en la organización”, conceptúa, la relación existente entre el empleado y la organización, de ahí que no todos “suden la camiseta” con la misma intensidad, o no todos tienen el mismo nivel de compromiso. Los beneficios de involucrarse, se expresa en una responsabilidad que adquiere el trabajador de sus resultados, el deseo de participar en el proceso de mejora continua y sentirse motivado e identificado con la organización. (p.7)

El autor afirma que las consecuencias de asumir un compromiso con la organización a la cual se le brinda servicios se ve reflejado en las actitudes y conductas de cada uno de los empleados, las cuales repercuten en la vida de la institución. Es necesario que los empleados asuman un compromiso real con la institución a la cual le brindan sus servicios ya que del esfuerzo que le pongan dependerá su subsistencia dentro del mercado laboral.

## **Personalización del compromiso organizacional**

Sosa (2008) al respecto afirma lo siguiente:

En la actualidad y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo importante para esta; ya que si nos sumamos a la contribución al bienestar y progreso social, al desarrollo de nuestra empresa, o a la mera supervivencia de la misma, ¿en qué se materializa nuestro compromiso? ¿Qué influjos genera? Pensando en un empleado común o en un directivo de nivel medio-bajo, el compromiso, si es auténtico, toma forma de coraje o empeño, que se percibe en actitudes y actuaciones. (p1)

El compromiso organizacional de las personas que trabajan dentro de una institución es considerado como un activo importante en el desarrollo y crecimiento de la institución. Actualmente cada vez más instituciones reconocen la gran importancia que tiene el valor humano ya que es irremplazable y que gracias a su esfuerzo y compromiso las instituciones logran alcanzar uno a uno sus objetivos hasta alcanzar las metas institucionales.

### **Compromiso Organizacional en la Institución**

Sosa (2008) al respecto afirma que:

Desarrollar con diligencia y esmero nuestras tareas.

Asegurar su contribución a resultados colectivos.

Neutralizar cualquier circunstancia o evento que ponga en riesgo las metas.

Guiar, en su caso, la actuación de nuestros colaboradores.

Asegurar el alineamiento de éstos con las metas comunes.

Seguir las reglas y métodos establecidos para la convivencia profesional.

Subordinar intereses propios a los colectivos.

Cultivar los valores corporativos.

Colaborar con los demás.

Ejercer crítica constructiva, inteligentemente formulada.

Hacer fluir la información y conocimientos de que disponemos.

Ser leales, íntegros y coherentes.  
 Ser preactivos o proactivos, lejos de la reactividad o la inactividad.  
 Conjuguar la percepción de la realidad con el optimismo.  
 Perseverar ante las dificultades.  
 Superarnos a nosotros mismos cada día.  
 Perseguir la mejora continua y la innovación.  
 Representar dignamente a nuestra organización ante terceros.  
 Equilibrar la relación personal con la ejecución de tareas.  
 Contribuir a la calidad de vida en el trabajo. (p.2)

El investigador afirma que las disposiciones que tiene una persona en cuanto a su compromiso organizacional deben ser las siguientes: Tienen la capacidad de realizar sus tareas con esfuerzo y responsabilidad, trabajan en equipo, aborda la problemática y toma resoluciones asertivas, se esfuerza por conseguir junto a su grupo las metas, prioriza las actividades institucionales, aporta, comparte la información que posee, es proactivo, es optimista, se esfuerza por su crecimiento profesional e innovación, busca un punto de equilibrio en la relación personal y laboral, ayuda a generar un clima de armonía en el seno laboral.

### **Característica para fomentar el compromiso institucional**

Álvarez (2010) refirió lo siguiente:

**Liderazgo.** Es la relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral.

**Relaciones.** Son las relaciones que se originan entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado desarrollara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración.

**Compromiso.** Es la lealtad que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. **Organización.** Son los elementos que le dan estructura a

la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera.

**Reconocimiento.** El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral, aunque muchas veces este factor es olvidado.

**Remuneraciones.** En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo.

**Igualdad.** Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. (pp. 17-20).

El autor refirió que existen características las cuales ayudan a que la vida dentro de la institución sea adecuada. Entre ellas se puede mencionar: El liderazgo, el cual debe ser adecuado, las buenas interrelaciones personales, el compromiso que asume cada uno de los empleados con la entidad, la organización la cual se establece a través de una jerarquía bien establecida, el reconocimiento que se le brinda a los trabajadores por su trabajo y esfuerzo y la igualdad el cual se encuentra contemplado en la constitución política del Perú.

## **Orientación y Estudio**

Durrego y Echevarría (2012) al respecto sostiene que:

El comportamiento organizacional estudia todos los aspectos de la conducta del individuo en la empresa con la finalidad de alcanzar una cabal comprensión de la misma y mejorar la eficiencia de los trabajadores, es importante identificar la relación entre las actitudes que estos individuos adoptan para valorar tanto a su organización como a su puesto de trabajo, tal y como son: el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. (p.3)

El autor afirma que el comportamiento organizacional se encuentra en función a las conductas que asumen los empleados dentro de una institución. Es necesario que los empleados se sientan satisfechos con el trabajo que realizan, cómodos con su puesto laboral y sobre todo se sientan considerados como personas valiosas dentro de la institución. Ello permitirá que mejoren sus niveles de compromiso con la organización a la cual le brindan sus servicios.

### **Dimensiones de compromiso institucional**

Para efectos de esta investigación se tomará en cuenta las siguientes dimensiones:

#### **Dimensión 1: Compromiso afectivo: (deseo)**

Navarro, Santillán y Bustamante (2007) refirió que:

El compromiso afectivo se refirió a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. (p.52)

El compromiso afectivo que tiene el trabajador con la institución en la cual trabaja está basado en las relaciones emocionales que este tiene con la institución. Es importante que el empleado se sienta parte importante de la entidad ya que ello le permitirá esforzarse por realizar adecuadamente cada una de sus actividades laborales. El compromiso afectivo se encuentra en relación con los sentimientos positivos de querer lo mejor para la institución en la cual labora.

## **El colaborador afectivo**

Navarro, Santillán y Bustamante (2007) al respecto afirman que: “El colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa, y así se emociona al decir que trabaja para la institución o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.” (p.53)

Según los autores consultados afirman que es importante las actitudes que demuestran los colaboradores o empleados dentro de la institución ya que el ser un colaborador activo le permite sentirse orgulloso de formar parte del personal que labora en la institución y se esfuerza por dar a conocer su entidad laboral cada vez que tienen oportunidad y se esfuerza por sacarla adelante.

### **Dimensión 2: Compromiso de continuación: (necesidad)**

Navarro, Santillán y Bustamante (2007) al respecto sostienen que:

El compromiso de continuación señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa. (p.53)

Los autores sostienen que el compromiso de continuación es la apertura que tienen los empleados para ser parte de la empresa, ello se encuentra en función a la relación económica, financiera y psicológica que le proporciona la institución y por la necesidad de tener un trabajo seguro ya que de perderlo podría quedar desempleado. En este tipo de compromiso el empleado se siente comprometido con la institución debido al tiempo que le prestó sus servicios y por el temor de empezar de nuevo en otra institución.



### **Antigüedad del empleado**

Navarro, Santillán y Bustamante (2007) al respecto afirman que “En la medida que aumenta la antigüedad del trabajador, las inversiones son mayores y por tanto se incrementa los costos de romper el vínculo laboral, consecuentemente el compromiso calculador se hace más fuerte.” (p. 53)

Los autores afirman que la antigüedad del trabajador es uno de los factores más importantes por los cuales el empleado se siente vinculado a la institución, puesto que invirtió tiempo en este puesto laboral y por ello le cuesta salir de la institución para buscar un nuevo empleo, el cual representaría empezar nuevamente, por tal motivo el compromiso de continuación se hace más fuerte y difícil de romper, motivándolo a quedarse con su mismo empleo, hasta que las fuerzas se lo permitan.

### **Dimensión 3: Compromiso normativo: (deber)**

Navarro, Santillán y Bustamante (2007) sostienen lo siguiente:

El compromiso normativo es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador. (p.53)

Los autores sostienen que el compromiso normativo es el tipo de compromiso que asume el empleado por la fuerza del deber, lealtad o por algún favor recibido por parte de la entidad a la cual le prestan sus servicios. Aquí se crea un tipo de compromiso recíproco entre el empleado y la institución.

Se genera un lazo importante el cual invita a los empleados a permanecer en la institución debido a las oportunidades que le brindó.

### **Procesos de socialización**

Navarro, Santillán y Bustamante (2007) al respecto afirman que:

El papel de los procesos iniciales de socialización es un factor fundamental, pues desde el mismo momento en que el individuo entra en la organización establece una serie de interrelaciones que le permite ir contrastando sus valores y metas con las organizacionales. (p.54)

Los procesos de socialización son aquellos lazos a través de los cuales se genera una interrelación de los empleados con las autoridades institucionales y la propia institución. Ello se realiza desde el momento que el empleado entra a laborar dentro de la entidad y constata sus valores y metas que tienen con las que posee la institución.

Los lazos que se estrechan entre los empleados cada vez se hacen más fuertes y firmes si todo se desarrolla dentro de un ambiente de confort y camaradería. El empleado adopta un compromiso con la institución y establece interrelaciones que le permiten reafirmar sus valores y metas.

### **1.2.3. Bases Teóricas de la variable Competencias directivas**

#### **Definición de competencia**

La competencia según los autores se definió como:

Para el autor Ramírez (2013) son:

Comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas

en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. (p,49)

Según Mondús (2010, p,23), “consisten en saber hacer, que se apoya en la capacidad de las personas, conceptos y procedimientos internalizados”.

Se considera a la competencia como los comportamientos de una persona en una determinada actividad o función.

### **Definición de competencias directivas**

Las competencias directivas, según los autores se definen como:

Según Levy-Leboyer (2010, p,56). “Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta.”

Para Alles, (2015, p.18). “los comportamientos que favorecen el éxito de las personas que ejercen funciones directivas”.

Se definió a las competencias directivas como los comportamientos observables que favorecen a los que ejercen funciones directivas.

Igualmente Cardona, (2010), refirió que

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. No ocurre de este modo con los

objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por ello, la evaluación de las competencias requiere un procedimiento más cuidadoso que la evaluación de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta su subjetividad. Las competencias deben ser comportamientos habituales, no esporádicos. Son precisamente los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo (p.20).

En esto den de ideas es importante indicar que las competencias se evidencian en un contexto social, que para la presente investigación es el contexto laboral; es aquí donde la persona cumple un rol; y para que ese rol sea más eficiente, es necesario que tenga o desarrolle ciertas competencias directivas.

### **Importancia y Desarrollo**

Las competencias, por ser comportamientos habituales, son un resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades de la persona. Las características innatas son aquellos aspectos genéticos que afectan al comportamiento y son difíciles de cambiar; por tanto, al hablar de desarrollo de competencias nos vamos a concentrar en el desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades; las vías para conseguir cada uno de estos progresos son, respectivamente: la información, la formación y el entrenamiento; al respecto Cardona, (2010), refirió que:

Los conocimientos se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Esto se consigue habitualmente a través de la asistencia a cursos o con la lectura de libros especializados. Así pues, para desarrollar cualquier tipo de competencia –por ejemplo, negociación, trabajo en equipo, o gestión del tiempo– es conveniente empezar por adquirir conocimientos teóricos sobre el tema. Sin embargo, la transmisión de conocimientos no es un proceso automático. Para incorporar efectivamente la nueva

información al repertorio de conocimientos ya existente, se requiere claridad de exposición por parte del emisor, un medio de transmisión adecuado y un cierto grado de apertura mental y esfuerzo intelectual por parte del receptor (p.23).

### **Las competencias directivas en el desarrollo empresarial**

En un mundo globalizado, en donde las empresas e instituciones tienen que brindar mejores servicios, las competencias directivas contribuyen a las instituciones sean públicas o privadas alcen sus objetivos trazados; al respecto Harvard Deusto Business Review (2011) refirió que:

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos. El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando (p.1)

En este orden de ideas las competencias directivas, son cualidades que deben ser evaluadas permanentemente a los gestores, y en general a todo funcionario, puesto que debiera ser requisito para la permanencia en el puesto.

## **Tipos de Competencias**

Hay dos tipos fundamentales de competencias que conviene distinguir: Las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas; las competencias técnicas se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado; las competencias técnicas suelen influir conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta; por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o de escribir a máquina; en estos casos, dominio del inglés o saber escribir a máquina serían competencias técnicas para esos puestos; en esta nota, no nos referimos a este tipo de competencias que pueden llegar a ser muy específicas para cada caso particular; las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva; estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más unas u otras, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva; en adelante, nos referiremos únicamente a este tipo de competencias (Harvard Deusto Business Review, 2011, p.1)

### **Competencias para el Puesto**

Pereda, Berrocal and López (2010); refieren que “Las competencias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo fijándose en los comportamientos directamente observables los cuales deben de tener una serie de componentes saber, saber hacer, querer hacer y poder hacer” (p.28).

En este sentido no importa de qué tipo de organización se trate, si de entidades públicas o de empresas privadas, la realidad es que todas ellas trabajan por resultados. El único factor irreplicable en más de una empresa a la vez es su talento humano, su capital intelectual, por lo que no hay duda de que las personas pasan a ser el factor diferenciador por excelencia.

En este sentido Ortiz, Rendón, y Atehortúa, (2009); precisan que:

Las competencias entonces deben verse como el modo operante de la gestión de los recursos humanos en un contexto determinado, permitiendo así un vínculo cada vez más estrecho entre la formación, la gestión y el trabajo; se ve además como un conjunto de atributos, habilidades y capacidades complejo e integrado, los cuales son necesarios para la actuación inteligente y oportuna en situaciones específicas del contexto.

Igualmente Cárdenas y Pérez (2012) indica que

Es de vital importancia la necesidad de la aceptación de la nueva Gestión del Recurso Humano asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente; varios de los autores relacionados con el tema de la gestión por competencias coinciden en que la elaboración de los perfiles de competencias aporta mejoras significativas durante la implementación del subsistema de gestión integral de los recursos humanos en las organizaciones, pues impactan decisivamente en la efectividad de los planes de formación, en la selección del personal que ingresará a la empresa y en la evaluación del desempeño.

En este orden de ideas, los perfiles que orientan las competencias requeridas, son propias de cada organización, sin embargo están deberán ajustarse factores tales como los son los estratégicos, intratégicos y de eficacia del personal.

### **Dimensiones de las competencias directivas**

Las dimensiones que se han tenido en cuenta según los autores Cardona y Chinchilla (2011) sostienen que existen tres:

## **Competencias estratégicas**

Es el grupo de competencias directivas que se refirió a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo proponemos las siguientes competencias básicas:

Visión de negocio Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

Resolución de problemas Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo, y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones.

Gestión de recursos Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.

Orientación al cliente Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.

Red de relaciones efectivas Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

Negociación 5 Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad (Cardona y Chinchilla, 2011, p.5)

## **Competencias intratélicas**

Es el grupo de competencias directivas que se refirió a la capacidad intratélica de un directivo (su capacidad ejecutiva y de liderazgo en el modelo de Pérez López) y a su relación con el entorno interno de la empresa. Para este grupo, proponemos las siguientes competencias básicas:

Comunicación Comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones

Organización Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.

Empatía Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

Delegación Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

'Coaching' Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

Trabajo en equipo Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.



(Cardona y Chinchilla, 2011, p.6)

### **Competencias de eficacia personal**

Es el grupo de competencias directivas que se refirió a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias directivas: las estratégicas y las intratégicas. Proponemos una lista de cuatro competencias básicas cada una de las cuales se divide en tres subcompetencias. Proactividad 6 Iniciativa Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad. Creatividad Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan. Autonomía personal Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno. Autogobierno Disciplina Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo. Concentración Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo. Autocontrol Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones. Gestión personal Gestión del tiempo Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto. Gestión del estrés Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión. Gestión del riesgo Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre. Desarrollo personal Autocrítica 7 Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda. Autoconocimiento Conoce sus puntos fuertes su puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal. Cambio personal Cambia sus comportamientos. con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles (Cardona y Chinchilla, 2011, p.7)

## **2.7 Marco Conceptual**

### **Habilidades sociales**

Rodríguez (2008), lo definió como:

Conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole personal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas. (p.4)

### **Compromiso Organizacional**

Juaneda y Gonzales (2013) lo definió como:

Es el vínculo de un individuo a una organización y por lo tanto, una reducción de la probabilidad de abandono. Por ello, consideramos el compromiso como un sentimiento del individuo hacia la organización que le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y que disminuye la probabilidad de abandono de la organización. (p.362)

### **Competencias Directivas**

Cardona, (2010), las definió como:

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. No ocurre de este modo con los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que

los mide. Por ello, la evaluación de las competencias requiere un procedimiento más cuidadoso que la evaluación de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta su subjetividad. Las competencias deben ser comportamientos habituales, no esporádicos. Son precisamente los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo (p.20).

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1 Justificación Teórica**

Rivas (2012, cita a Mendez, 2001); “En la investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente; un trabajo investigativo tiene justificación teórica cuando se cuestiona una teoría, es decir los principios que soportan su proceso de implantación” (p.1).

En este sentido toda investigación debe encontrar la solución de una problemática que finalmente presente un modelo, así como presenta innovaciones paradigmáticas estar realizando una justificación Teórica.; esta siempre será el componente principal de las maestrías y doctorados ya que realiza una reflexión netamente académica, por tal motivo, con este estudio se proporcionará conocimiento sobre las habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas; por lo que estas variables se sustentan teóricamente en la tesis, mediante la descripción de cada una de ellas, con esta investigación se abre camino para aportar resultados y conclusiones.

#### **1.3.2 Justificación Metodológica**

Galán (2010); refirió que:

Desde luego que la investigación del problema tiene una justificación metodológica, en plantear que existe un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable y por lo tanto para investigar y observar durante un proceso que implica varias fases. (p.32).

En el presente trabajo los objetivos propuestos en la investigación, se logrará acudiendo a la utilización de las técnicas de investigación que más se ajusten al tema sujeto de análisis, como son las encuestas a los trabajadores, metodológicamente, pretende servir de base a otros investigadores que deseen realizar trabajos relacionados al área, proporcionando a los profesionales, a través de esta investigación una herramienta de gran utilidad que permita ampliar los conocimientos y tener un mayor alcance en su desempeño futuro. Con lo obtenido en la investigación se podrán realizar nuevos instrumentos de evaluación o la adaptación de ellos para que sirva de base a la investigación mejorando los resultados que se esperan conseguir. Los Instrumentos que se emplearon en esta Investigación se validaron por expertos y de acuerdo a su juicio fueron aptos para su empleo en la muestra requerida

### **1.3.3 Justificación Práctica.**

Balestrini (2006), indica que:

Los recursos humanos son fundamentales para el éxito de la organización ya que son ellos quienes hacen uso de los demás recursos que posee dicha organización para alcanzar los objetivos planteados. Para que esto sea posible es necesario que los usuarios internos tengan altos niveles de satisfacción y estén motivados, pues de estos factores dependen su calidad laboral. (p. 15).

La realización de esta investigación permitirá conocer la situación actual en la institución en estudio, en cuanto a sus habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas; en tal sentido con los resultados de

la investigación permitirán mejorar las habilidades sociales, compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 8, Cañete.

#### **1.3.4. Justificación epistemológica**

En la mayoría de los textos la palabra epistemología se encuentra relacionada como aquella ciencia, o parte de la ciencia encargada de la teoría del conocimiento; caso de Tamayo (1997, p.16) que, al citar a Aristóteles, la reconoce como la ciencia que tiene por objeto conocer las cosas en su esencia y en sus causas.

En este contexto la presente investigación aportara al conocimiento las principales teorías que aportan al conocimiento, considerando a Rodríguez (2008), respecto a las habilidades directivas como “conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole personal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas” (p.4); Juaneda y Gonzales (2013) ; quien respecto al compromiso organizacional lo teoriza como “el vínculo de un individuo a una organización y por lo tanto, una reducción de la probabilidad de abandono; por ello, consideramos el compromiso como un sentimiento del individuo hacia la organización que le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y que disminuye la probabilidad de abandono de la organización” (p.362); y Cardona, (2010), quien finalmente teoriza la competencias directivas como: “las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función; las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. No ocurre de este modo con los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por ello, la evaluación de las competencias requiere un procedimiento más cuidadoso que la evaluación de los objetivos, ya que hay

que tener en cuenta su subjetividad. Las competencias deben ser comportamientos habituales, no esporádicos. Son precisamente los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo (p.20).

### **Fundamentación Legal**

Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM que aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016.

#### **1.4. Problema**

Las habilidades sociales hoy tienen una gran importancia en todas las empresas debido a que existe una necesidad de un crecimiento personal y profesional de los trabajadores en cuanto al desenvolvimiento de sus destrezas y el control de sus emociones.

Se considera importante el desarrollo de habilidades sociales y competencias directivas que respondan a un compromiso organizacional.

Así como Larenas (2010) señala:

Las habilidades sociales constituyen capacidades o destrezas que las personas tenemos para relacionarnos con los demás y nuestro entorno. Están formadas por ideas, sentimientos, creencias y valores que son fruto del aprendizaje y de la experiencia de cada uno de nosotros, por lo que se adquieren a lo largo de la vida. Su importancia en la vida cotidiana es fundamental y nos permite ser socialmente competentes y activos con el mundo que nos rodea (p.14).

El desarrollar habilidades sociales en los trabajadores conlleva a un compromiso organizacional efectivo y competencias directivas eficaces, así como el conocer el rendimiento laboral del hombre, es un tema importante ante los en el sector económico del país; es importante señalar que la función de los directivos es primordial, puesto que va incidir en la optimización del trabajo en toda institución, por ello es necesario que los directivos posean competencias porque depende de ellos el éxito o fracaso de toda institución.

En, Unidad de Gestión Educativa Local 8, Cañete los trabajadores señalan que no se desarrollan las habilidades sociales, existe poco compromiso organizacional y los directivos no presentan competencias directivas, debido a que no se fomenta el trabajo en equipo.

En este sentido cabe señalar que el compromiso organizacional ha sido objeto de estudio en muchas instituciones públicas debido a la importancia que tiene puesto que está demostrado que favorece la productividad del trabajador.

En esta investigación pretende establecer la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete:

#### **1.4.1. Formulación del problema**

##### **Problema general**

¿Cuál la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete?

**Problemas específicos:****Problema específico 1**

¿Cuál la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete?

**Problema específico 2**

¿Cuál la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Intratéticas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete?

**Problema específico 3**

¿Cuál la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias de Eficacia Personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete?

**1.5. Hipótesis****1.5.1. Hipótesis general**

La Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.



## **1.5.2. Hipótesis específicas**

### **Hipótesis específica 1**

La Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

### **Hipótesis específica 2**

La Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

### **Hipótesis específica 3**

La Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias de Eficacia Personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

## **1.6.2. Objetivos específicos**

### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

### **Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

### **Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias de Eficacia Personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

## **II. Marco Metodológico**

## **2.1. Variables de investigación**

### **Variable 1: Habilidades sociales**

Rodríguez (2008), lo definió como:

Conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole personal. Implica un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas. (p.4)

### **Variable 2: Compromiso Organizacional**

Juaneda y Gonzales (2013) lo definió como:

Es el vínculo de un individuo a una organización y por lo tanto, una reducción de la probabilidad de abandono. Por ello, consideramos el compromiso como un sentimiento del individuo hacia la organización que le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y que disminuye la probabilidad de abandono de la organización. (p.362)

### **Variable 3: Competencias Directivas**

Cardona, (2010), las definió como:

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de

las mismas depende del observador. No ocurre de este modo con los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por ello, la evaluación de las competencias requiere un procedimiento más cuidadoso que la evaluación de los objetivos, ya que hay que tener en cuenta su subjetividad. Las competencias deben ser comportamientos habituales, no esporádicos. Son precisamente los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo (p.20).

## 2.2. Operacionalización de la variable

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Habilidades Sociales*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Nivel y Rango
Autoexpresión en situaciones sociales	Expresión de ideas	1 al 8	1. Nunca 2. Casi Nunca	Adecuadas (123-165)
Defensa de los propios derechos como consumidor	Defensa de derechos	9 al 13	3. A Veces 4. Casi Siempre 5. Siempre	Medias (78-122) No Adecuadas (33-77)
Expresión de enfado o disconformidad	Estado de ánimo	14 al 17		
Decir no y cortar interacciones	Respuestas cortas, Interacciones	18 al 23		
Hacer peticiones	Solicitar algo	24 al 28		
Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto	Comprensión de sentimientos	29 al 33		

Tabla 2

*Operacionalización de la variable compromiso organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Nivel y Rangr
Compromiso Afectivo	Emociones	de 1, 14,4,2 7,12,13,10,11	1. Muy poco	Alto
	Satisfacción de necesidades		2. Poco	(79-105)
Compromiso de continuación	Trabajo	15,18,9,16,19,8	3. Medio	Medio
	Opción laboral		4. Bastante	(50-78)
Compromiso Normativo	Reciprocidad	3,5,20,21,17,6	5. Mucho	Bajo (21-49)

*Fuente:* Elaboración Propia (2017)

Tabla 3

*Operacionalización de la variable competencias directivas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel
Competencias estratégicas	Visión	1 al 6	1. Nunca	Óptima
	Solución de problemas		2. Casi Nunca	(90-120)
	Gestión de recursos		3. A Veces	Regular
	Relaciones efectivas		4. Casi Siempre	(57-89)
Competencias intratégicas	Negociación	7 al 12,	1. Siempre	No Óptima
	Comunicación		(24-56)	
	Organización			
	Empatía			
	Delegación			
Competencias de eficacia personal	Coaching	13 al 24		
	Trabajo en equipo			
	Proactividad			
	Autogobierno			
	Gestión personal			
	Desarrollo personal			

*Fuente:* Elaboración Propia (2017)

### 2.3. Metodología

Respecto a la metodología, considerando que es un conjunto de métodos por los cuales se regirá la presente investigación científica, lo que se detalla a continuación.

## **2.4. Tipo de estudio**

El tipo de investigación es básico, al respecto, Hernández, Fernández y Batista (2014): “Investigación básica: También denominada investigación pura, teórica o dogmática. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico”. (p.189).

### **Enfoque Cuantitativo**

Celis, (2012); definió el enfoque cuantitativo como:

El Paradigma de Investigación Cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población. Se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular. Desde un conocimiento extenso de una generalidad, para luego deducir el comportamiento acotado de una particularidad individual. Se basa en un modelamiento que definió cómo se hace cada cosa, transformándolo en un enfoque más rígido, enmarcado en una cierta forma de hacer las cosas. (p.90).

## **2.5. Diseño**

Palella y Martins (2012), definió:

El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por

lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. (p.87).

El nivel es de correlación múltiple y el esquema del diseño es el siguiente:

## **2.6 Población, muestra y muestreo**

### **2.6.1. Población**

Constituida por 116 trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete

### **2.6.2. Muestra**

La presente investigación no considera muestra puesto que trabajará con toda la población.

### **Criterios de inclusión y Exclusión**

Al considerarse toda la población no corresponde

### **2.6.3. Muestreo**

Al considerarse trabajar con toda la población y no existir muestra no se consideran técnicas de muestreo.

.



## 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 2.7.1. Técnicas

#### Encuesta

Hernández et al, (2014); refirió sobre la encuesta:

Como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población, estudiando a una muestra de ella. Es decir, en la literatura sobre metodología de la investigación, la encuesta ha sido visualizada como una técnica cuantitativa para recabar, mediante preguntas, datos de un grupo seleccionado de personas. En realidad, las encuestas son diseños no experimentales que la mayoría de las veces resultan transversales, aunque si se repiten sistemáticamente desarrollan un formato longitudinal. Su alcance puede ser descriptivo o correlacional-causal. (p.158).

### 2.7.2. Instrumentos

#### Ficha Técnica:

**Nombre del Instrumento:** Habilidades sociales

**Autor:** Gismero, adaptado por Ávalos (2016)

**Año:** 2010.

#### Descripción

**Tipo de instrumento:** Cuestionario.

**Objetivo:** Determinar las habilidades sociales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 8, Cañete

**Población:** trabajadores

**Número de ítem:** 33.

**Aplicación:** Directa

**Tiempo de administración:** 30 minutos

**Normas de aplicación:** Se marcará los ítems de acuerdo a las escalas establecidas.

**Escala:** Tipo Likert

**Niveles y rangos:** Adecuadas (123-165), Medias (78-122), No Adecuadas (33-77)

**Ficha Técnica:**

**Nombre del instrumento:** Compromiso organizacional

**Autor:** Meyer y Allen, adaptado por Ávalos (2016)

**Año:** 1991

**Tipo de instrumento:** Cuestionario.

**Objetivo:** Determinar el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 8, Cañete

**Población:** Trabajadores

**Número de ítem:** 21

**Aplicación:** directa

**Tiempo de administración:** 30 minutos

**Normas de aplicación:** Se marcará los ítems de acuerdo a las escalas establecidas.

**Escala:** Tipo Likert

**Niveles y rangos:** Alto (79-105), Medio (50-78), Bajo (21-49).

**Ficha Técnica:**

**Nombre del Instrumento:** Competencias directivas

**Autores:** Cardona y Chinchilla

**Año:** 2011

**Tipo de instrumento:** Cuestionario

**Objetivo:** Determinar las competencias directivas de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 8, Cañete

**Población:** Trabajadores

**Número de ítem:** 24

**Aplicación:** Directa

**Tiempo de administración:** 30 minutos

**Normas de aplicación:** Se marcará los ítems de acuerdo a las escalas establecidas.

**Escala:** Tipo Likert

**Niveles y rangos:** Óptima (90-120), Regular (57-89), No Óptima (24-56).

Los instrumentos propuestos se presentan en el Anexo 2.

## 2.8. Métodos de análisis de datos

### Método Estadístico

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 22, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contrastación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica, mediante el coeficiente de Rho Spearman.

**Prueba hipótesis:** Para Torres (2007) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p. (129)

**Correlación Múltiple:** “El coeficiente de correlación múltiple se aplica a la situación en que una variable, a la que se puede seguir llamando Y, ha sido aislada para examinar su relación con el conjunto de las otras variables. Este coeficiente de correlación viene determinado por la expresión; el valor de un coeficiente de correlación múltiple, R, se encuentra entre cero y uno. Cuanto más se acerque a uno mayor es el grado de asociación entre las variables. Y cuanto más se acerca a 0 la relación lineal es peor”. (Universidad de Córdoba, 2015, p.4)

### 2.8.1. Validez y Confiabilidad.

#### Validez

Se refirió al grado que un instrumento de medición mide realmente la variable que pretende medir. La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los instrumentos (Cuestionarios) que presenta resultados favorables en el juicio de expertos. Se utilizaran los siguientes aspectos de validación:

<b>Indicadores</b>	<b>Criterios</b>
Claridad	: Está formulado con lenguaje apropiado y específico.
Objetividad	: Está expresado en conductas observables.
Actualidad	: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
Suficiencia	: Comprende los aspectos en cantidad y calidad
Intencionalidad	: Adecuado para valorar aspectos de las estrategias
Consistencia	: Basado en aspectos teórico-científicos
Coherencia	: Entre los índices, indicadores y las dimensiones.
Metodología	: La estrategia responde al propósito del diagnóstico
Pertinencia	: El instrumento es funcional para el propósito de la Investigación

Tabla 4

#### *Relación de Validadores*

Validador	Resultado
Dr. Vértiz Osos Joaquin	Aplicable
Dra. Mildred Jénica Ledesma Cuadros	Aplicable
Dr. Carlos Sotelo Estascio	Aplicable

*Nota:* La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

## Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad se refiere a la consistencia que tiene el instrumento, y es este caso por ser variables politómica se empleará es estadístico de alfa de crombach.

Tabla 5

### *Confiabilidad Cuestionario de Competencias Directivas*

#### Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	30	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

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

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	24

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.80 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es bueno.

Tabla 6

*Confiabilidad Cuestionario de Habilidades Sociales*

**Resumen del procesamiento de los casos**

	N	%
Válidos	30	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

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

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	33

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy bueno.

Tabla 7

*Confiabilidad cuestionario de Compromiso Organizacional*

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,926	21

*Fuente: Elaboración Propia (2017)*

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy bueno

### **3.10. Consideraciones éticas**

Se siguieron los siguientes principios:

Reserva de identidad de los trabajadores

Citas de los textos y documentos consultados

No manipulación de resultado.



### **III. Resultados**

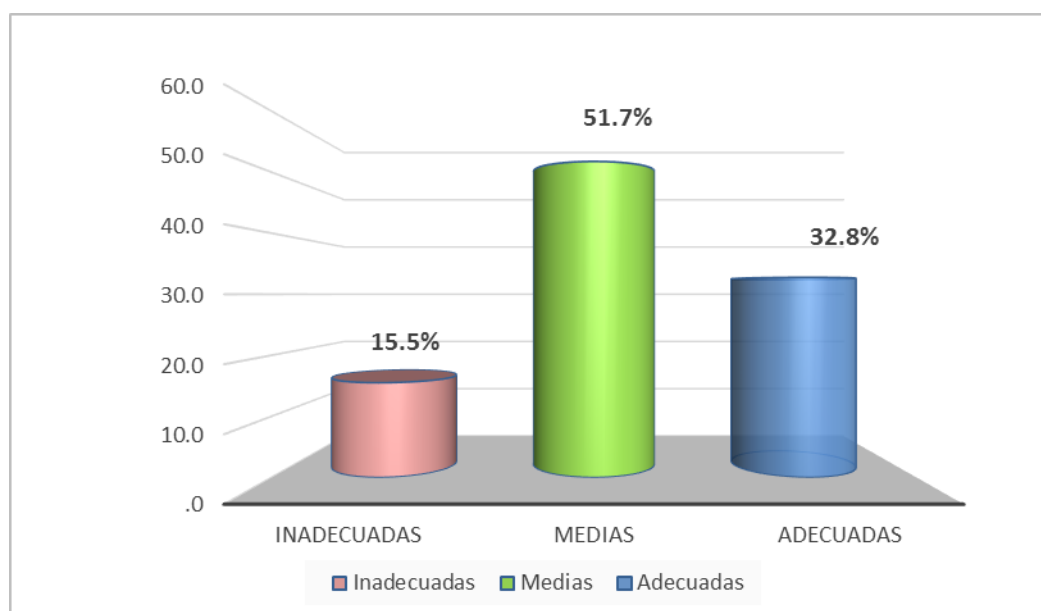
### 3.1. Descripción

Tabla 8

*Distribución de trabajadores administrativos según habilidades sociales en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuadas	18	15.5	15.5
Medias	60	51.7	67.2
Adecuadas	38	32.8	100.0
Total	116	100.0	

*Fuente: UGEL 8 - Cañete*



*Fuente: UGEL 8 - Cañete*

*Figura 1.* Distribución porcentual de trabajadores administrativos según habilidades sociales en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete

Interpretación:

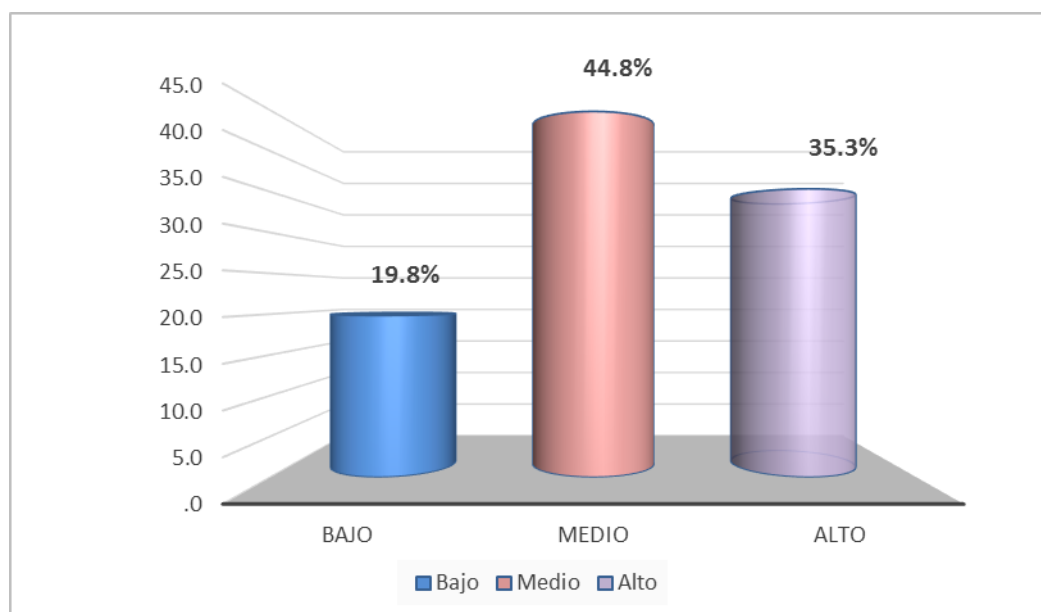
En la Tabla 8 y Figura 1 se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre habilidades sociales en la UGEL 8 - Cañete, el 15.5% tiene habilidades inadecuadas, 51.7% habilidades medias y 32.8% adecuadas.

Tabla 9

*Distribución de trabajadores administrativos según compromiso organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	23	19.8	19.8
Medio	52	44.8	64.7
Alto	41	35.3	100.0
Total	116	100.0	

*Fuente: UGEL 8 - Cañete*



*Fuente: UGEL 8 - Cañete*

*Figura 2.* Distribución porcentual de trabajadores administrativos según compromiso organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete

Interpretación:

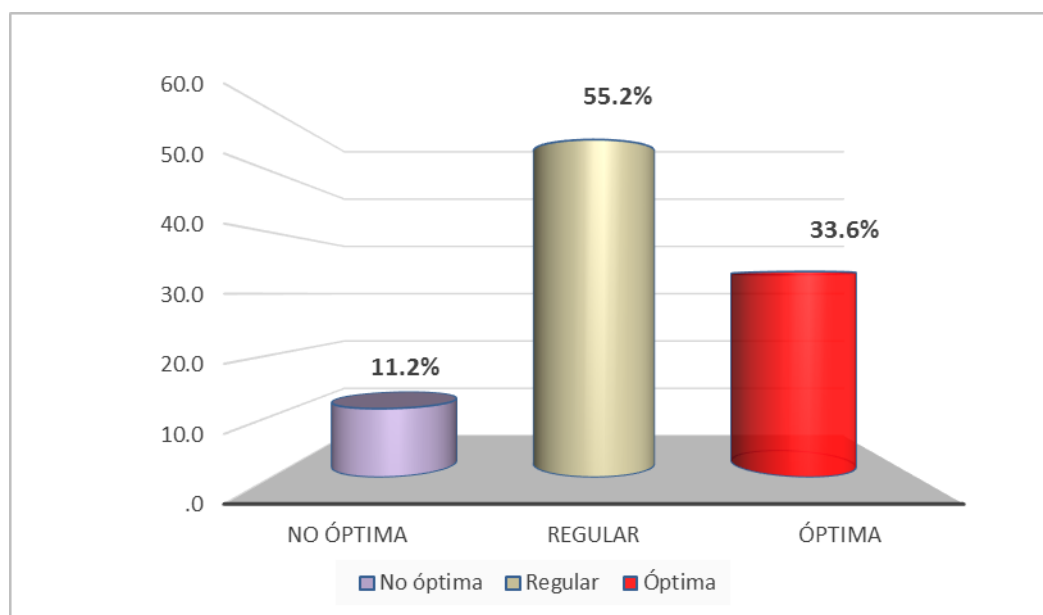
En la Tabla 9 y Figura 2 se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre compromiso organizacional en la UGEL 8 - Cañete, el 19.8% tiene compromiso bajo, 44.8% medio y 35.3% alto.

Tabla 10

*Distribución de trabajadores administrativos según opinión de competencias directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No óptima	13	11.2	11.2
Regular	64	55.2	66.4
Óptima	39	33.6	100.0
Total	116	100.0	

*Fuente: UGEL 8 - Cañete*



*Fuente: UGEL 8 - Cañete*

*Figura 3.* Distribución porcentual de trabajadores administrativos según opinión de competencias directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete

Interpretación:

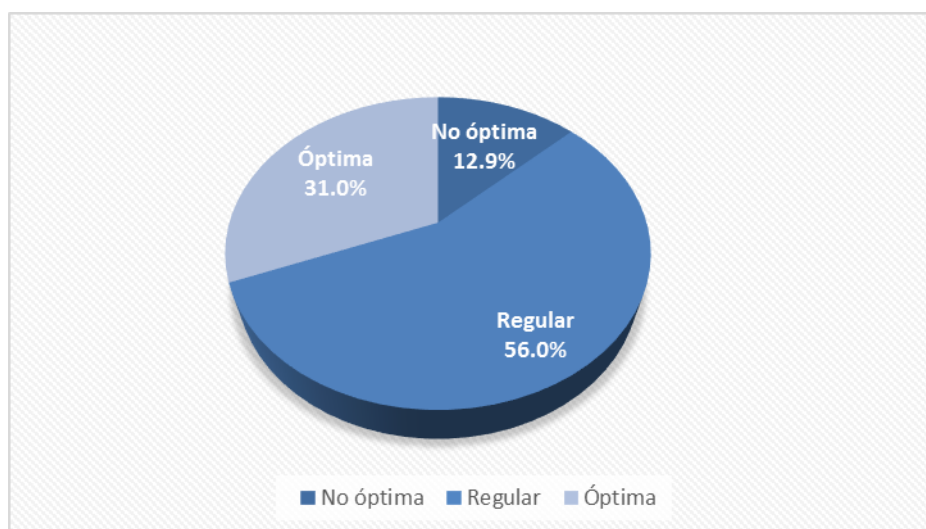
En la Tabla 10 y Figura 3 se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre competencias directivas en la UGEL 8 - Cañete, el 11.2% manifiestan que las competencias no son óptimas, 55.2% regular y 33.6% óptima.

Tabla 11

*Distribución de trabajadores administrativos según opinión de competencias estratégicas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No óptima	15	12.9	12.9
Regular	65	56.0	69.0
Óptima	36	31.0	100.0
Total	116	100.0	

*Fuente: UGEL 8 - Cañete*



*Fuente: UGEL 8 - Cañete*

*Figura 4.* Distribución porcentual de trabajadores administrativos según opinión de competencias estratégicas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete

Interpretación:

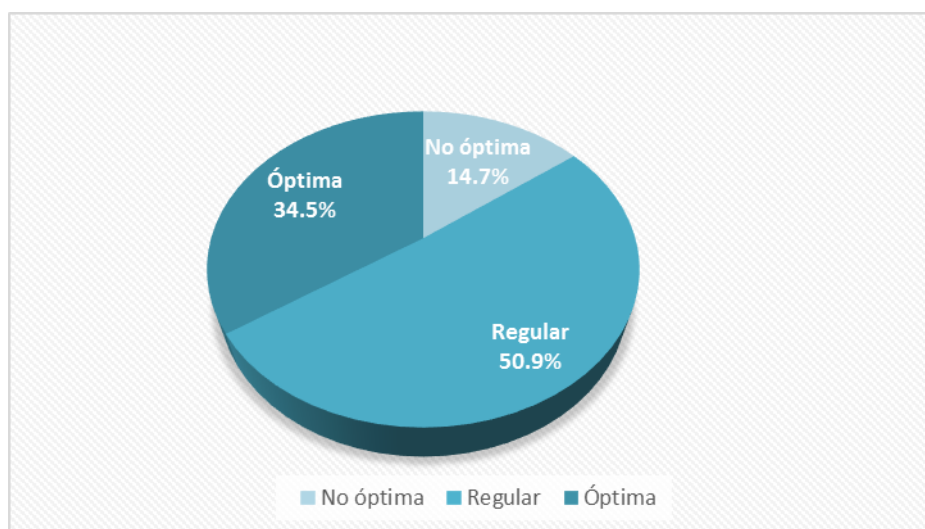
En la Tabla 11 y Figura 4 se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre competencias estratégicas en la UGEL 8 - Cañete, el 12.9% manifiestan que las competencias no son óptimas, 56% regular y 31% óptima.

Tabla 12

*Distribución de trabajadores administrativos según opinión de competencias intratégicas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No óptima	17	14.7	14.7
Regular	59	50.9	65.5
Óptima	40	34.5	100.0
Total	116	100.0	

*Fuente: UGEL 8 - Cañete*



*Fuente: UGEL 8 - Cañete*

*Figura 5.* Distribución porcentual de trabajadores administrativos según opinión de competencias intratégicas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete

Interpretación:

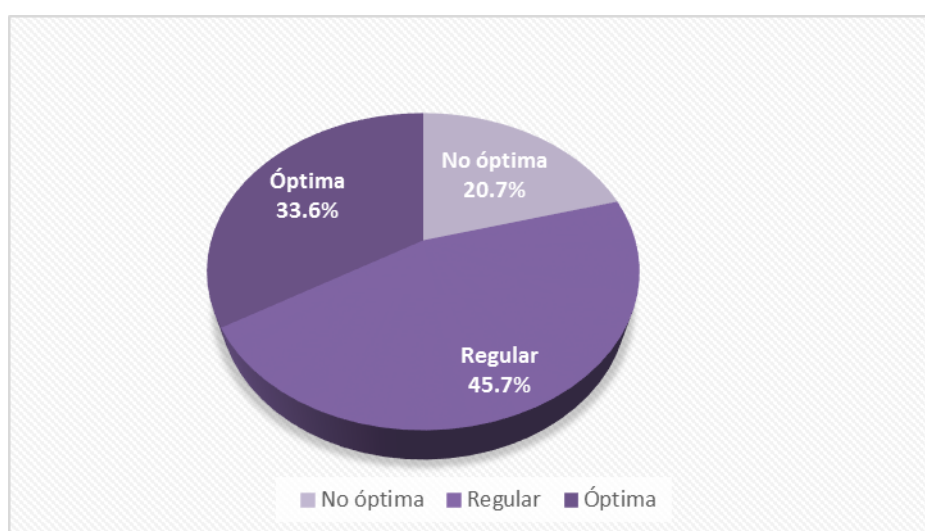
En la Tabla 12 y Figura 5 se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre competencias intratégicas en la UGEL 8 - Cañete, el 14.7% manifiestan que las competencias no son óptimas, 50.9% regular y 34.5% óptima.

Tabla 13

*Distribución de trabajadores administrativos según opinión de competencias de eficacia personal en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No óptima	24	20.7	20.7
Regular	53	45.7	66.4
Óptima	39	33.6	100.0
Total	116	100.0	

*Fuente: UGEL 8 - Cañete*



*Fuente: UGEL 8 - Cañete*

*Figura 6.* Distribución porcentual de trabajadores administrativos según opinión de competencias de eficacia personal en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete

Interpretación:

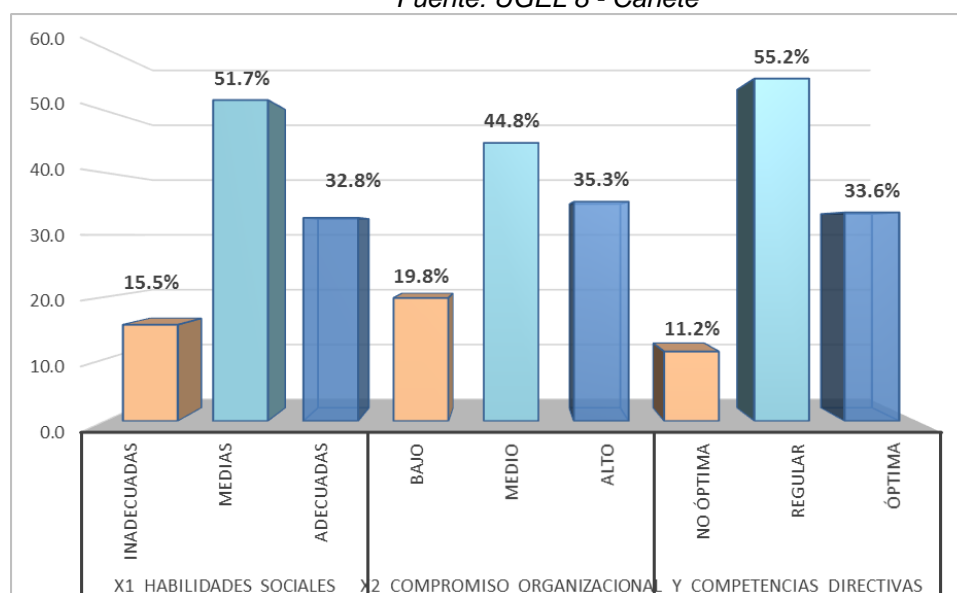
En la Tabla 13 y Figura 6 se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre competencias de eficacia personal en la UGEL 8 - Cañete, el 20.7% manifiestan que las competencias no son óptimas, 45.7% regular y 33.6% óptima.

Tabla 14

*Distribución de trabajadores administrativos según comparación de habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X1. Habilidades Sociales	Inadecuadas	18	15.5
	Medias	60	51.7
	Adecuadas	38	32.8
X2. Compromiso organizacional	Bajo	23	19.8
	Medio	52	44.8
	Alto	41	35.3
Y. Competencias Directivas	No óptima	13	11.2
	Regular	64	55.2
	Óptima	39	33.6
Total		116	100.0

*Fuente: UGEL 8 - Cañete*



*Fuente: UGEL 8 - Cañete*

*Figura 7.* Distribución de trabajadores administrativos según comparación de habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas en la UGEL 8 - Cañete

En la Tabla 14 y Figura 7 se observa que del total de trabajadores administrativos de la UGEL 8 – Cañete encuestados, la mayoría presenta habilidades sociales medias (51.7%), con compromiso organizacional medio (44.8%) y competencias directivas de nivel regular (55.2%).



Tabla 15

Matriz de Correlación entre las variables y dimensiones de estudio

			Correlaciones					
			X1_Habilidad es_Sociales	X2_Compromiso _organizacional	Y_Competiciones _Directivas	Y1_Competiciones _estratégicas	Y2_Competiciones _intratégicas	Y3_Competiciones _de_eficacia_personal
Rho de Spearman	X1_Habilidades_Sociales	Coeficiente de correlación	1,000	,746**	,782**	,655**	,659**	,872**
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
		N	116	116	116	116	116	116
	X2_Compromiso_organizacional	Coeficiente de correlación	,746**	1,000	,727**	,709**	,721**	,681**
		Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
		N	116	116	116	116	116	116
	Y_Competiciones_Directivas	Coeficiente de correlación	,782**	,727**	1,000	,843**	,826**	,803**
		Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
		N	116	116	116	116	116	116
	Y1_Competiciones_estratégicas	Coeficiente de correlación	,655**	,709**	,843**	1,000	,925**	,586**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
		N	116	116	116	116	116	116
	Y2_Competiciones_intratégicas	Coeficiente de correlación	,659**	,721**	,826**	,925**	1,000	,564**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
		N	116	116	116	116	116	116
	Y3_Competiciones_de_eficacia_personal	Coeficiente de correlación	,872**	,681**	,803**	,586**	,564**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	116	116	116	116	116	116

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

## Prueba de hipótesis de la investigación

### Hipótesis General

H0: Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional no se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete.

H1: Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete.

Tabla 16

*Correlación de orden entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.*

Correlación múltiple ***SAS			
Variables	Correlación orden 0	Correlación orden 1 : (12,3)	Parámetros . N = 116
Habilidades ; compromiso	0.746		$\sigma$ típico 0.08622
Habilidades ;	0.782	0.390501	Z <sub>calcul</sub> 4.52900
Compromiso ;	0.727		Z(1- 1.96

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

De los resultados de la tabla 16 se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades sociales y el compromiso organizacional presentan un nivel de correlación moderada de 0.746; entre las habilidades sociales y las competencias directivas se presenta una correlación moderada de 0.782 y entre el compromiso organizacional y las competencias directivas se presenta también un nivel de

correlación moderada de 0.727 en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete. Asimismo se tiene la relación entre habilidades sociales, el compromiso organizacional y competencias directivas que arroja un nivel de 0.390501, muestra una relación moderada positiva entre estas tres variables.

En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z_{(1-\alpha/2)}$  que representa 1.96 frente al  $Z_{\text{calculado}} = 4.529$ ; lo que indica que  $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$ . A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

### **Hipótesis específica 1**

H0: Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional no se relacionan significativamente con las Competencias Estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete.

H1: Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete.

Tabla 17

*Correlación de orden entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias estratégicas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.*

Correlación múltiple ***SAS			
Variables	Correlación orden 0	Correlación orden 1 : (12,3)	Parámetros . N = 116
Habilidades ; compromiso	0.746		$\sigma$ tipico 0.07991
Habilidades ; competencias	0.655	0.52165	Zcalcul 6.52832
Compromiso; competencias	0.709		Z(1- 1.96

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

De los resultados de la tabla 17 se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades sociales y el compromiso organizacional presentan un nivel de correlación moderada de 0.746; entre las habilidades sociales y las competencias estratégicas se presenta una correlación moderada de 0.655 y entre el compromiso organizacional y las competencias estratégicas se presenta también un nivel de correlación moderada de 0.709 en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete. Asimismo se tiene la relación entre habilidades sociales, el compromiso organizacional y competencias estratégicas que arroja un nivel de 0.52165, muestra una relación moderada positiva entre estas tres variables.

En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z_{(1-\alpha/2)}$  que representa 1.96 frente al  $Z_{\text{calculado}} = 6.52832$ ; lo que indica que  $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$ . A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

## Hipótesis específica 2

H0: Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional no se relacionan significativamente con las Competencias Intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete

H1: Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete.

Tabla 18

*Correlación de orden entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias intratégicas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.*

Correlación múltiple ***SAS			
Variables	Correlación orden 0	Correlación orden 1 : (12,3)	Parámetros . N = 116
Habilidades ; compromiso	0.746		$\sigma$ típico 0.08014
Habilidades	;0.659	0.51759	Zcalcul 6.45882
Compromiso; competencias	_0.721		Z(1- 1.96

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

De los resultados de la tabla 18 se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades sociales y el compromiso organizacional presentan un nivel de correlación moderada de 0.746; entre las habilidades sociales y las competencias intratégicas se presenta una correlación moderada de 0.659 y entre el compromiso organizacional y las competencias intratégicas se presenta también un nivel de correlación moderada de 0.721 en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete. Asimismo se tiene la relación entre habilidades sociales, el

compromiso organizacional y competencias intratégicas que arroja un nivel de 0.51759, muestra una relación moderada positiva entre estas tres variables.

En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z_{(1-\alpha/2)}$  que representa 1.96 frente al  $Z_{\text{calculado}} = 6.45882$ ; lo que indica que  $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$ . A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

### **Hipótesis específica 3**

H0: Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional no se relacionan significativamente con las Competencias de eficacia personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete.

H1: Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias de eficacia personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete.

Tabla 19

*Correlación de orden entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias de eficacia personal en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.*

Correlación múltiple ***SAS			
Variables	Correlación orden 0	Correlación orden 1 : (12,3)	Parámetros . N = 116
Habilidades ; compromiso	0.746		$\sigma_{\text{tipico}}$ 0.08572
Habilidades	;0.872	0.40281	$Z_{\text{calculado}}$ 4.69891
Compromiso;	0.681		$Z_{(1-\alpha/2)}$ 1.96

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

De los resultados de la tabla 19 se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades sociales y el compromiso organizacional presentan un nivel de correlación moderada de 0.746; entre las habilidades sociales y las competencias de eficacia personal se presenta una correlación alta de 0.872 y entre el compromiso organizacional y las competencias de eficacia personal se presenta también un nivel de correlación alta de 0.681 en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete. Asimismo se tiene la relación entre habilidades sociales, el compromiso organizacional y competencias de eficacia personal que arroja un nivel de 0.40281, muestra una relación moderada positiva entre estas tres variables.

En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z_{(1-\alpha/2)}$  que representa 1.96 frente al  $Z_{\text{calculado}} = 4.69891$ ; lo que indica que  $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$ . A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias de eficacia personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

## **IV. Discusión**



#### 4.1 Discusión

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 1, se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades sociales y el compromiso organizacional presentan un nivel de correlación moderada de 0.746; entre las habilidades sociales y las competencias estratégicas se presenta una correlación moderada de 0.655 y entre el compromiso organizacional y las competencias estratégicas se presenta también un nivel de correlación moderada de 0.709 en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete. Asimismo se tiene la relación entre habilidades sociales, el compromiso organizacional y competencias estratégicas que arroja un nivel de 0.52165, muestra una relación moderada positiva entre estas tres variables. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z(1-\alpha/2)$  que representa 1.96 frente al  $Z$  calculado = 6.52832; lo que indica que  $Z(1-\alpha/2) < Z$  calculado. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 2, se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades sociales y el compromiso organizacional presentan un nivel de correlación moderada de 0.746; entre las habilidades sociales y las competencias intratéticas se presenta una correlación moderada de 0.659 y entre el compromiso organizacional y las competencias intratéticas se presenta también un nivel de correlación moderada de 0.721 en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete. Asimismo se tiene la relación entre habilidades sociales, el compromiso organizacional y competencias intratéticas que arroja un nivel de 0.51759, muestra una relación moderada positiva entre estas tres variables. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z(1-\alpha/2)$  que representa 1.96 frente al  $Z$  calculado = 6.45882; lo que indica que  $Z(1-\alpha/2) < Z$  calculado. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan

significativamente con las Competencias intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo específico 3, se tiene que la relación de orden 0 entre las habilidades sociales y el compromiso organizacional presentan un nivel de correlación moderada de 0.746; entre las habilidades sociales y las competencias de eficacia personal se presenta una correlación alta de 0.872 y entre el compromiso organizacional y las competencias de eficacia personal se presenta también un nivel de correlación alta de 0.681 en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete. Asimismo se tiene la relación entre habilidades sociales, el compromiso organizacional y competencias de eficacia personal que arroja un nivel de 0.40281, muestra una relación moderada positiva entre estas tres variables. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z(1-\alpha/2)$  que representa 1.96 frente al  $Z$  calculado = 4.69891; lo que indica que  $Z(1-\alpha/2) < Z$  calculado. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias de eficacia personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

De los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, respecto al objetivo general, se tiene el estadístico de prueba de  $Z(1-\alpha/2)$  que representa 1.96 frente al  $Z$  calculado = 4.529; lo que indica que  $Z(1-\alpha/2) < Z$  calculado. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete. En cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z(1-\alpha/2)$  que representa 1.96 frente al  $Z$  calculado = 4.529; lo que indica que  $Z(1-\alpha/2) < Z$  calculado. A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas

según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

Así mismo, de los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados se tiene que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre habilidades sociales en la UGEL 8 - Cañete, el 15.5% tiene habilidades inadecuadas, 51.7% habilidades medias y 32.8% adecuadas; se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre compromiso organizacional en la UGEL 8 - Cañete, el 19.8% tiene compromiso bajo, 44.8% medio y 35.3% alto; se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre competencias directivas en la UGEL 8 - Cañete, el 11.2% manifiestan que las competencias no son óptimas, 55.2% regular y 33.6% óptima.

Igualmente, respecto a las dimensiones, se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre competencias estratégicas en la UGEL 8 - Cañete, el 12.9% manifiestan que las competencias no son óptimas, 56% regular y 31% óptima; se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre competencias intratécnicas en la UGEL 8 - Cañete, el 14.7% manifiestan que las competencias no son óptimas, 50.9% regular y 34.5% óptima; se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre competencias de eficacia personal en la UGEL 8 - Cañete, el 20.7% manifiestan que las competencias no son óptimas, 45.7% regular y 33.6% óptima; se observa que del total de trabajadores administrativos de la UGEL 8 – Cañete encuestados, la mayoría presenta habilidades sociales medias (51.7%), con compromiso organizacional medio (44.8%) y competencias directivas de nivel regular (55.2%).

Así mismo de los hallazgos encontrados, la presente investigación no corrobora lo establecido por, Hernández (2016), puesto que si bien se coincide en afirmar que es importante señalar que las competencias estratégicas se deben reflejar en el desempeño y eficacia personal de los trabajadores; en este sentido; para el caso del presente estudio que del total de trabajadores administrativos

encuestados sobre competencias estratégicas en la UGEL 8 - Cañete, el 12.9% manifiestan que las competencias no son óptimas, 56% regular y 31% óptima.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Caballo, Salazar y Irurtia (2014), puesto que se coincide en afirmar que las habilidades sociales son el repertorio de conductas emitidas por una persona ante la interacción con otros individuos, expresando y recibiendo opiniones, sentimientos y deseos; en este encuentro se respetan los derechos de la otra persona, y se defienden los propios personales de forma adecuada, disminuyendo la probabilidad de que surjan conflictos en la interacción. Somos seres sociales, esto implica, forzosamente, tener la necesidad de relacionarnos con los demás, para sobrevivir y para disfrutar de una vida sana emocional. Es por ello por lo que resulta necesario conocer y ejercitar las habilidades sociales para relacionarnos adecuadamente con nuestro entorno .

Igualmente de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Medina (2012); puesto que se coincide en afirmar que es importante la formación de directivos basada en competencias; en este sentido se considera importante tener una visión clara de las estrategias utilizadas en toda organización y/o institución y la formación de competencias directivas.

Igualmente de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo establecido por Hernández (2010), puesto que se coincide en afirmar que es de vital importancia la formación de competencias en las diferentes profesiones que contribuyan a la eficacia personal de los trabajadores; en este sentido todo parece indicar que los directivos son cada vez más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los subordinados, sean estos de instituciones públicas o privadas.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Sánchez (2009), puesto que coincide en afirmar que el compromiso de los empleados refleja la implicación intelectual y emocional de los

mismos con su empresa, así como su contribución personal al éxito de la compañía; en este sentido hoy en día está comprobada la relación entre el compromiso laboral y temas como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la calidad en los servicios y lealtad de sus clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa; ante ello el compromiso afectivo se refirió a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea; lo que se evidencia que se tiene que potenciar en la institución en estudio, puesto que se observa que del total de trabajadores administrativos encuestados sobre compromiso organizacional en la UGEL 8 - Cañete, el 19.8% tiene compromiso bajo, 44.8% medio y 35.3% alto; lo que coincide igualmente con lo planteado por Ramos (2009), considerando que un empleado necesita identificarse con su equipo de trabajo, junto con un buen clima laboral y una equilibrada y justa compensación económica que fortalezcan la sensación de compromiso e implicación para con la institución sea esta pública o privada.

Igualmente de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo establecido por Cutipa (2014), puesto que se coincide en afirmar que se coincide en afirmar que “la falta de compromiso en nuestra vida es sinónimo de caos y, no contribuye al desarrollo de la organización, es una variable administrativa muy sensible, puesto cualquier acción o política mal implementada, puede comprometer este compromiso y está relacionado a las competencias directivas; como ha quedado evidenciado en esta investigación; coincidiendo a su vez con lo planteado por Díaz (2014), puesto que para evidenciar un compromiso adecuado, es necesario que lo directivo cuenten con competencias que consideren al recurso humano como una variable que se tiene que mejorar en la institución sea esta pública o privada.

Así mismo de los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por García (2012), puesto que se coincide en afirmar que El compromiso laboral no se puede estudiar en una organización particular sin

tener en cuenta los factores contextuales y discursivos que están permeando a las empresas colombianas. Por eso, resulta importante abordar factores como la Globalización, el Neoliberalismo y los cambios en el significado del trabajo, así como el concepto de cultura organizacional; entre otras variables administrativas y que se encuentran relacionadas entre, siendo para el caso de la presente investigación con las habilidades sociales y las competencias directivas.

## **IV. Conclusiones**

## Conclusiones

- Primera:** La presente investigación demuestra que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete; estos es, en cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z_{(1-\alpha/2)}$  que representa 1.96 frente al  $Z_{\text{calculado}} = 6.52832$ ; lo que indica que  $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$ . A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.
- Segunda:** La presente investigación demuestra que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete; estos es, en cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z_{(1-\alpha/2)}$  que representa 1.96 frente al  $Z_{\text{calculado}} = 6.45882$ ; lo que indica que  $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$ . A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.
- Tercera:** La presente investigación demuestra que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias de Eficacia Personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete; estos es, en cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico



de prueba de  $Z_{(1-\alpha/2)}$  que representa 1.96 frente al  $Z_{\text{calculado}} = 4.69891$ ; lo que indica que  $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$ . A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias de eficacia personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

**Cuarta:** La presente investigación demuestra que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete; estos es, en cuanto a la prueba de hipótesis se tiene el estadístico de prueba de  $Z_{(1-\alpha/2)}$  que representa 1.96 frente al  $Z_{\text{calculado}} = 4.529$ ; lo que indica que  $Z_{(1-\alpha/2)} < Z_{\text{calculado}}$ . A un nivel de significación del 0.05 y confianza del 95% se rechaza la hipótesis nula por lo que las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

## **VI. Recomendaciones**

## Recomendaciones

- Primera:** Respecto a la habilidades sociales, una estrategia para el potenciamiento de las mismas es la socialización y comunicación; es importante que la organización mejore los canales de comunicación tal que permitan en entendimiento del personal y las discusiones de diversos problemas que si bien existen permanecen ocultos; en este sentido se puede recurrir a proponer grupos en los equipos mediante el uso de tecnologías de información.
- Segunda:** Respecto al compromiso organizacional; el compromiso se logra potenciar acercando la organización a los propios trabajadores y establecer que el crecimiento de la misma permitirá el desarrollo personal; en este sentido, es necesario que existan mecanismos de desarrollo, recompensas y promoción de los trabajadores más eficientes.
- Tercera:** Respecto a las competencias directivas; en este caso la formación continua y la correcta promoción de los directivos es necesario potenciar; para ello es competencia del área de recursos humanos, dentro de un contexto de modernización del estado firmar convenios estratégicos para la capacitación y desarrollo del personal.

## **VII. Referencias Bibliográficas**

### Referencias Bibliográficas

- Alberti, R. y Emmons, M. (1978). *Your perfect Right: A Guide to Assertive Behavior*. San Luis Obispo, California: Impact Publishers. (3ª ed.)
- Alles, M. (2015): *Gestión por competencias*. Granica, Madrid
- Álvarez, G. (2010). *Clima organizacional concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2. España: (s.e)
- Arias, F. (2011). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. Revista Contaduría y Administración. Consulta: 20 de mayo 2016. <http://www.ejournal.unammx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora un proyecto de investigación*. (7ª Ed).
- Caballo, V. (2012). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. España: Siglo XXI de España Editores.
- Caballo, y Salazar ,I y . Irurtia, M (2014).Tesis: *Relación de las habilidades sociales con la ansiedad social y los estilos/trastornos de la personalidad*, Universidad de Granada, España
- Cárdenas, T. y Pérez, M. (2012). *La formación de competencias y la dirección en Educación Superior, una necesidad ineludible*. La Habana, Cuba.
- Cardona, P. (2010). *En busca de las competencias directivas*. Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Cardona, P. (2010). *En busca de las competencias directivas*. Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Cardona, P. (2010). *Evaluación y desarrollo de las Competencias directivas*. Recuperado de: [http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos\\_Digitales/100/40244.pdf](http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/40244.pdf)

- Celis, J. (2012). Paradigma Cuantitativo. Recuperado de: <https://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema1/el-paradigma-cuantitativo-y-el-paradigma-cualitativo.html>
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (2011). *En busca de las competencias directivas*. Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>
- Cutipa, A (2014). Tesis: *Clima y compromiso organizacional de los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, filial Juliaca, durante el período 2014-II*, Universidad Peruana Unión, Perú.
- Davis, K y Newstrom, J. (2010). *Comportamiento humano en el trabajo*. Octava edición. Editorial Mc Graw - Hill. Madrid, España.
- Díaz, A. (2014). *Nuevos desafíos de la educación superior*. Perú. New Challenges in Higher Education.
- Durrego, A. y Echevarría, N. (2012). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral*. Venezuela: Planeta.
- De Vellis, G. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, en Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Galán, M. (2010). *Justificación y Limitaciones de la Investigación*. Recuperado de: <http://manuelgalan.blogspot.com/2010/02/justificacion-y-limitaciones-en-la.html>.
- Gismero E. (2010)) *EHS Escala de Habilidades Sociales*. Madrid: TEA Publicaciones de Psicología Aplicada;
- Gismero, E (2010). *EHS Escala de Habilidades Sociales*. Madrid: TEA Ediciones
- Gonzales, I. (2012). *Habilidades sociales*. México. Trillas.

- Harvard Deusto Business Review (2011). *Evaluación y desarrollo de las Competencias directivas*. Recuperado de: [http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos\\_Digitales/100/40244.pdf](http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/40244.pdf)
- Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed.) México: Mc Gram - Hill.
- Hernández, E (2010) *Formación por competencias en la formación de doctores en el contexto EEES*, Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, España.
- Hernández, F (2016). *Competencias directivas en el sector industrial: Medición del desempeño en empresas de Coahuila, México*
- Herrera, G. (2009). *Compromiso organizacional*. Perú. (s.e)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2016). *¿Qué es un censo?*. Recuperado de: <http://www.ine.gob.bo:8081/censo2012/quees.aspx>
- Juaneda, M. y Gonzales, L. (2013). *Consecuencias del compromiso organizativo*. México: Fondo Editorial Universidad de La Rioja.
- Levy-Leboyer, C., (2010) «*Gestión de las competencias*», Ediciones Gestión, Barcelona,
- Lorenas, K. (2015). *Habilidades Sociales en el Mundo laboral*. Recuperado de: <http://www.udec.cl/exalumnos/node/2198>
- Medina, M (2012). Tesis: *Competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones*, Universidad Autónoma de Coahuila
- Meyer, J. y Allen, N. (1991): *A three component conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, Vol. 01, pp. 61-89.
- Mondús, A (2010), *Formación y empleo: enseñanza y competencias*, Comores, España

- Navarro, E., Santillán, G. y Bustamante, C. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. México: CIEA
- Omar, A. y Urteaga, A. (2008). *Valores personales y compromiso organizacional*. Argentina: (s.e)
- Ortiz, J. Rendón, M. y Atehortúa, (2009). *Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias*. Linhart, 48 - 54.
- Pabón, S.(2009).*Habilidades sociales en las competencias básicas*. Revista digital Innovación y experiencias educativas, N° 16
- Pereda, M, S., Berrocal. B. y López Q, (2010). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*. Dirección y organización
- Parella, F. y Martins, F. (2012), "Metodología de la investigación cuantitativa" 3ra Edición
- Ramírez,C (2013) *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. Noriega editores, México
- Ramos, A. (2009).Tesis:El impacto del compromiso organizacional en la orientación al mercado, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México
- Rivas. J. (2011).*Tipos de justificación en la investigación*. Métodos y Técnicas de Investigación. Pasos para hacer Monografía. Recuperado de: <http://elaboratumonografiapasoapaso.com/blog/>.
- Robbins S. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Education
- Rodríguez, P. (2008). *El Desarrollo De Habilidades Sociales Como Estrategia Para La Integración en el Grupo-Clase en la educación secundaria*. Recuperado el 22 de Octubre del 2013 de: <http://www.cprceuta.es/PublicPR/Archivos/CE07-050.pdf>



- Sánchez, J (2009). Tesis: Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional , Universidad de Oviedo, España.
- Soberanes, L. y De la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. México: Fondo Editorial Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Sosa, M. (2008). *Compromiso organizacional*. Chile: (s.e)
- Tamayo, T. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. Editorial Limusa S.A. México.
- Tasso, E. (2013). *Importancia de las habilidades sociales en el desarrollo emocional en la personalidad de nuestros alumnos*. Perú: (s.e)
- Trianes, T., y Muñoz, A. (1999). *Relaciones Sociales y Prevención de la Inadaptación Social y Escolar*. Málaga: Editorial Aljibe.
- Universidad de Córdoba, (2015). Correlación Múltiple y Correlación Canónica, Departamento e Producción Animal. Recuperado de: [http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/06\\_19\\_26\\_8\\_correlacion\\_multiple.pdf](http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/06_19_26_8_correlacion_multiple.pdf)

## **Anexos**

Apéndice 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: HABILIDADES SOCIALES, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS, CAÑETE, 2016						
AUTORES: Mgtr. MARYCARMEN AVALOS SÁNCHEZ						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL</b> ¿Cuál la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete?</p> <p><b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b> ¿Cuál la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete?</p> <p>¿Cuál la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete?</p> <p>¿Cuál la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias de Eficacia Personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete .</p> <p>Determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete</p> <p>Determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias de Eficacia Personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> La Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> La Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Estratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.</p> <p>La Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Intratégicas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.</p> <p>La Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias de Eficacia Personal según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.</p>	<b>Variable 1 HABILIDADES SOCIALES</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Autoexpresión en situaciones sociales	Expresión de ideas	1 al 8	<b>Adecuadas (123-165) Medias (78-122) No Adecuadas (33-77)</b>
			Defensa de los propios derechos como consumidor	Defensa de derechos	9 al 13	
			Expresión de enfado o disconformidad	Estado de ánimo	14 al 17	
			Decir no y cortar interacciones	Respuestas cortas, Interacciones	18 al 23	
			Hacer peticiones	Solicitar algo	24 al 28	
			Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto	Comprensión de sentimientos	29 al 33	
			<b>Variable 2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles o rangos</b>
Compromiso Afectivo	Emociones Satisfacción de necesidades Pertenencia	Ítems: 1, 14,4,2 7,12,13,10,11	<b>Alto (79-105) Medio (50-78) Bajo (21-49)</b>			
Compromiso de continuación	Trabajo Opción laboral	15,18,9,16,19,8				
Compromiso Normativo	Reciprocidad	3,5,20,21,17,6				
<b>Variable 3: COMPETENCIAS DIRECTIVAS</b>						
Competencias estratégicas	Visión Solución de problemas Gestión de recursos Relaciones efectivas Negociación	1 al 6	<b>Óptima (90-120) Regular (57-89) No Óptima (24-56)</b>			
Competencias intratégicas	Comunicación Organización Empatía	7 al 12,				

			Delegación Coaching Trabajo en equipo	
			Competencias de eficacia personal	13 al 24
			Proactividad Autogobierno Gestión personal Desarrollo personal	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL	
<p><b>TIPO: BÁSICO</b> Esta investigación es básica, según Zorrilla (1993, p. 43) este tipo de investigaciones se denomina también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.</p> <p><b>NIVEL: Correlación Múltiple</b></p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental</p> <p>Según Hernández (2010), el diseño se refirió al plan o estrategia concebida para obtener la información deseada. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, descriptivo correlacional, Mertens (2005) citado en Hernández (2010) señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo, por lo tanto una vez recopilada la data se determinó la relación que existió entre ambas.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Constituido 116 trabajadores administrativos</p> <p><b>TAMAÑO DE MUESTRA:</b> 116</p> <p><b>MUESTREO:</b> No Probabilístico</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p>	<p><b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario <b>TÉCNICAS:</b> Encuesta <b>AUTOR:</b> Gismero <b>AÑO:</b> 2010. <b>MONITOREO:</b> Setiembre-Noviembre 2016. <b>ÁMBITO DE APLICACIÓN:</b> Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete <b>FORMA DE ADMINISTRACIÓN:</b> Directa</p> <p><b>VARIABLE; COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b> <b>INSTRUMENTO:</b> ENCUESTA <b>TÉCNICAS:</b> ENCUESTA. <b>AUTOR:</b> Meyer y Allen. <b>AÑO:</b> 1991. <b>MONITOREO:</b> Setiembre-Noviembre 2016. <b>ÁMBITO DE APLICACIÓN:</b> Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete <b>FORMA DE ADMINISTRACIÓN:</b> Directa</p> <p><b>VARIABLE; COMPETENCIAS DIRECTIVAS.</b> <b>INSTRUMENTO:</b> ENCUESTA <b>TÉCNICAS:</b> ENCUESTA. <b>AUTOR:</b> Cardona y Chinchilla <b>AÑO:</b> 2011 <b>MONITOREO:</b> Setiembre-Noviembre 2016. <b>ÁMBITO DE APLICACIÓN:</b> Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete <b>FORMA DE ADMINISTRACIÓN:</b> Directa</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Tablas de contingencia, Figuras</p> <p><b>DE PRUEBA:</b></p> <p><b>Prueba hipótesis</b> Para Torres(1997) "La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y, si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema" p.(129)</p> <p><b>Nivel de Significación:</b> Si s es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si s es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Sampieri: 2006; 445).</p>	

**ANEXO 2**  
**INSTRUMENTOS.**

**CUESTIONARIO SOBRE LAS HABILIDADES SOCIALES**

**OBJETIVO:**

El cuestionario tiene como determinar las habilidades sociales de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 8, Cañete, 2016

**DATOS GENERALES:**

Sexo: M  F

Edad:.....

**INSTRUCCIONES:**

Estimados trabajadores, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para medir las habilidades sociales.

Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (**x**). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

N°	Autoexpresión en situaciones sociales	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
01	Nunca evito hacer preguntas por mas miedo a parecer estúpido.					
02	No me cuesta telefonear a tiendas, oficinas, etc. Para preguntar algo.					
03	Tiendo a guardar mis opiniones para mí mismo.					
04	Nunca evito ciertas reuniones sociales por miedo a hacer o decir alguna tontería.					
05	No me cuesta expresar mis sentimientos a los demás.					
06	Si tuviera que buscar trabajo, preferiría escribir cartas a tener que pasar por entrevistas personales.					
07	Me siento turbado o violento cuando alguien del sexo opuesto me dice que le gusta algo de mi físico.					
08	Me cuesta expresar mi opinión en grupos ( en clase, en reuniones, etc)					

	<b>Defensa de los propios derechos como consumidor</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
09	Si al llegar a mi casa encuentro un defecto en algo que he comprado, voy a devolverlo.					
10	Cuando en una institución atienden antes a alguien que entro después que yo me siento incómodo y reacciono a favor del otro cliente					
11	Si estoy en el cine y alguien me molesta con su conversación, busco una forma cortés de indicarle que tengo prioridades.					
12	Si el pedir un descuento lo considero justo y lo solicito.					
13	Cuando comete una injusticia en cualquier situación, conlleva a una intervención mía.					
	<b>Expresión de enfado o desconformidad</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
14	Cuando existen opiniones en desacuerdo, yo intervengo y manifiesto mi opinión					
15	Cuando personas cercanas están en un error en sus acciones, lo aconsejo abiertamente..					
16	Me cuesta mucho expresar mi ira, cólera o enfado hacia el otro sexo aunque tenga motivos justificados.					
17	Muchas veces prefiero callarme o “quitarme de en medio” para evitar problemas con otras personas.					
	<b>Decir no y cortar interacciones</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
18	Si un vendedor insiste en enseñarme un producto que no deseo en absoluto, paso un mal rato para decirle que “NO”					
19	Cuando tengo mucha prisa y me llame una amiga por teléfono, me cuesta mucho cortarla.					
20	Hay demasiadas cosas que me disgusta prestar, pero si me las piden no sé cómo negarme.					
21	Nunca sé cómo “cortar” a un amigo que habla mucho.					
22	Cuando decido que no me apetece volver a salir con una persona, me cuesta mucho comunicarle mi					

	decisión.					
23	Hay veces que no sé negarme a salir con alguien que no me apetece pero que me llama varias veces.					
	<b>Hacer peticiones</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
24	Cuando presto algo, en el momento oportuno pido la devolución..					
25	Si en restaurante no me traen la comida como le había pedido, llamo al camarero y pido que me lo hagan de nuevo.					
26	Si salgo de una tienda y me doy cuenta de que me han dado mal el vuelto, regreso allí a pedir el cambio correcto.					
27	Si un amigo, al que he prestado cierta cantidad de dinero parece haberlo olvidado, se lo recuerdo.					
28	Considero que si los amigos pueden ayudarme, solicito abiertamente su ayuda..					
	<b>Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
29	A veces no sé qué decir a personas atractivas del sexo opuesto.					
30	Muchas veces cuando tengo que hacer un halago, no sé qué decir.					
31	No me resulta fácil hacer un cumplido a alguien que me gusta.					
32	Si veo en una fiesta una persona atractiva del sexo opuesto, tomo la iniciativa y me acerco a entablar conversación con ella.					
33	Soy incapaz de pedir a alguien una cita.					

Gimeno (2010) Escala de habilidades

## CUESTIONARIO SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

### OBJETIVO:

El cuestionario tiene como determinar el compromiso organizacional de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 8, Cañete, 2016

### DATOS GENERALES:

Sexo: M  F

Edad:.....

Situación laboral: Nombrado  Contratado

### INSTRUCCIONES:

Estimados trabajadores, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para medir el compromiso organizacional.

Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (**x**). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

### Escalas:

N°		Muy poco	Poco	Medio	Bastante	Mucho
01	Tengo confianza en los valores de la institución.					
02	Prefiero mi trabajo a pesar de contar con otras opciones.					
03	Existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución.					
04	Me he integrado plenamente con la institución.					
05	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.					
06	Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos.					
07	Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución.					



08	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.					
09	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.					
10	Esta institución tiene un gran significado para mí.					
11	Tengo una sensación de deuda con la institución.					
12	Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades.					
13	Manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución.					
14	Siento apego emocional a la institución.					
15	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución.					
16	Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo.					
17	Considero que la institución valora mi esfuerzo.					
18	Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera.					
19	Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.					
20	Soy leal a la institución.					
21	Tengo la obligación de permanecer en la institución.					

Meyer y Allen (1991)

## CUESTIONARIO SOBRE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

El cuestionario tiene como determinar las competencias directivas de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 8, Cañete, 2016

### DATOS GENERALES:

Sexo: M  F

Edad:.....

Situación laboral: Nombrado  Contratado

### INSTRUCCIONES:

Estimados trabajadores, el presente cuestionario, tiene el propósito de recopilar información para medir las competencias directivas.

Lee detenidamente cada una de las preguntas y marca dentro de los recuadros sólo un aspa (**x**). Estas respuestas son anónimas, y no es necesario que pongas tu nombre, por lo que pedimos sinceridad en tu respuesta.

### Escalas:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°		Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi Siempre	Siempre
	<b>Competencias estratégicas</b>					
01	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.					
02	Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones					
03	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.					
04	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.					

05	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.					
06	Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad					
	<b>Competencias intratégicas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
07	Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.					
08	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.					
09	Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.					
10	Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.					
11	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.					
12	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes					
	<b>Competencias de eficacia personal</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Siempre</b>
13	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad					
14	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.					
15	Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.					
16	Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.					
17	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.					
18	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.					
19	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo					

	previsto.					
20	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión					
21	Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre					
22	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.					
23	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.					
24	Cambia sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles					

## ANEXO 3

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Nº	DIMENSIONES / Items	CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL HABILIDADES SOCIALES				Sugerencias			
		Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	<b>Autoexpresión en situaciones sociales</b>								
1	A veces evito hacer preguntas por miedo a parecer estúpido.	X		X		X		X	
2	Me cuesta telefonar a tiendas, oficinas, etc. Para preguntar algo.	X		X		X		X	
3	Tiendo a guardar mis opiniones para mí mismo.	X		X		X		X	
4	A veces evito ciertas reuniones sociales por miedo a hacer o decir alguna tontería.	X		X		X		X	
5	Me cuesta expresar mis sentimientos a los demás.	X		X		X		X	
6	Si tuviera que buscar trabajo, preferiría escribir cartas a tener que pasar por entrevistas personales.	X		X		X		X	
7	Me siento turbado o violento cuando alguien del sexo opuesto me dice que le gusta algo de mí físico.	X		X		X		X	
8	Me cuesta expresar mi opinión en grupos ( en clase, en reuniones, etc)	X		X		X		X	
	<b>Defensa de los propios derechos como consumidor</b>								
9	Si al llegar a mi casa encuentro un defecto en algo que he comprado, voy a devolverlo.	X		X		X		X	
10	Cuando en un tienda atienden antes a alguien que entro después que yo me quedo callado	X		X		X		X	
11	Si estoy en el cine y alguien me molesta con su conversación, me da mucho apuro pedirle que se calle.	X		X		X		X	
12	Soy incapaz de regatear o pedir descuento al comprar algo.	X		X		X		X	
13	Cuando alguien se me "cuela" en una fila, hago como si no me diera cuenta.	X		X		X		X	
	<b>Expresión de enfado o desconfianza</b>								
14	Cuando algún amigo expresa una opinión con la que estoy muy en desacuerdo prefiero callarme a manifestar abiertamente lo que yo pienso	X		X		X		X	
15	Cuando un familiar cercano me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi enfado.	X		X		X		X	
16	Me cuesta mucho expresar mi ira, cólera o enfado hacia el otro sexo aunque tenga motivos justificados.	X		X		X		X	
17	Muchas veces prefiero callarme o " quitarme de en medio" para evitar problemas con otras personas.	X		X		X		X	
	<b>Decir no y cortar interacciones</b>								
18	Si un vendedor insiste en enseñarme un producto que no deseo en absoluto, paso un mal rato para decirle que "NO".	X		X		X		X	
19	Cuando tengo mucha prisa y me llame una amiga por teléfono, me cuesta mucho cortarla.	X		X		X		X	
20	Hay demasiadas cosas que me disgusta prestar, pero si me las piden no sé cómo negarme.	X		X		X		X	
21	Nunca sé cómo "cortar" a un amigo que habla mucho.	X		X		X		X	
22	Cuando decido que no me apetece volver a salir con una persona.	X		X		X		X	



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

N°		Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	Tengo confianza en los valores de la institución.	X		X		X		
2	Cuento con diversas opciones de trabajo.	X		X		X		
3	Existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución.	X		X		X		
4	Me he integrado plenamente con la institución.	X		X		X		
5	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.	X		X		X		
6	Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos.	X		X		X		
7	Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución.	X		X		X		
8	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.	X		X		X		
9	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.	X		X		X		
10	Esta institución tiene un gran significado para mí.	X		X		X		
11	Tengo una sensación de deuda con la institución.	X		X		X		
12	Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades.	X		X		X		
13	Manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución.	X		X		X		
14	Siento apego emocional a la institución.	X		X		X		
15	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución.	X		X		X		
16	Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo.	X		X		X		
17	Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.	X		X		X		
18	Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera.	X		X		X		
19	Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.	X		X		X		
20	Soy leal a la institución.	X		X		X		
21	Tengo la obligación de permanecer en la institución.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):           SUFICIENCIA           5 de Octubre del 2016  
 Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]** **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**  
 Apellidos y nombre s del juez evaluador: **DR. CARLOS WENCESLAO SOTELO ESTACION DNI 18168818**  
 Especialidad del evaluador: **DOCTOR TEMÁTICO ODONTÓLOGO**



<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
	<b>Competencias estratégicas</b>							
1	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio	X		X		X		
2	Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones	X		X		X		
3	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	X		X		X		
4	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.	X		X		X		
5	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.	X		X		X		
6	Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad	X		X		X		
	<b>Competencias intratégicas</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
7	Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	X		X		X		
8	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.	X		X		X		
9	Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.	X		X		X		
10	Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	X		X		X		
11	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	X		X		X		
12	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes	X		X		X		
	<b>Competencias de eficacia personal</b>	SI	No	SI	No	SI	No	
13	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad	X		X		X		
14	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presenten.	X		X		X		
15	Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.	X		X		X		
16	Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	X		X		X		
17	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	X		X		X		
19	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	X		X		X		





CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL HABILIDADES SOCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad		Pertinencia		Relevancia		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Autoexpresión en situaciones sociales</b>							
1	A veces evito hacer preguntas por miedo a parecer estúpido.	X		X		X		
2	Me cuesta telefonar a tiendas, oficinas, etc. Para preguntar algo.	X		X		X		
3	Tiendo a guardar mis opiniones para mí mismo.	X		X		X		
4	A veces evito ciertas reuniones sociales por miedo a hacer o decir alguna tontería.	X		X		X		
5	Me cuesta expresar mis sentimientos a los demás.	X		X		X		
6	Si tuviera que buscar trabajo, preferiría escribir cartas a tener que pasar por entrevistas personales.	X		X		X		
7	Me siento turbado o violento cuando alguien del sexo opuesto me dice que le gusta algo de mí físico.	X		X		X		
8	Me cuesta expresar mi opinión en grupos ( en clase, en reuniones, etc)	X		X		X		
	<b>Defensa de los propios derechos como consumidor</b>							
9	Si al llegar a mi casa encuentro un defecto en algo que he comprado, voy a devolverlo.	X		X		X		
10	Cuando en un tienda atienden antes a alguien que entro después que yo me quedo callado	X		X		X		
11	Si estoy en el cine y alguien me molesta con su conversación, me da mucho apuro pedirle que se calle.	X		X		X		
12	Soy incapaz de regatear o pedir descuento al comprar algo.	X		X		X		
13	Cuando alguien se me "cuela" en una fila, hago como si no me diera cuenta.	X		X		X		
	<b>Expresión de enfado o desconfianza</b>							
14	Cuando algún amigo expresa una opinión con la que estoy muy en desacuerdo prefiero callarme a manifestar abiertamente lo que yo pienso	X		X		X		
15	Cuando un familiar cercano me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi enfado.	X		X		X		
16	Me cuesta mucho expresar mi ira, cólera o enfado hacia el otro sexo aunque tenga motivos justificados.	X		X		X		
17	Muchas veces prefiero callarme o " quitarme de en medio" para evitar problemas con otras personas.	X		X		X		
	<b>Decir no y cortar interacciones</b>							
18	Si un vendedor insiste en enseñarme un producto que no deseo en absoluto, paso un mal rato para decirle que "NO"	X		X		X		
19	Cuando tengo mucha prisa y me llame una amiga por teléfono, me cuesta mucho cortarla.	X		X		X		
20	Hay demasiadas cosas que me disgusta prestar, pero si me las piden no sé cómo negarme.	X		X		X		
21	Nunca sé cómo "cortar" a un amigo que habla mucho.	X		X		X		
22	Cuando decido que no me apetece volver a salir con una persona,	X		X		X		

23	me cuesta mucho comunicarle mi decisión. Hay veces que no sé negarme a salir con alguien que no me apetece pero que me llama varias veces.	X					X		
24	Hacer peticiones Si un vendedor insiste en enseñarme un producto que no deseo en absoluto, paso un mal rato para decirle que "NO"	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
25	Cuando tengo mucha prisa y me llame una amiga por teléfono, me cuesta mucho cortarla.	X		X		X		X	
26	Hay demasiadas cosas que me disgusta prestar, pero si me las piden no sé cómo negarme.	X		X		X		X	
27	Nunca sé cómo "cortar" a un amigo que habla mucho.	X		X		X		X	
28	Cuando decido que no me apetece volver a salir con una persona, me cuesta mucho comunicarle mi decisión.	X		X		X		X	
29	Iniciar interacciones positivas con el sexo opuesto A veces no sé qué decir a personas atractivas del sexo opuesto.	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
30	Muchas veces cuando tengo que hacer un halago, no sé qué decir.	X		X		X		X	
31	No me resulta fácil hacer un cumplido a alguien que me gusta.	X		X		X		X	
32	Si veo en una fiesta una persona atractiva del sexo opuesto, tomo la iniciativa y me acerco a entablar conversación con ella.	X		X		X		X	
33	Soy incapaz de pedir a alguien una cita.	X		X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA 5 de Octubre del 2016

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombre s del juez evaluador: VERTIZ OSORES JOAQUIN

Especialidad del evaluador: DOCTOR

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimen

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Nº		Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Tengo confianza en los valores de la institución.	X		X		X		
2	Cuento con diversas opciones de trabajo.	X		X		X		
3	Existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución.	X		X		X		
4	Me he integrado plenamente con la institución.	X		X		X		
5	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.	X		X		X		
6	Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos.	X		X		X		
7	Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución.	X		X		X		
8	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.	X		X		X		
9	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.	X		X		X		
10	Esta institución tiene un gran significado para mí.	X		X		X		
11	Tengo una sensación de deuda con la institución.	X		X		X		
12	Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades.	X		X		X		
13	Manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución.	X		X		X		
14	Siento apego emocional a la institución.	X		X		X		
15	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución.	X		X		X		
16	Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo.	X		X		X		
17	Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.	X		X		X		
18	Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera.	X		X		X		
19	Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.	X		X		X		
20	Soy leal a la institución.	X		X		X		
21	Tengo la obligación de permanecer en la institución.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]

No aplicable [ ]

Apellidos y nombre s del juez evaluador: VERTIZ OSORES JOAQUIN

5 de Octubre del 2016

Especialidad del evaluador: DOCTOR

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimer

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LOS CONFLICTOS LABORALES**

N°	DIMENSIONES / Items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>INTERPERSONAL</b>								
1	Intento buscar una situación de compromiso	X		X		X		
2	Intento tener en cuenta todo lo que concierne a mí y al otro	X		X		X		
3	En general soy firme en lo que atañe a la consecución de mis objetivos	X		X		X		
4	Suelo intentar calmar mis sentimientos y preservar la relación	X		X		X		
5	Intento encontrar una solución a los problemas para evitarlos	X		X		X		
6	A veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de otras personas	X		X		X		
7	Intento hacer lo que es necesario para evitar tensiones inútiles	X		X		X		
8	Intento evitar crear situaciones desagradables para mí mismo	X		X		X		
9	Intento ganar tiempo para pensar	X		X		X		
10	Intento posponer el problema hasta que he tenido cierto tiempo para pensarlo otra vez	X		X		X		
11	Generalmente soy firme al perseguir mis objetivos	X		X		X		
12	Hago algunos esfuerzos por hacer las cosas a mi manera	X		X		X		
13	Intento hacer todo lo necesario para cortar las tensiones	X		X		X		
14	Siempre tiendo a plantear una discusión directa sobre el problema	X		X		X		
15	Intento mostrar los beneficios y lo lógico de mi postura	X		X		X		
<b>EXTRAPERSONAL</b>								
16	A veces dejo a los otros que asuman la responsabilidad de resolver el conflicto	X		X		X		
17	Más que negociar las cosas en las que no estamos de acuerdo, intento dar importancia a las cosas en las que los dos estamos de acuerdo	X		X		X		
18	Busco la ayuda de los otros para que funcione una solución	X		X		X		
19	No insisto en algunos puntos con mis compañeros a cambio de conseguir otros	X		X		X		
20	Siento que las diferencias entre la gente no siempre merecen que uno se preocupe por ellas	X		X		X		
21	Intento obtener todos mis objetivos y solucionar todo lo que me preocupa inmediatamente antes que mis compañeros	X		X		X		
22	Suelo intentar calmar los sentimientos de los otros y calmar la relación	X		X		X		
23	A veces evito tomar posiciones que crean controversia con mis compañeros	X		X		X		
24	Le dejo al otro mantener algunas de sus posiciones, si él me deja mantener algunas de las mías	X		X		X		
25	Propongo una posición intermedia a mis compañeros	X		X		X		
26	Presiono a mis compañeros para que se haga lo que yo quiera	X		X		X		
27	Yo les digo mis ideas y pregunto por las suyas	X		X		X		
28	Intento convencer a la otra persona de las ventajas de mi postura	X		X		X		
29	Si le hace feliz a la otra persona, le puedo dejar mantener sus puntos de vista	X		X		X		
30	Intento encontrar una solución justa de pérdidas y ganancias para ambos	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA **5 de Octubre del 2016**  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] No aplicable [ ]  
 Apellidos y nombre s del juez evaluador: **VERTIZ OSORES JOAQUIN**



Especialidad del evaluador: **DOCTOR**

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL HABILIDADES SOCIALES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Autoexpresión en situaciones sociales</b>							
1	A veces evito hacer preguntas por miedo a parecer estúpido.	X		X		X		
2	Me cuesta telefonar a tiendas, oficinas, etc. Para preguntar algo.	X		X		X		
3	Tiendo a guardar mis opiniones para mí mismo.	X		X		X		
4	A veces evito ciertas reuniones sociales por miedo a hacer o decir alguna tontería.	X		X		X		
5	Me cuesta expresar mis sentimientos a los demás.	X		X		X		
6	Si tuviera que buscar trabajo, preferiría escribir cartas a tener que pasar por entrevistas personales.	X		X		X		
7	Me siento turbado o violento cuando alguien del sexo opuesto me dice que le gusta algo de mí físico.	X		X		X		
8	Me cuesta expresar mi opinión en grupos ( en clase, en reuniones, etc)	X		X		X		
	<b>Defensa de los propios derechos como consumidor</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Si al llegar a mi casa encuentro un defecto en algo que he comprado, voy a devolverlo.	X		X		X		
10	Cuando en un tienda atienden antes a alguien que entro después que yo me quedo callado	X		X		X		
11	Si estoy en el cine y alguien me molesta con su conversación, me da mucho apuro pedirle que se calle.	X		X		X		
12	Soy incapaz de regatear o pedir descuento al comprar algo.	X		X		X		
13	Cuando alguien se me "cuela" en una fila, hago como si no me diera cuenta.	X		X		X		
	<b>Expresión de enfado o desconfianza</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
14	Cuando algún amigo expresa una opinión con la que estoy muy en desacuerdo prefiero callarme a manifestar abiertamente lo que yo pienso.	X		X		X		
15	Cuando un familiar cercano me molesta, prefiero ocultar mis sentimientos antes que expresar mi enfado.	X		X		X		
16	Me cuesta mucho expresar mi ira, cólera o enfado hacia el otro sexo aunque tenga motivos justificados.	X		X		X		
17	Muchas veces prefiero callarme o " quitarme de en medio" para evitar problemas con otras personas.	X		X		X		
	<b>Decir no y cortar interacciones</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
18	Si un vendedor insiste en enseñarme un producto que no deseo en absoluto, paso un mal rato para decirle que "NO"	X		X		X		
19	Cuando tengo mucha prisa y me llame una amiga por teléfono, me cuesta mucho cortarla.	X		X		X		
20	Hay demasiadas cosas que me disgusta prestar, pero si me las piden no sé cómo negarme.	X		X		X		
21	Nunca sé cómo "cortar" a un amigo que habla mucho.	X		X		X		
22	Cuando decido que no me apetece volver a salir con una persona,	X		X		X		



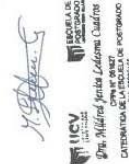
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Nº		Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Tengo confianza en los valores de la institución.	X		X		X			
2	Cuento con diversas opciones de trabajo.	X		X		X			
3	Existen circunstancias que estrechen fuertemente mi relación laboral con la institución.	X		X		X			
4	Me he integrado plenamente con la institución.	X		X		X			
5	He recibido algún tipo de apoyo especial de parte de la institución.	X		X		X			
6	Tendría sentimiento de culpabilidad si dejara la institución en estos momentos.	X		X		X			
7	Tengo voluntad por dar mayor esfuerzo de lo normal para el éxito de la institución.	X		X		X			
8	He analizado las ventajas y desventajas de pertenecer o no a esta institución.	X		X		X			
9	Poseo capacidades y aptitudes para encontrar otro empleo.	X		X		X			
10	Esta institución tiene un gran significado para mí.	X		X		X			
11	Tengo una sensación de deuda con la institución.	X		X		X			
12	Estoy convencido que la institución satisface mis necesidades.	X		X		X			
13	Manifiesto orgullo de pertenecer a esta institución.	X		X		X			
14	Siento apego emocional a la institución.	X		X		X			
15	Aceptaría cualquier tipo de asignación de labores para poder seguir trabajando en esta institución.	X		X		X			
16	Si no hubiera dado tanto de mí mismo en la institución, podría haber considerado otra opción de trabajo.	X		X		X			
17	Otras personas dependen de mis ingresos de esta institución.	X		X		X			
18	Sería duro para mí dejar esta institución, inclusive si lo quisiera.	X		X		X			
19	Hoy, permanecer en esta institución, es una cuestión de necesidad como de deseo.	X		X		X			
20	Soy leal a la institución.	X		X		X			
21	Tengo la obligación de permanecer en la institución.	X		X		X			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA  
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] No aplicable [ ]  
 Apellidos y nombre s del juez evaluador: **DR. MILDRED JENICA LEDESMA CUADROS DNI 09936466**  
 Especialidad del evaluador: **ADMINISTRACIÓN**

<sup>1</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup> Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



5 de Octubre del 2016



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Nº	DIMENSIONES / items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	<b>Competencias estratégicas</b>								
1	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio	X		X		X		X	
2	Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones	X		X		X		X	
3	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.	X		X		X		X	
4	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.	X		X		X		X	
5	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.	X		X		X		X	
6	Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad	X		X		X		X	
	<b>Competencias intratégicas</b>								
7	Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	X		X		X		X	
8	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.	X		X		X		X	
9	Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.	X		X		X		X	
10	Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.	X		X		X		X	
11	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.	X		X		X		X	
12	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes	X		X		X		X	
	<b>Competencias de eficacia personal</b>								
13	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad	X		X		X		X	
14	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.	X		X		X		X	
15	Toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.	X		X		X		X	
16	Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.	X		X		X		X	
17	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	X		X		X		X	
19	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.	X		X		X		X	
20	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera	X		X		X		X	



## ANEXO 4

## BASE DE DATOS

N°	COMPETENCIAS DIRECTIVAS																							
	Competencias Estratégicas						Competencias Intratégicas						Competencias de eficacia personal											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
2	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
3	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
5	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
6	1	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
7	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
8	1	3	5	3	5	4	1	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
9	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
10	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
11	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
12	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
13	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
14	1	4	4	4	1	2	1	4	4	4	1	2	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
15	1	3	5	3	5	4	1	3	1	3	1	1	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
16	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
17	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
18	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
19	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1
20	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
21	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
22	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4
23	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
24	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
25	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
26	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
27	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
28	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
29	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4
30	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
31	5	5	1	1	4	1	5	3	5	3	5	4	5	5	1	1	4	1	5	3	5	3	5	4
32	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
33	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
34	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
35	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
36	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
37	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
38	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1
39	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
40	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
41	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
42	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
43	5	5	1	1	4	1	4	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
44	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
45	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
46	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
47	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
48	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
49	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
50	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
51	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
52	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
53	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
54	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
55	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
56	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4
57	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1
58	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
59	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
60	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
61	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
62	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	1	2
63	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
64	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4

65	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
66	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
67	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
68	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
69	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
70	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
71	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
72	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
73	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
74	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
75	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
76	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
77	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4
78	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
79	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
80	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
81	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
82	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1
83	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
84	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
85	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
86	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
87	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
88	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
89	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
90	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
91	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
92	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
93	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
94	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
95	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1
96	5	5	1	1	4	1	5	3	5	3	5	4	5	5	1	1	4	1	5	3	5	3	5	4
97	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4
98	3	3	1	3	1	1	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	1	3	5	3	5	4
99	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
100	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
101	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
102	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
103	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
104	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
105	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
106	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1
107	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
108	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
109	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
110	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
111	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
112	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
113	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
114	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
115	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
116	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4





N°	COMPROMISO ORGANIZACIONAL																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
2	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
3	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
5	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
6	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
7	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
8	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
9	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4
10	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
11	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
12	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4
13	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
14	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
15	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4
16	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
17	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
18	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
19	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	1	1	4
20	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
21	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
22	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
23	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
24	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
25	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
26	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
27	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
28	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
29	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
30	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
31	5	5	1	1	4	1	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4
32	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
33	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
34	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
35	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
36	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
37	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
38	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	1	1	4
39	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4
40	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
41	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
42	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4
43	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
44	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
45	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
46	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
47	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
48	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
49	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
50	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
51	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
52	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
53	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4
54	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
55	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
56	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4
57	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	1	1	4
58	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4
59	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
60	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
61	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
62	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
63	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
64	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
65	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
66	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
67	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
68	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
69	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4
70	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4

71	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	4
72	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4
73	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
74	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	4
75	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
76	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	4
77	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4
78	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
79	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
80	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4
81	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	4
82	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	1	1	1	4
83	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
84	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
85	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	3	4
86	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
87	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
88	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4
89	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
90	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4
91	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4
92	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	4
93	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	4
94	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	4
95	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	1	1	1	4
96	5	5	1	1	4	1	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4
97	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
98	3	3	1	3	1	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
99	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	4
100	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4
101	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
102	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
103	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
104	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4
105	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	4
106	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	5	4
107	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
108	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
109	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4
110	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
111	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
112	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4
113	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4
114	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4
115	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	4
116	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	5	4

N°	COMPETENCIAS DIRECTIVAS PILOTO																							
	Competencias Estratégicas						Competencias Intratégicas						Competencias de eficacia personal											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
2	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
3	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
5	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
6	1	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
7	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
8	1	3	5	3	5	4	1	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
9	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
10	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
11	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
12	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
13	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
14	1	4	4	4	1	2	1	4	4	4	1	2	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
15	1	3	5	3	5	4	1	3	1	3	1	1	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
16	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
17	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
18	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
19	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1
20	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
21	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4



22	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4
23	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
24	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
25	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
26	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
27	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
28	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
29	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4
30	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1

N°	HABILIDADES SOCIALES PILOTO																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
1	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
2	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
3	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
5	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
6	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
7	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
8	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
9	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
10	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
11	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
12	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
13	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
14	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
15	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4
16	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
17	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
18	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
19	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	1	1	4	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1
20	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1
21	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
22	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4
23	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4
24	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
25	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
26	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
27	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4
28	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2
29	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4
30	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1

N°	COMPROMISO ORGANIZACIONAL PILOTO																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
2	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
3	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
4	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
5	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
6	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
7	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
8	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
9	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	1	2	4	3	4
10	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
11	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
12	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4
13	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
14	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
15	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	3	5	3	5	4	5	5	4
16	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
17	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
18	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
19	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	5	5	1	1	4	1	1	1	4
20	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
21	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
22	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
23	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
24	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
25	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
26	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
27	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	4	5	5	4
28	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4
29	5	5	1	1	4	1	1	3	5	3	5	4	1	3	5	3	5	4	5	5	4
30	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	4

## ANEXO 5

### ARTÍCULO CIENTÍFICO

#### 1. TÍTULO

Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

#### 2. AUTOR

María Carmen Avalos Sánchez

mary.carmen1207@hotmail.com

Estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

#### 3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación entre las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete; constituido por 116 trabajadores administrativos. La muestra considera a toda la población, en los cuales se ha empleado las variables: Habilidades Sociales, Compromiso Organizacional y Competencias Directivas.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlación múltiple, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Cuestionario sobre las Habilidades Sociales en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca), Cuestionario sobre el Compromiso Organizacional en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca) y el Cuestionario sobre las Competencias Directivas en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca), que brindaron información acerca de las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias directivas en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: la Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

#### 4. PALABRAS CLAVE

Habilidades Sociales, Compromiso Organizacional y Competencias Directivas.

## **5. ABSTRACT**

The present research had as general objective to determine the relationship between Social Skills and Organizational Commitment with the Directives Competences according to the administrative workers of the Local Educational Management Unit 8. Cañete; Constituted by 116 administrative workers. The sample considers the entire population, in which the following variables have been used: Social Skills, Organizational Commitment and Directives.

The method used in the research was the hypothetical deductive, this research used for its purpose the non-experimental design of multiple correlation level, which collected the information in a specific period, that was developed when applying the instrument: Questionnaire on Social Skills in Likert scale (always, almost always, sometimes, almost never, ever), Likert scale (usually, almost always, sometimes, almost never, never) and the Questionnaire on The Likert scale (always, almost always, sometimes, almost never, never), which provided information about social skills, organizational commitment and managerial competencies in their different dimensions, the results of which are presented graphically and verbatim.

The research concludes that there is significant evidence to affirm that: Social Skills and Organizational Commitment are significantly related to the Management Competencies according to the administrative workers of the Local Educational Management Unit 8. Cañete.

## **6. KEYWORDS**

Social Skills, Organizational Commitment and Management Skills.

## **7. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación titulado: Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete, fue desarrollado con un diseño no experimental de nivel correlación múltiple; tuvo como punto de partida relación entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias directivas en los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local. La presente investigación consta de VI capítulos los cuales son detallados a continuación. Estos son: Capítulo I: Constituido por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y la fundamentación científica, el marco conceptual, el planteamiento del problema, que comprende el problema de investigación, formulación del problema, que son interrogantes a los cuales responde la investigación;

Hipótesis; objetivos de la investigación; En el Capítulo 2: Se presenta el marco metodológico, que comprende las variable, la opercionalización de las variables, la metodología, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población muestra y muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, método de análisis de datos y los aspectos éticos. En el Capítulo 3: Se presentan los resultados de la investigación, los mismos que dan cuenta de los hallazgos logrados con sus respectivos análisis. En el Capítulo 4: Se procede a la discusión de los resultados de la investigación. En el Capítulo 5: Se exponen a las conclusiones a las cuales arribó investigación. En el Capítulo 6: Se detallan las recomendaciones que se brindan. En el Capítulo 7: Se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

## **8. METODOLOGÍA**

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlación múltiple, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Cuestionario sobre las Habilidades Sociales en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca), Cuestionario sobre el Compromiso Organizacional en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca) y el Cuestionario sobre las Competencias Directivas en la escala de Likert (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca), que brindaron información acerca de las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias directivas en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

## **9. RESULTADOS**

Describen narrativamente los hallazgos del estudio como el análisis estadístico e interpretación de datos y la prueba de hipótesis.

### Hipótesis general

Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete.

### Hipótesis Nula

Las Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional no se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete

Tabla 1

*Matriz de Correlación entre las variables y dimensiones de estudio*

		Correlaciones						
Rho de Spearman			X1_Habilidades_Sociales	X2_Compromiso_organizacional	Y_Competencias_Directivas	Y1_Competencias_estrategicas	Y2_Competencias_intrategicas	Y3_Competencias_de_eficacia_personal
	X1_Habilidades_Sociales	Coefficiente de correlación	1,000	,746**	,782**	,655**	,659**	,872**
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
		N	116	116	116	116	116	116
	X2_Compromiso_organizacional	Coefficiente de correlación	,746**	1,000	,727**	,709**	,721**	,681**
		Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
		N	116	116	116	116	116	116
	Y_Competencias_Directivas	Coefficiente de correlación	,782**	,727**	1,000	,843**	,826**	,803**
		Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
		N	116	116	116	116	116	116
	Y1_Competencias_estrategicas	Coefficiente de correlación	,655**	,709**	,843**	1,000	,925**	,586**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
		N	116	116	116	116	116	116
	Y2_Competencias_intrategicas	Coefficiente de correlación	,659**	,721**	,826**	,925**	1,000	,564**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
		N	116	116	116	116	116	116
	Y3_Competencias_de_eficacia_personal	Coefficiente de correlación	,872**	,681**	,803**	,586**	,564**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	116	116	116	116	116	116

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

Tabla 2

Correlación de orden entre las habilidades sociales, el compromiso organizacional y las competencias directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 – Cañete.

Correlación múltiple ***SAS			
Variables	Correlación orden 0	Correlación orden 1 : (12,3)	Parámetros. N = 116
Habilidades ; compromiso	0.746		$\sigma$ típico 0.08622
Habilidades ; competencias	0.782	0.390501	Zcalcula 4.52900
Compromiso; competencias	0.727		$\frac{1}{Z}(1-\alpha/2)$ 1.96

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

Tabla 3

*Distribución de trabajadores administrativos según habilidades sociales en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuadas	18	15.5	15.5
Medias	60	51.7	67.2
Adecuadas	38	32.8	100.0
Total	116	100.0	

Fuente: UGEL 8 - Cañete

Tabla 4

*Distribución de trabajadores administrativos según compromiso organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	23	19.8	19.8
Medio	52	44.8	64.7
Alto	41	35.3	100.0
Total	116	100.0	

Fuente: UGEL 8 - Cañete

Tabla 5

*Distribución de trabajadores administrativos según opinión de competencias directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No óptima	13	11.2	11.2
Regular	64	55.2	66.4
Óptima	39	33.6	100.0
Total	116	100.0	

Fuente: UGEL 8 - Cañete

Tabla 6

*Distribución de trabajadores administrativos según comparación de habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas en la Unidad de Gestión Educativa Local 8 - Cañete*

Variables	Niveles	Frecuencia	Porcentaje
X1. Habilidades Sociales	Inadecuadas	18	15.5
	Medias	60	51.7
	Adecuadas	38	32.8
X2. Compromiso organizacional	Bajo	23	19.8
	Medio	52	44.8
	Alto	41	35.3
Y. Competencias Directivas	No óptima	13	11.2
	Regular	64	55.2
	Óptima	39	33.6
Total		116	100.0

*Fuente: UGEL 8 - Cañete*

## 10. DISCUSIÓN

De los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Caballo, Salazar y Irurtia (2014), puesto que se coincide en afirmar que “las habilidades sociales son el repertorio de conductas emitidas por una persona ante la interacción con otros individuos, expresando y recibiendo opiniones, sentimientos y deseos; en este encuentro se respetan los derechos de la otra persona, y se defienden los propios personales de forma adecuada, disminuyendo la probabilidad de que surjan conflictos en” la interacción. “Somos seres sociales, esto implica, forzosamente, tener la necesidad de relacionarnos con los demás, para sobrevivir y para disfrutar de una vida sana emocional. Es por ello por lo que resulta necesario conocer y ejercitar las habilidades sociales para relacionarnos adecuadamente con nuestro entorno.

## 11. CONCLUSIONES

En cuanto a la Hipótesis general, se demuestra que La Habilidades Sociales y el Compromiso Organizacional se relacionan significativamente con las Competencias Directivas según los trabajadores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete.

## 12. REFERENCIAS

- Alles, M. (2015): Gestión por competencias. Granica, Madrid
- Caballo, y Salazar ,I y . Irurtia, M (2014).Tesis: Relación de las habilidades sociales con la ansiedad social y los estilos/trastornos de la personalidad, Universidad de Granada, España
- Gismero, E (2010). EHS Escala de Habilidades Sociales. Madrid: TEA Ediciones
- Herrera, G. (2009). Compromiso organizacional. Perú. (s.e)



**DECLARACIÓN JURADA****DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN  
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, María Carmen Avalos Sánchez, estudiante (X), egresado ( ), docente ( ), del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 15384999, con el artículo titulado: “Habilidades sociales, compromiso organizacional y competencias directivas, de la Unidad de Gestión Educativa Local 8. Cañete”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Lima, 23 de junio de 2017

Nombres y apellidos: María Carmen Avalos Sánchez

DNI: 15384999