



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Habilidades Gerenciales y Compromiso Organizacional de una  
entidad pública, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión del Talento Humano**

**AUTORA:**

**Br. Miriam Aracely Lino Ovalle (ORCID: 0000-0001-6568-9214)**

**ASESOR:**

**Dr. Fernando Alexis Nolazco Labajos (ORCID: 0000-0001-8910-222X)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Desarrollo de Habilidades Gerenciales**

**Lima – Perú**

**2021**

## **Dedicatoria**

A Dios por haberme cuidado en este tiempo difícil y me dio las fuerzas necesarias para no rendirme.

A mis padres por ser mis mentores en todo el proceso de mi aprendizaje.

## **Agradecimiento**

A la universidad Cesar Vallejo, por darnos las alternativas para seguir con nuestros estudios en plena Pandemia.

A mi asesor, por siempre inculcarme el valor de la responsabilidad, esfuerzo y dedicación.

A mis padres por ser mis mentores, y soporte en el desarrollo de mis metas y objetivos.

## Índice de Contenidos

<b>Dedicatoria</b>	ii
<b>Agradecimiento</b>	iii
<b>RESUMEN</b>	vii
<b>ABSTRACT</b>	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	5
<b>III. METODOLOGÍA</b>	12
3.1 Tipo y diseño de investigación	12
3.2 Variables y operacionalización	13
3.3 Población, muestra	14
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	15
3.5 Procedimientos	16
3.6 Método de análisis de datos	16
3.7 Aspectos éticos	17
<b>IV. RESULTADOS</b>	18
<b>V. DISCUSIÓN</b>	26
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	29
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	30
<b>REFERENCIAS</b>	31
<b>ANEXOS</b>	

## Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la Variable Habilidades Gerenciales	13
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la Variable Compromiso Organizacional	14
Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento que mide la variable 1 y variable 2	15
Tabla 4. Resultado de la confiabilidad de Habilidades gerenciales y Compromiso organizacional	16
Tabla 5. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable habilidades gerenciales.	18
Tabla 6. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de las habilidades gerenciales	19
Tabla 7. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable compromiso organizacional.	20
Tabla 8. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de compromiso organizacional	21
Tabla 9. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades gerenciales y el compromiso organizacional	22
Tabla 10. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades personales y el compromiso organizacional	23
Tabla 11. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional	24
Tabla 12. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional	25

## Índice de figuras

Figura 1. Percepción de habilidades gerenciales.	18
Figura 2. Niveles de las dimensiones de las habilidades gerenciales.	19
Figura 3. Percepción de compromiso organizacional	20
Figura 4. Niveles de las dimensiones de compromiso organizacional.	21

## RESUMEN

El trabajo de investigación titulado “Habilidades gerenciales y compromiso organizacional en una entidad pública, 2020”, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y compromiso organizacional en una entidad pública de Lima, 2020. Desde el aspecto metodológico, se consideró el enfoque cuantitativo de nivel descriptivo correlacional de diseño no experimental de corte transversal de método hipotético deductivo y la muestra fue censal. La técnica fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, que consta de 35 ítems, la población conformada es de 70 colaboradores.

De acuerdo con los resultados, primero se hizo la tabulación de datos en el programa de Excel para luego realizar el procesamiento de datos en el software del SPSS 25, como resultado se muestra que hay una relación significativa de \*\*,000 (Sig.<0.001) indicando una correlación positiva moderado de confiabilidad de 0,598\*\* entre las ambas variables de las habilidades gerenciales y compromiso organizacional. Asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

*Palabras clave:* Habilidades gerenciales, compromiso organizacional, entidad pública.

## ABSTRACT

The research work entitled "Management skills and organizational commitment in a public entity, 2020", aimed to determine the relationship that exists between management skills and organizational commitment in a public entity in Lima, 2020. From the methodological aspect, it was considered the quantitative approach of descriptive correlational level of non-experimental design of cross-sectional hypothetical deductive method and the sample was census. The technique was the survey and as an instrument the questionnaire, which consists of 35 items, the population made up is 70 collaborators.

According to the results, first the data tabulation was made in the Excel program and then the data processing in the SPSS 25 software was carried out, as a result it is shown that there is a significant relationship of \*\*, 000 (Sig. < 0.001) indicating a moderate positive reliability correlation of 0.598 \*\* between both variables of managerial skills and organizational commitment. Assuming that there is a significant relationship between management skills and organizational commitment of staff in a public entity, 2020.

Keywords: Management skills, organizational commitment, public entity.



## I. INTRODUCCIÓN

En los inicios del siglo XXI las nuevas experiencias en toda tarea se someten a un requisito muy importante día a día para las corporaciones e instituciones, toda clase de logísticas tienen que ver con personas, en donde todas ellas tienen un papel importante, desde los empleados de menor nivel hasta inclusive jefes o directores (Alles, 2007). En una organización, el insumo de trabajo es el multiplicador final para el logro de metas. En este sentido, la máxima prioridad es destacar el análisis de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional.

En las empresas públicas de Mendoza, Argentina se pudo evidenciar en los empleados el perfil axiológico en relación al compromiso laboral hacia la empresa, donde se diagnosticó que los valores son primordiales a la benevolencia y universalismo. Esto nos indica que el centro de los valores se encuentra más allá de la persona, es decir, se trata de valores sociales predominantes que se basan en la igualdad y el bien común de los demás (Mársollier, y Exposito, 2015).

En Venezuela, en el rubro de empresas aseguradoras, requieren en todo tiempo de líderes calificados para lograr los objetivos de sus actuaciones y labores en la estructura, con inteligencia de estar activos en el interés de cumplir con la misión, visión y logros establecidos, en un clima instructivo, en donde halla la mejora laboral de sus colaboradores y la consolidación de comportamientos productivos. Por eso, a partir de muchas investigaciones y de inspecciones llevadas a cabo en el estudio, se detecta lo siguiente: en la gerencia de estas empresas aseguradoras no desarrollan de manera efectiva las competencias como, efectividad personal, gestión, entre otras obligadas para cumplir con el encargo, lo cual afecta en su desempeño en la empresa (Chávez, De las Salas, Bozo, 2016).

Las Instituciones Autónoma del, Municipio Mara en México. Se identificó las competencias básicas, conductuales y funcionales, dicho gerente debe poseer capacidades que se notan desde temprana edad y que luego se perfeccionan; reconocen las batallas y diligencias las resuelven, son eficientes de verificar los recursos que tienen generalmente y conviven con el remanente de sus colaboradores en los crecimientos diarios en la organización. Se diferencian por ser jefes innovadores y duros para cumplir sus metas; estos tienen capacidades

técnicas y la habilidad para desarrollar la labor encomendada. Al interpretar las categorías para el avance de operatividades, se identificó que las organizaciones autosuficientes tienen esferas muy útiles para el florecimiento de las inteligencias y pericias de sus directores. Dichos trabajadores están identificados con los atrevimientos de la organización, cuentan con capacitaciones de perfeccionamiento gremial, y están muy motivados en su cambio personal (Palmar, Rafael, Valero y Johan, 2015).

En las empresas industriales, la comunicación entre los colaboradores, colaboradores-encargados y colaborador-jefe no es la más adecuada, que sería de forma horizontal, asertiva y fluida, conllevando a un clima negativo o pobre. Además, los colaboradores no se sienten parte importante en la empresa, ni existe confianza entre ellos. Por ello es que últimamente se ha visto colaboradores que no están mucho tiempo en la empresa, en consecuencia, tampoco ha habido aumentos o bonos adicionales e incentivos para los mismos (Mamani, 2018).

Por otro lado, las instituciones estatales y privadas a nivel nacional, tienen indicios de fragilidad sindical, en dependencia a los puestos de confianza, donde los profesores conocidos acogen ubicaciones políticas, y gozan de ello, elaboran la proclamación de las directivas de área, teniendo en consideración aspectos políticos, dejando en segundo plano las destrezas del gerente que tiene en la organización. El problema expuesto indica que existe carencia de una política para mantener a los empleados a mediano y largo plazo para el interés de los logros de la institución, esto provoca envidia en la labor de la experiencia del gerente (Vanegas, 2017).

A nivel local, se ha evidenciado en la entidad la falta de competencias gerenciales y el compromiso laboral, entre las cuáles se identificó las siguientes: falta e inadecuada comunicación, falta de capacitación, falta de motivación. entre otros. El factor fundamental se encuentra en los colaboradores, las organizaciones que pretenden alcanzar sus metas y lograr un éxito sostenido deben mejorar sus capacidades de capital humano, especialmente los responsables de orientarlas y manejar funciones de gestión eficientes, además de la rotación constante del personal en los procesos de producción del área, todos estos factores afectan el compromiso de los colaboradores de la organización.

El problema general de la investigación se plantea de la siguiente interrogante: ¿De qué manera las habilidades gerenciales se relacionan con el compromiso organizacional del personal de una entidad pública, 2020?, y los problemas específicos son: a) ¿De qué manera las habilidades personales se relacionan con el compromiso organizacional del personal de una entidad pública, 2020?, b) ¿De qué manera las habilidades interpersonales se relacionan con el compromiso organizacional del personal de una entidad pública, 2020? y c) ¿De qué manera las habilidades grupales se relacionan con el compromiso organizacional del personal de una entidad pública, 2020?

Con respecto a la justificación teórica el estudio consideró tres teorías importantes que se relacionan con las habilidades gerenciales y compromiso organizacional. La teoría de Goleman estudia el desarrollo cognitivo y emocional de cada individuo. Teoría Herzberg nos indica el nivel que rinden las personas en cuanto a su satisfacción. Teoría de William Ouchi, donde señala que toda organización está compuesta por valores, creencias y actitudes, y a su vez están interrelacionadas con un fin en común.

La justificación práctica, se realiza el estudio con el fin de determinar si las habilidades gerenciales son importantes para el compromiso organizacional del personal, mediante una encuesta realizada a un grupo de personas, se dio a conocer los factores que causan el problema de la falta de habilidad y compromiso por parte del gerente y del empleado. De acuerdo, a la problemática el gerente tomará las medidas adecuadas para que logre ser más competitivos en el ámbito empresarial como también mejorar el compromiso de los colaboradores.

La justificación metodológica del presente estudio se realizó un enfoque cuantitativo que permitirá describir y comprobar los resultados obtenidos a través de la muestra encuestada, se aplicó el instrumento ya existente de Murguera Vera y Salvador Requejo para medir las habilidades gerenciales y de Meyer y Allen para medir el compromiso organizacional, para la tabulación de datos se utilizará el programa Excel y para el procesamiento de los datos se utilizará el software SPSS, que seguirá los estándares de credibilidad y confiabilidad de los resultados obtenidos. Respecto al objetivo general del estudio fue formulado con la siguiente preposición: Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el

compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. Con respecto a los objetivos específicos son: a) Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. b) Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. c) Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

La hipótesis general de la investigación es: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. Las hipótesis específicas son: a) Existe relación entre las Habilidades personales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. b) Existe relación entre las Habilidades interpersonales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. c) Existe relación entre las Habilidades grupales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Alcon (2016) en su relación Competencias de los gerentes y un buen clima laboral de los profesores de las escuelas básicas del Sector Cano Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes. Tiene por finalidad, calificar las rivalidades entre gerentes y su vitalidad en la gozada sindical de los docentes referenciándose en Teorías de Gerencia Educativa. En este opúsculo se utilizó el tratamiento cuantitativo, individuo descriptivo-transversal, esquema no experimental. La conclusión es que existe poca novedad con los profesores, con lo cual no hay una buena toma de decisiones en todos los docentes, el trabajo en equipo no existe, ningún medio de manejo de maneras de solución de las dificultades en el trabajo.

Pereda (2016) en su trabajo Análisis de las habilidades de los directores. Estudio aplicado al sector público de la región de Córdoba. Tuvo por finalidad, identifica las competencias de las gerentes más aprovechadas en los colaboradores del estado de la provincia de Córdoba, que las catalogó como capacidades en las jefaturas. En este trabajo se utilizó el punto de vista cuantitativo, tipo no experimental-transversal. La conclusión es que las disposiciones particulares y dirigentes poseen una conveniencia competitiva que se configuran en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un constante cambio. En la actualidad, las instituciones públicas requieren utilizar las habilidades en las jefaturas, para asignar y preparar una mejora en el ministerio al ciudadano. Estas sucursales y empresas tienen empleados responsables, que dominan por completo las habilidades de gestión y personales, tendrán una utilidad única y, con el tiempo, serán altamente competitivos.

Fernández (2016) en su ponencia sobre el modelo de capacidad de gestión de los directores técnicos del sector financiero basado en métodos de organización inteligente. El propósito es establecer un plan común que vincule la lista entre las autoridades gerenciales del personal de tecnología del borde financiero con base en una estructura financiera basada en una excelente estructura y ganancias que son los principales impulsores del éxito empresarial. En este tratado se utilizó el encuadre cualitativo-interpretativo, Se concluyó que el exponente de competencias gerenciales, ayuda para la creación de un buen clima institucional original y la

mejora, para descentralizar las decisiones, esto brinda niveles mayores de autosuficiencia, y genera progresos y subordinaciones conjunta con directivos del ámbito financiero y sus colaboradores y vicepresidentes de la organización.

Aburto (2016) en su relación Las Habilidades de los gerentes y su envergadura en el aire organizacional. Tiene por finalidad, valorar si las habilidades de los gerentes son causa de un ambiente de insatisfacción en la organización, por producir notificación que contribuya a solucionar una dificultad en la organización que se estudia. En este tratado se utilizó el tratamiento cuantitativo, no experimental, hipotético-deductivo, la conclusión es que la localidad preparada tiene un clima deficiente en su organización y nada atrayente y que los hacedores que determinaron este clima son: el liderazgo, la vía, la motivación y el comercio de apuro.

Paredes (2017) en su tesis Las habilidades gerenciales en el desarrollo administrativo de las pequeñas y medianas empresas de México, que tiene como finalidad diagnosticar la afinidad entre las habilidades gerenciales del capital humano. El tipo de enfoque utilizó fue cuantitativo, de tipo correlacional descriptiva y de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 300 empleados y se obtuvo como muestra 192 directivos, el instrumento que usó fue el cuestionario. Con respecto al resultado se observó que se logró un nivel significativo de 0,005 entre las variables dependientes e independientes. Con base a la investigación, se concluyó que existe una relación significativa entre habilidades y procesos administrativos.

Mamani (2018) en su teoría concerniente a Habilidades Gerenciales y el Compromiso Organizacional de los agregados de la oficina Centralogic San Juan de Miraflores, su propósito fue dar a conocer la interpretación de los problemas entre la gerencia habitual y los colaboradores de la organización. En este apartado se utilizó enfoque cuantitativo, tipo no experimental-transversal, diseño descriptivo-correlacional. Cuyo resultado fue por medio del análisis de R de Pearson 0,793 y significancia de ( $p = 0,000 < 0.05$ ), adonde no se acepta la hipótesis nula y se acepta la de experimentación, lo que indica que existe una fuerte correspondencia de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los asociados.

Challapa y Quispe (2016) en su trabajo concerniente a Habilidades gerenciales y su similitud con el compromiso de los colaboradores de la municipalidad distrital de Miraflores, tuvo como finalidad, convenir la protección de las habilidades de los regentes en el compromiso de los trabajadores con la organización. En este despacho se utilizó encuadre cuantitativo, especie no experimental-transeccional, programa descriptivo-correlacional. Cuyo resultado fue, que los directores de la Municipalidad Distrital de Miraflores, cuentan con valideces y estudios para aclarar las principales carencias de los trabajadores.

Vargas (2018) en sus relaciones concernientes a Competencias directivas y compromiso laboral en la Red N° 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana 2018, tuvo como finalidad, declarar la lista entre los gerentes y el compromiso de los colaboradores. En este ensayo se utilizó enfoque cuantitativo, modelo básico, proyecto transversal-correlacional. Cuyo resultado fue, que las potestades jefaturas tiene disertación positiva media ( $Rho = 0,645$ ) y significativa ( $p < 0.000$  último que  $0.05$ ) con el deber profesional de los profesores en la Red N° 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana 2018.

Fuentes y García (2018) en su trabajo relacionado a las habilidades de los gerentes y desempeño escolar de los colaboradores de la gestión de una entidad estatal, en la localidad de Trujillo, 2018. Tuvo como objetivo, circunscribir cómo están relacionados las experiencias del gerente la labor de los colaboradores de la dirección del Hospital Belén, en la capital de Trujillo, 2018. En este apartamiento se utilizó el ajuste cuantitativo, tipo no experimental transversal, diseño descriptivo correlacional. La conclusión es que existe relación entre las habilidades de los gerentes y el desempeño oficial de los trabajadores de la intendencia del hospital Belén, en la capital de Trujillo, a través de la experimentación estadística de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.779 que corresponde a una proximidad positiva alta (fuerte o considerable).

Hino (2018) en su ponencia sobre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal administrativo de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión - Huacho 2018. Su propósito fue dar a conocer cómo las habilidades de los directivos afectan la labor del personal de la institución. Se utilizó el enfoque cuantitativo, tipo no experimental-transversal, tipo descriptivo-

correlacional. Se concluyó que ha acordado acreditado que no se acepta la hipótesis nula ya que esta variable no comercial influye en la variable ayudante por tanto es aprobada la hipótesis alterna. Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades directivas habrá máximo influencia significativa en el clima laboral.

Para definir las variables expuestas es necesario comprobar las bases teóricas de este estudio, tal y como muestra la situación de Goleman (1995), la inteligencia emocional es una habilidad que se encuentra en nuestra propia epigenética, es decir, puede ser activada y desactivada, desde el enfoque y el contexto emocional y social que una persona se desarrolle. En esta teoría, se distinguen dos aspectos que posee el ser humano: el desarrollo cognitivo y el desarrollo emocional. Una persona emocionalmente capaz es aquella que puede controlar sus emociones y así lograr resultados positivos en la relación con sus colaboradores.

Por otro lado, Herzberg (1959), autor de las teorías de los dos factores de la motivación menciona que el nivel que rinden las personas cambia de acuerdo a su nivel de satisfacción, es decir, la respuesta al trabajo es diferente, va depender del estado anímico.

Un aporte similar a esta corriente fue de William Ouchi (1980) señala que toda organización es un sistema compuesto por valores, creencias y actitudes, es decir, es representado por la cultura organizacional; estas empresas también llamadas “empresas Z” comparten 6 factores en común, entre los cuáles están: la formación, planes de capacitación, disminución de rotación del personal.

Las teorías consultadas constituyen la relevancia de un conjunto de estímulos externos e internos que condicionan, dirigen y regulan el comportamiento de la persona, es decir el entorno genera un impacto importante en el desarrollo del trabajador durante el tiempo en el que permanece en la empresa.

Las habilidades gerenciales son una herramienta clave que los gerentes deben aplicar para ser desarrollados mediante un procedimiento evaluador y deliberador en la organización con la finalidad de adquirir y aprender, para generar buenos resultados. Es por ello, que la alta gerencia debe conocer, analizar,



descubrir y desarrollar habilidades lograr los objetivos establecidos de toda organización (Whetten y Cameron, 2005; Castellano, 1999; Madrigal, 2009).

Las habilidades gerenciales son capacidades indispensables, cuya finalidad es realizar actuaciones y realizar un trabajo fundamental, lo que nos permite explicar el conocimiento de la actividad a realizar (Griffin, Moorhead y Schernerhorn, 2010).

Según los autores, Whetten y Cameron distinguen las habilidades gerenciales en tres componentes, siendo estas las habilidades personales, interpersonales y grupales; que conllevan a la práctica de una dirección eficaz de la distribución.

Las Habilidades Personales, son las actitudes que se necesitan para actuar de forma eficiente en el aspecto profesional y personal, entre ellas se encuentran la actitud positiva y adaptabilidad. También se encargan de describir a una persona, y se complementa por todas las habilidades que ha adquirido empíricamente, mediante la educación de toda su vida. Las personas con excelentes habilidades personales dependiendo del rubro donde se esté desempeñando, tienen un gran impacto al momento de presentarse mejores oportunidades laborales. (Whetten y Cameron, 2005; Garrido, 2015; Goyal, 2013).

Las habilidades personales giran en torno al autoconocimiento, es decir, la conciencia de este se refiere al grado en que somos conscientes de cómo nos perciben los demás. Este conocimiento puede referirse a apariencias, comportamientos, palabras, expresiones, decisiones y otros factores que producen la impresión de los demás. También, a la comprensión de la personalidad, los gerentes deben tratar de comprender los atributos básicos y ver cómo afectan el comportamiento de los trabajadores en función de lo que está sucediendo en la organización. El elemento básico para comprender es saber cómo se constituye la personalidad. Del mismo modo, giran en torno a tomar conciencia de su inteligencia emocional, es decir, personas que se conocen y se motivan, que saben controlar sus emociones cuando se encuentran en un problema. Por lo tanto, es importante tener claros valores personales, ética y prioridades. (Griffin y Van, 2016).

Las habilidades interpersonales se entienden como la interrelación con las demás personas de manera efectiva, y ello tiene la finalidad de poder complementar y desempeñarnos de forma efectiva en cualquier contexto que nos encontremos. También es aprender a cultivar de la manera más indicada de adaptarse con los demás, y ello es de vital importancia porque genera autonomía y frutos en la vida personal y profesional. Así mismo, el desarrollar una buena habilidad Interpersonal, genera seguimiento e influencia en los demás (Whetten y Cameron, 2005; Reyes, 2014; Rafael y Moreyra, 2018).

Estas habilidades se encuentran relacionadas con la empatía, que se define como la capacidad de una persona para ponerse en el lugar del otro y poder así comprender su punto de vista, sus reacciones y sentimientos. De igual modo, la comunicación juega un papel importante, porque es una herramienta para expresarnos, y un vehículo para desarrollar nuestras habilidades interpersonales (Prieto, 2011; García, 2003).

Las habilidades grupales, son las capacidades que tienen las personas de agregar valor en un equipo de trabajo, respetando las reglas de participación con libertad e independencia. No solo garantizan una mejor calidad en el desarrollo del trabajo, sino también transmite un aprendizaje que se renueva siempre y conocimiento del colaborador por medio de la convivencia con los demás. Asimismo, es la capacidad de visualizar el futuro como una orientación estratégica mediante la alta dirección, con la finalidad de permitir desarrollar equipos de trabajo eficientes y dinámicos que contribuyan a los objetivos y metas organizacionales. (Whetten y Cameron, 2005; Marchant, 2005; Rafael y Moreyra, 2018).

Dentro de estas habilidades grupales, se desarrolla el liderazgo, para las personas que trabajan con equipos, saber liderar es una de las habilidades más importantes, ya sea un gerente de una empresa o alguien que necesita motivar a los demás, las habilidades de liderazgo son esenciales para lograr diversos objetivos y para llegar a ser un líder efectivo se debe poseer un elevado nivel de inteligencia emocional, sin esto, una persona puede estar bien entrenado, tener un análisis profundo y buenas ideas, pero no es un gran líder. De igual manera, la delegación, es la transferencia de responsabilidad y se otorga a alguien la autoridad para realizar ciertas actividades. Así mismo, la influencia, es la capacidad de un

individuo de generar un alto grado de confianza en un grupo o individuo, de modo que ejecute voluntariamente la acción o plan requerido. (Goleman, 1995; Cicua, 2016).

El compromiso de una organización es cómo actúan frente al trabajo, el estado en el que un trabajador se identifica con la institución y sus metas. Además, es la iniciativa que impulsa al personal para tener un comportamiento eficiente y cumplir con lo planificado. También permite reconocer como se encuentra un trabajador anímicamente, de ser el caso que sea elevada, se identifica con su labor, mientras que su estado anímico sea reducido, hasta podría abandonar la organización. (Robbins y Coulter, 2005; Meyer y Herscovitch, 2001; Meyer y Allen, 1991).

Según los autores, Meyer y Allen proponen que el compromiso organizacional tiene tres componentes, siendo estas afectivo, continuo y normativo. El compromiso afectivo se refiere al vínculo anímico que existe en el colaborador hacia su empresa, les permite realizar sus actividades por el simple gusto de hacerlas, y eso les genera satisfacción al desarrollar sus actividades. Además de identificarse con la cultura organizacional de la empresa, al compartir la misma filosofía y marchar por el mismo rumbo para lograr los objetivos de los mismos. (Johnson y Chang, 2006; Meyer y Allen, 1997; Arciniega, 2002).

El compromiso continuo es la relación que tiene el trabajador con la organización, directamente en el aspecto financiero, ya que al retirarse perdería todos los beneficios y significaría un alto costo para el empleado. También significa un apego de carácter tangible, porque también perdería todo el tiempo, dinero y esfuerzo invertido si fuera el caso que el colaborador renuncie. Asimismo, es el juicio que tienen los trabajadores de los costos al dejar la organización (Arias, 2001; Arciniega, 2002; Allen y Meyer, 1997).

El compromiso normativo se refiere a la lealtad que tiene el colaborador con su trabajo, ya que, al experimentar una educación formativa, los colaboradores expresan su gratitud de forma recíproca al valorar ese beneficio, a sus ves, la organización crea un sentimiento de fidelidad hacia ellos. (McDonald y Makin, 2000; Arias, 2001; Meyer y Allen (citado por Hoffmann, 2012).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

La investigación es de enfoque cuantitativo porque los datos se recolectan para comparar hipótesis, estudia características y fenómenos sociales a partir de números y estadísticas, y los analiza a través de una serie de hipótesis. (Hernández, 2014; Torres, 2005).

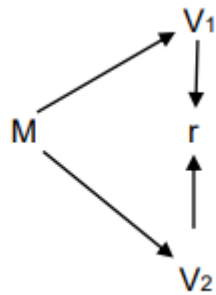
El método utilizado en la investigación es hipotético deductivo porque se plantearon las llamadas hipótesis correlacionales, que son las que especifican las relaciones entre dos variables o establece la asociación entre más de dos variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Esta investigación es de tipo básica, tiene como finalidad mejorar el conocimiento con la intención de producir resultados que contribuyan a la humanidad. Se recolecta información del entorno real para nutrir conocimiento teórico y científico (Valderrama, 2015; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El diseño es no experimental de corte transversal, porque no se manipulan las variables, y podemos observar fenómenos en el medio natural y luego examinarlos. Es de corte transversal porque la información se recopiló en un solo momento, una sola vez. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación es de nivel descriptivo correlacional, puesto que se denota la capacidad de seleccionar resaltantes características del elemento que se encuentra en estudio y describir detalladamente sus partes. Asimismo, esta investigación se apoya con información proporcionada por la encuesta. Asimismo, uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados (Bernal, 2010; Salkind, 1998).

Cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra

V1 = Habilidades Gerenciales

V2 = Compromiso Organizacional

r = Relación entre variable

### 3.2 Variables y operacionalización

*Tabla 1. Matriz de operacionalización de la Variable: Habilidades Gerenciales*

Dimensión	Indicador	Ítem	Escala
Habilidades Personales	Autoconocimiento emocional	1, 2	Ordinal de tipo Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces, 4. Casi siempre 5. Siempre
	Autorrealización	3, 4	
	Autonomía	5, 6	
	Flexibilidad	7	
	Análisis y solución de problemas	8, 9	
Habilidades Interpersonales	Comunicación	10	
	Asertividad	11	
	Empatía	12	
	Poder de influencia	13	
	Liderazgo	14	
Habilidades Grupales	Delegación	15	
	Formación de equipos	16	
	Dirección hacia el cambio	17	

Tabla 2. Matriz de operacionalización de la Variable: Compromiso Organizacional

Dimensión	Indicador	Ítem	Escala
Compromiso Afectivo	Sensación de pertenencia	1, 2	Ordinal de tipo Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces, 4. Casi siempre 5. Siempre
	Significado institucional	3, 4	
	Sentido de pertenencia	5, 6	
Compromiso Continuo	Beneficios laborales	1, 8	
	Imposibilidad de abandono laboral	9, 11	
	Opciones laborales	10	
Compromiso Normativo	Obligación de pertenencia	12, 13	
	Motivación laboral	14	
	Consideraciones éticas	15	
	Obligación hacia el trabajo	16	
	Lealtad	17	
	Deuda con la organización	18	

### 3.3 Población, muestra

#### Población

La población es el conjunto de objetos, personas, documentos, datos, eventos, empresas, situaciones que se van a investigar, e un grupo de objetos o cosas con las mismas o múltiples características comunes, existen en un determinado espacio o área y cambiarán con el tiempo. (Vara, 2012, p. 221). La población estuvo conformada por 70 colaboradores.

#### Muestra

Una muestra se define como una parte de una población seleccionada de la cual se obtiene realmente información para la investigación, y en ella se miden y observan las variables de la investigación (Bernal, 2010, p. 161).

La muestra se considera censal pues se seleccionó al total de la población, en este sentido la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son

consideradas como muestra (Ramírez, 1997). La muestra estuvo constituida por el total de la población, es decir, 70 colaboradores.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnica

La técnica que se utilizó fue la encuesta. Se define como una técnica de recolección de información, basada en un cuestionario o un conjunto de preguntas elaboradas para obtener información de las personas. (Bernal, 2010).

#### Instrumentos

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario, aplicado para ambas variables. La variable habilidades gerenciales, consta de 17 preguntas y la variable compromiso organizacional, consta de 18 preguntas. Se empleará el método de Escala de Likert para ambos cuestionarios.

#### Validez del instrumento

La herramienta de medición solo es efectiva cuando el grado de la variable a medir es válido (Mendoza y Hernández y Sampieri, 2015). En este estudio, la validez se refiere al grado en que el instrumento mide realmente la variable de investigación. En este caso, la efectividad de la herramienta depende del juicio de expertos, todos profesores universitarios y expertos, y sus aportes son necesarios para verificar la estructura y contenido de la herramienta.

*Tabla 3. Expertos que validaron el instrumento que mide la variable 1 y variable 2*

<b>N.º</b>	<b>Expertos</b>	<b>Condición</b>	<b>Resultado</b>
1	Dr. Lino Gamarra Edgar Laureano	Temático	Aplicable
2	Mgtr. Cerafin Urbano Virginia Asunción	Metodólogo	Aplicable
3	Dr. Nolazco Labajos Fernando Alexis	Metodólogo	Aplicable

## Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de las herramientas para evaluar la homogeneidad de las interrogantes generalmente se usa el coeficiente Alpha de Cronbach. Este coeficiente tiene valores entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula, y 1 representa confiabilidad total (Valderrama, 2014). Se realizó una prueba piloto de 20 colaboradores y se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach.

*Tabla 4. Resultado de la confiabilidad de Habilidades gerenciales y Compromiso organizacional*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Habilidades Gerenciales	,784	17
Compromiso organizacional	,879	18

N=20

En base al producto que se evidencia en la tabla 4, el análisis de confiabilidad para las variables habilidades gerenciales y compromiso organizacional obtuvo un valor de 0,784 y 0,879 respectivamente.

### 3.5 Procedimientos

Se realizó una búsqueda de información en repositorios, libros, tesis y artículos científicos se realizó la validación del cuestionario con 3 jueces de expertos. Luego se aplicó una encuesta vía online, debido a la pandemia del Covid-19. Se ejecutó la tabulación de datos en el programa Excel para ser procesado en el software SPSS 25.

### 3.6 Método de análisis de datos

Para este análisis se realizó una estadística descriptiva y se explicó la conducta de los datos, también se realizó la estadística inferencial donde se utilizó el software estadístico SPSS 25 y se detalló de manera precisa y sencilla los resultados



estadísticos. Los datos que se muestran tablas y figuras, según las variables y extensiones, se analizan y comentan después.

### 3.7 Aspectos éticos

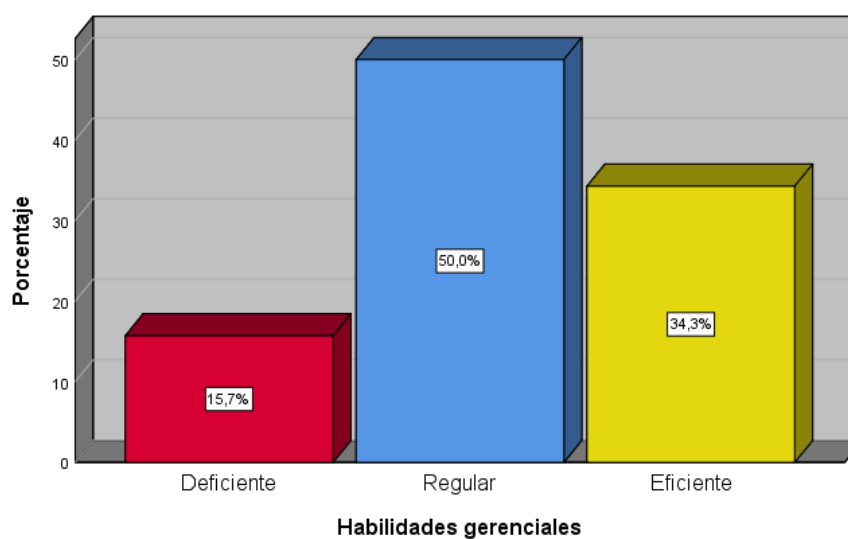
El proyecto de investigación actual fue verificado a través del programa turnitin de la Universidad Cesar Vallejo, que reviso el contenido para evitar cualquier forma de imitación, copia o robo de ciertas otras investigaciones y de ese modo demostrar su originalidad. La bibliografía y las citas mencionadas en el contenido de esta investigación han sido debidamente utilizadas de acuerdo con la normativa vigente.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

*Tabla 5. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable habilidades gerenciales.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	15,7%
Regular	35	50%
Eficiente	24	34,3%
Total	70	100%

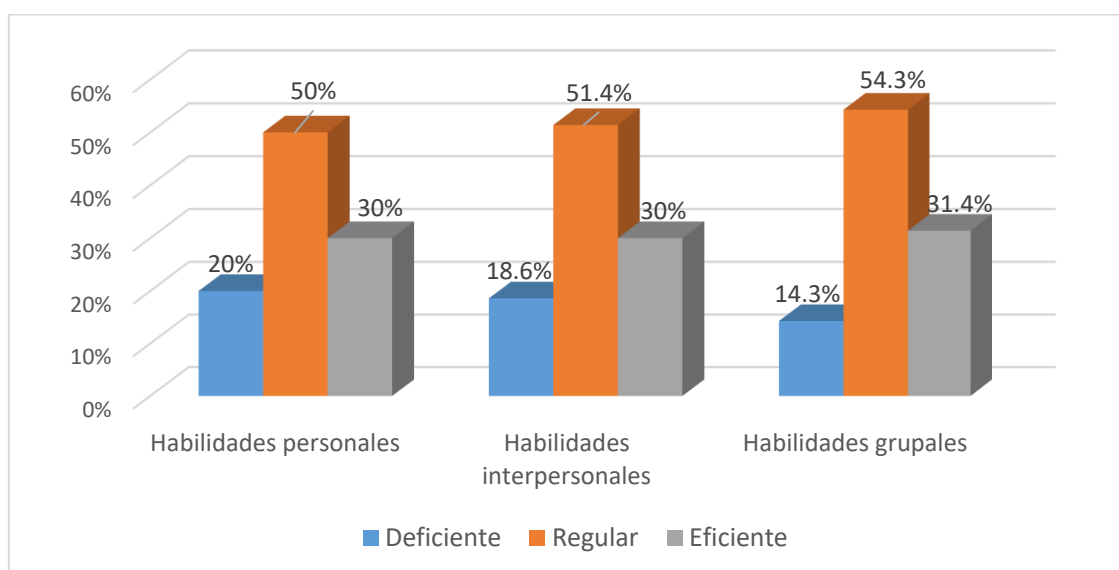


*Figura 1. Percepción de habilidades gerenciales.*

De acuerdo los resultados, se observa que el 50% de los encuestados opinan que la habilidad gerencial es regular, el 34,3% de los encuestados manifiestan que la habilidad gerencial es eficiente y el 15,7% de los encuestados señalan que la habilidad gerencial es deficiente.

*Tabla 6. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de las habilidades gerenciales*

Niveles	f	Habilidades personales	f	Habilidades interpersonales	f	Habilidades grupales
Deficiente	14	20%	13	18.6%	10	14.3%
Regular	35	50%	36	51.4%	38	54.3%
Eficiente	21	30%	21	30%	22	31.4%
Total	70	100%	70	100%	70	100%



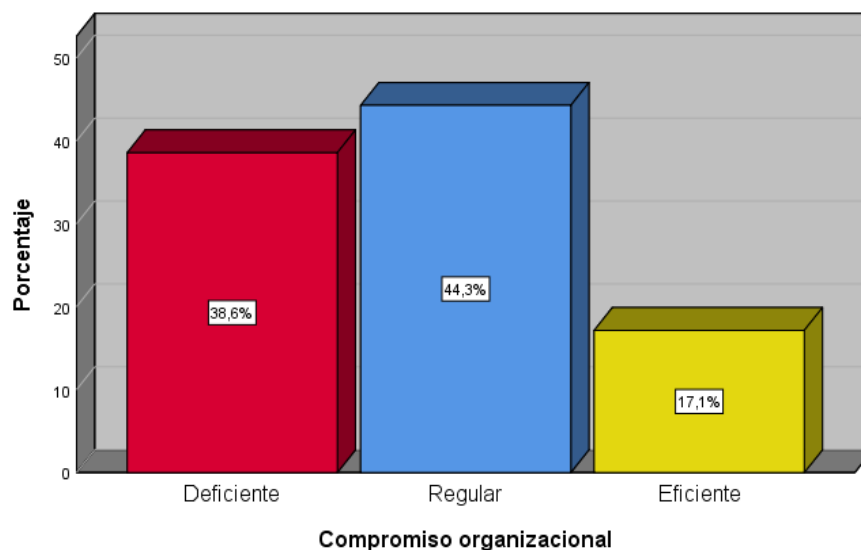
*Figura 2. Niveles de las dimensiones de las habilidades gerenciales.*

De acuerdo los resultados, el 50% de los encuestados opinan que las habilidades personales son regulares, el 30% de los encuestados dicen que las habilidades personales son eficientes y el 20% de los encuestados señalan que las habilidades personales son deficientes. Asimismo, el 51.4% de los encuestados expresan que las habilidades interpersonales son regulares, el 30% de los encuestados presentan que las habilidades interpersonales son eficientes y el 18.6% de los encuestados manifiestan que las habilidades interpersonales son deficientes. Finalmente, el 54.3% de los encuestados expresan que las habilidades grupales son regulares, el

31.4% de los encuestados dicen que las habilidades grupales son eficientes y el 14.3% de los encuestados expresan que las habilidades grupales son deficientes.

*Tabla 7. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable compromiso organizacional.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	27	38,6%
Regular	31	44,3%
Eficiente	12	17,1%
Total	70	100%

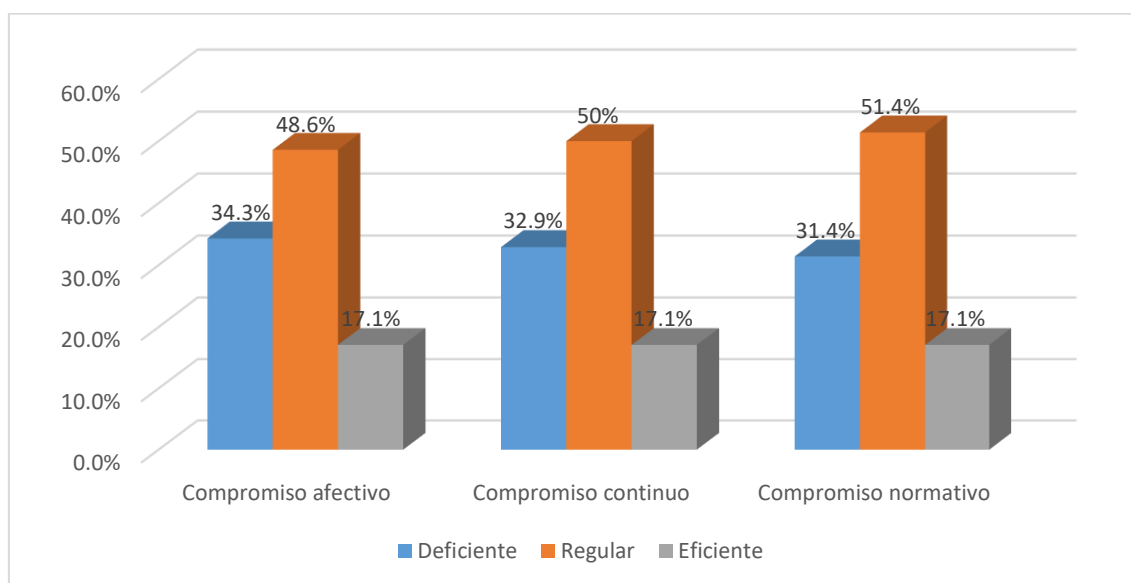


*Figura 3. Percepción de compromiso organizacional*

De acuerdo los resultados, se percibe que el 44.3% de los encuestados manifestaron que el compromiso organizacional es regular, el 38.6% de los encuestados revelaron que el compromiso organizacional es deficiente y el 17,1% opinan que el compromiso organizacional es eficiente.

*Tabla 8. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las dimensiones de compromiso organizacional*

Niveles	f	Compromiso afectivo	f	Compromiso continuo	f	Compromiso normativo
Deficiente	24	34.3%	23	32.9%	22	31.4%
Regular	34	48.6%	35	50%	36	51.4%
Eficiente	12	17.1%	12	17.1%	12	17.1%
Total	70	100%	70	100%	70	100%



*Figura 4. Niveles de las dimensiones de compromiso organizacional.*

De acuerdo los resultados, el 48.6% de los encuestados dicen que el compromiso afectivo es regular, el 34,3% de los encuestados indican que el compromiso afectivo es deficiente y el 17.1% de los encuestados manifiesta que es eficiente. Asimismo, el 50% de los encuestados opinan que el compromiso continuo es regular, el 32.9% de los encuestados presentan que es deficiente y el 17.1% expresan que es eficiente. Finalmente, el 51.4% de los encuestados señalan que el compromiso normativo es regular, el 31.4% de los encuestados dicen que es deficiente y el 17.1% es eficiente.

## 4.2 Resultados inferenciales

### Hipótesis general de la investigación

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

*Tabla 9. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre habilidades gerenciales y el compromiso organizacional*

			Habilidades gerenciales	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,598**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,598**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

Según los resultados que se presentan en la tabla 9, en la muestra de 70 colaboradores, se calculó el valor del nivel de significancia igual ,000, resultado menor que 0,05, lo cual indica que existe relación entre las variables. Asimismo, al revisar el valor de la correlación de la prueba de Rho Spearman, el valor calculado fue de 0,598, lo cual indica que existe una relación positiva y moderada de confiabilidad entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre las habilidades gerenciales y compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

## Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

*Tabla 10. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades personales y el compromiso organizacional*

			Habilidades personales	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coeficiente de correlación	1,000	,492**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	70	70
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,492**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	70	70

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

Según los resultados que se presentan en la tabla 10, en la muestra de 70 colaboradores, se calculó el valor del nivel de significancia igual 0,001, resultado menor que 0,05, lo cual indica que existe relación entre las variables. Asimismo, al revisar el valor de la correlación de la prueba de Rho Spearman, el valor calculado fue de ,492\*\* lo cual indica que existe una relación positiva moderada de confiabilidad entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

*Tabla 11. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional*

			Habilidades interpersonales	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000	,373**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	70	70
Compromiso organizacional	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	,373**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	70	70

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

Según los resultados que se presentan en la tabla 11, en la muestra de 70 colaboradores, se calculó el valor del nivel de significancia igual ,001, resultado menor que 0,05, lo cual indica que existe relación entre las variables. Asimismo, al revisar el valor de la correlación de la prueba de Rho Spearman, el valor calculado fue de ,373\*\* lo cual indica que existe una relación positiva baja de confiabilidad entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.



### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

H<sub>a</sub>: Existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

*Tabla 12. Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional*

		Habilidades grupales	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades grupales	1,000	,714**
		Sig. (bilateral)	. ,000
		N	70 70
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	,714**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .
		N	70 70

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

Según los resultados que se presentan en la tabla 12, en la muestra de 70 colaboradores, se calculó el valor del nivel de significancia igual ,000, resultado menor que 0,05, lo cual indica que existe relación entre las variables. Asimismo, al revisar el valor de la correlación de la prueba de Rho Spearman, el valor calculado fue de ,714\*\* lo cual indica que existe una relación positiva alta de confiabilidad entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: Existe relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020.

## V.DISCUSIÓN

Con respecto a la hipótesis general; existe relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en una entidad pública, 2020, se calculó el nivel de significancia igual a 0,000 siendo menor a 0,05 lo cual significa que existe una relación significativa, asumiendo una correlación positiva moderada de 0,598\*\*. Hay una coincidencia con la tesis de Mamani (2018) concluyó según R de Pearson 0,793 y significancia de ( $p = 0,000 < 0.05$ ), adonde no se acepta la hipótesis nula y se acepta la de experimentación, concluyendo que existe una fuerte relación de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los asociados de la administración E.I.R.L. San Juan de Miraflores - Centralogic - 2018. También hay una similitud con la tesis de Paredes (2017) se logró determinar que las habilidades gerenciales del capital humano en las empresas de Sonora, están relacionadas con el funcionamiento de sus procesos administrativos, por lo menos en lo relativo al Manejo del Estrés, Motivación laboral y Liderazgo. Además, se alinea con la teoría de Whetten y Cameron (2011) precisaron que son aquellas habilidades propias con control y desarrollables en una organización de forma eficaz para el desarrollo de actividades. Camacho (2008) manifestó que es la habilidad para guiar y organizar otras personas para llevar a cabo varias iniciativas, la capacidad para resolver conflictos con otras personas.

En la hipótesis específica 1, concluyó que según la prueba de Rho de Spearman ( $r = 0.492$ ) indica una correlación positiva moderado, asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades personales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. Existe una semejanza con la tesis de Challapa y Quispe (2016) en su trabajo concerniente a Habilidades gerenciales y el compromiso de los colaboradores de la municipalidad distrital de Miraflores, tuvo como finalidad, determinar la influencia de las habilidades de los gerentes en el compromiso de los colaboradores. También, hay una similitud con la tesis de Vargas (2018) concluyó que las habilidades gerenciales tienen disertación positiva media (Rho = 0,645) y significativa ( $p = 0.000$  menor que 0.05) con el deber profesional de los profesores en la Red N° 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana 2018. Ambos resultados se encuentran dentro de la teoría de

Madrigal (2009), para que el directivo de cualquier empresa logre su objetivo requiere entender desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y liderazgo; las otras habilidades son complementarias. Las habilidades gerenciales o habilidades directivas se refieren a las capacidades, habilidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización; éstas pueden ser estratégicas, tácticas, operativas, técnicas, interpersonales, conceptuales, diagnósticas, de comunicación, toma de decisiones y habilidades de administración del tiempo.

En la hipótesis específica 2, concluyó que existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. Hay una similitud con la tesis de Fuentes y García (2018) concluyó que existe relación entre las habilidades de los gerentes y el desempeño oficial de los trabajadores de la intendencia de una entidad estatal, en la capital de Trujillo, a través de la experimentación estadística de Spearman se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.779 que corresponde a una proximidad positiva alta (fuerte o considerable). También se asemeja con la tesis de Hino (2018) concluyó que ha acordado acreditado que no se acepta la hipótesis nula ya que esta variable no comercial influye en la variable ayudante por tanto es aprobada la hipótesis alterna. Esto demuestra que a medida que se desarrollen las habilidades directivas habrá máximo influencia significativa en el clima laboral. Se apoyó a la teoría de Velázquez (2015) en su libro metodología para la formación de habilidades gerenciales en los estudiantes de la carrera de economía. Asimismo, se encuentran dentro del paradigma de la teoría formulada por Whetten y Cameron (2011) quienes afirman que las habilidades gerenciales son las capacidades que tienen las personas de gestionar su vida cotidiana y sus vínculos con los demás.

En la hipótesis específica 3, concluyó que según la prueba de Rho de Spearman ( $r = 0.714$ ) indica una correlación positiva alta, asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. Hay una similitud con la tesis de Pereda (2016) concluyó que las disposiciones personales y directivas constituyen una

conveniencia competitiva que se configuran con energía en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un ámbito cambiante y en interminable evolución. También, hay una similitud con la tesis Alcon (2015) concluyó que existe poca novedad con los profesores, con lo cual no hay una buena toma de decisiones en todos los docentes, el trabajo en equipo no existe, ningún medio de manejo de maneras de solución de las dificultades en el trabajo. Hay una similitud con la tesis de Fernández (2016) concluyó que el exponente de Competencias gerenciales, ayuda para la creación de un buen clima institucional original y la mejora, para descentralizar las decisiones, esto brinda niveles mayores de autosuficiencia, y genera progresos y subordinaciones conjuntas entre gerentes del área de finanzas y sus colaboradores a la con la Vicepresidencia de la organización. Asimismo, hay una coincidencia con la tesis de Aburto (2016) quien concluyó que la localidad preparada tiene un clima deficiente en su organización y nada atrayente y que los hacedores que determinaron este clima son: el liderazgo, la vía, la motivación y el comercio de apuro.

## VI. CONCLUSIONES

- Primera: Existe una relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. Según la prueba Rho de Spearman donde el valor de coeficiente de correlación es ( $r=0,598$ ) que indica una correlación positiva moderado, además el valor de  $p= 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).
- Segunda: Existe relación significativa entre las habilidades personales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. Según la prueba de Rho de Spearman donde el valor de coeficiente de correlación es ( $r = 0.492$ ) que indica una correlación positiva moderado, además el valor de  $p = 0,001$  resulta menor al de  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).
- Tercera: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. Según la prueba de Rho de Spearman donde el valor de coeficiente de correlación es ( $r = 0.373$ ) que indica una correlación positiva baja, además el valor de  $p = 0,001$  resulta menor al de  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).
- Cuarta: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional del personal en una entidad pública, 2020. Según la prueba de Rho de Spearman donde el valor de coeficiente de correlación es ( $r = 0.714$ ) que indica una correlación positiva alta, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $\alpha = 0,05$ ; en consecuencia, la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

## **VII. RECOMENDACIONES**

- Primero: A la Alta gerencia desarrollar seminarios y capacitaciones para concientizar la importancia del desarrollo de las habilidades personales e interpersonales, grupales. La promoción inherente de estos seminarios mejorará el compromiso organizacional.
- Segundo: La gerencia debe realizar un diagnóstico organizacional que permita dar a conocer la realidad de la organización, tanto las fortalezas, debilidades, sus oportunidades y amenazas, para realizar mejoras y cambios que sean necesarios y oportunos para establecer un mecanismo que involucre a todos los empleados identificarse con la organización.
- Tercero: De mismo modo, crear talleres dónde se realicen dinámicas para fomentar el trabajo en equipo, la integración, la comunicación, más interacción y autoconocimiento y potenciar las habilidades gerenciales, con la participación de todos los colaboradores para así lograr que aumente el compromiso organizacional y lo colaboradores se identifiquen con la empresa.
- Cuarto: Organizar periódicamente reuniones de integración institucional, con la finalidad de unir lazos de amistad, solidaridad, cultural y deportiva entre todos los jefes y trabajadores para mejorar la interacción social, con principios sólidos, armonioso y de compañerismo. La administración debe mejorar las relaciones, realizando un control y evaluación, prestando atención a los procesos y promoviendo el feedback.

## REFERENCIAS

- Aburto, H. (2016). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Politécnico Nacional, México.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica Argentina.
- Alcon, N. (2015). *Competencias gerenciales y la Satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del Sector Cano Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional*. México: Trillas
- Arias, F. y Tejada, J. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Enseñanza e investigación en psicología*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Colombia: Pearson Educación
- Challapa J. y Quispe, J. (2016). *Habilidades Directivas y su correlación con el Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores, Arequipa 2016*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Chávez, S, De las Salas, M. y Bozo, R. (2016). *Competencias Gerenciales y Desempeño laboral en empresas aseguradoras. Revista Electrónica del Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. Universidad Privada. Maracaibo, Venezuela.
- Cicua N. (2016). *Poder e influencia en el liderazgo transformacional*. Universidad Del Rosario, Colombia.
- Díaz, F. (2016). *Plan de capacitación en seguridad y salud ocupacional en el rendimiento laboral del área Remuneraciones Obreros - Municipalidad Provincial de Chiclayo*. Universidad Cesar Vallejo, Perú.

- Fernández. (2016). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tecana American University, Estados Unidos
- Fuentes, M. y García, J. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia del Hospital Belén, en la ciudad de Trujillo, 2018*. Universidad Privada Leonardo Da Vinci, Trujillo, Perú.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Madrid, España: Editorial Kairós.
- Griffin, R., & Fleet, D. (2015). *Habilidades directivas: evaluación y desarrollo*. México: Cengage.
- Herrera, J., & Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Hernández, R. F. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hino, Y. (2018). *Habilidades Directivas Y Satisfacción Laboral En El Personal Administrativo De La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - Huacho 2018*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión - Huacho 2018. Universidad Nacional del Callao, Perú.
- Huete García, A. (2013). *La exclusión de la población con discapacidad en España. Estudio específico a partir de la Encuesta Social Europea*. Revista Española de Discapacidad, I (2): 7-24.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología Caripito-Sypal. Obtenido de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de información Gerencial*. (8<sup>o</sup> Ed.). Mexico: Pearson Educacion.



- Madrigal, B. (1999). *Habilidades directivas*. Recuperado de: [highered.mheducation.com/sites/dl/free/9701038223/95137/CapituloMuestra.pdf](http://highered.mheducation.com/sites/dl/free/9701038223/95137/CapituloMuestra.pdf).
- Mamani, J. (2018). *Habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Centralogic E.I.R.L. San Juan de Miraflores – 2018*. Universidad Autónoma del Perú. Lima - Perú.
- Mársollier, R. y Exposito, C. (2015). *Los Valores y el Compromiso Labora en el empleo público*. Revista Empresa y Humanismo. Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*. 1 (1), 61-89 do: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad sur colombiana. Programa de Comunicación Social y Periodismo. Recuperado de: <https://goo.gl/lyYzxJ>
- Muguerza, L. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica santo toribio de Mogrovejo.
- Naranjo, R. (2015). *Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. *Pensamiento & Gestión*(38), 119-146. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>.
- Palmar G., Rafael S.; Valero U., Jhoan M. (2015). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia*. Universidad Autónoma del Estado de México. México.
- Paredes, M. (2017). *Habilidades gerenciales en el proceso administrativo de pequeñas y medianas empresas dedicada al comercio de México*. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

- Pereda, F., López, T. y González, F. (2014). *Las competencias directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba*. Recuperado de: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/511>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas, estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Universidad de Córdoba, España.
- Pérez, P. (2012). *Impacto del compromiso laboral para el desarrollo empresarial del sector hotelero en la provincia de Chincha*. Chincha: Perú.
- Prieto, M. (2011). *Empatía, asertividad y comunicación. Innovación y Experiencias Educativas*. Revista Granada. Recuperado de: [https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero\\_41/MIGUEL\\_ANGEL\\_PRIETO\\_BASCON\\_02.pdf](https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_41/MIGUEL_ANGEL_PRIETO_BASCON_02.pdf).
- Ramírez, C. (2017). *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*. Universidad de carabobo. Venezuela.
- Rodríguez, A. (2008). *Los recursos humanos en las administraciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional*. (6ª Ed.). México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (7ª. Ed.). México DF: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sanlúcar, A. (2004). *Actitud de Compromiso y Desempeño Laboral en una Empresa Purificadora de Agua*. Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lps/sanlucar\\_m\\_ad/capitulo\\_2.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/sanlucar_m_ad/capitulo_2.html).
- Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: El Comercio SA.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (4º Ed.). México, D. F: Editorial Limusa S.A.

- Vanegas, I. (2017). *Las Habilidades Gerenciales y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de una entidad privada*. Universidad Privada de Tacna, Perú.
- Vara, A. (2012). *Desde La idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Universidad de San Martín de Porres
- Whetten, D., Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Sexta edición. México: Pearson Educación.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8º Ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Valderrama, S. (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima: San Marcos.
- Van Den Berghe, P. (2005). *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vargas, Z. (2018). *Competencias directivas y compromiso laboral en la Red N° 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana 2018*. Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México DF: Addison Wesley Longman.

## **ANEXOS**

Anexo 1: Matriz de Operacionalización de Habilidades gerenciales

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas</b>	<b>Niveles y Rango</b>
Habilidades Personales	Autoconocimiento emocional	1, 2	Escala: Ordinal Likert Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5	Bajo
	Autorrealización	3, 4		
	Autonomía	5, 6		
	Flexibilidad	7		
Habilidades Interpersonales	Análisis y solución de problemas	8, 9		Medio
	Comunicación	10		
	Asertividad	11		
	Empatía	12		
	Poder e influencia	13		
Habilidades Grupales	Liderazgo	14	Alto	
	Delegación	15		
	Formación de equipos	16		
	Dirección hacia el cambio	17		

Anexo 2: Matriz de operacionalización de Compromiso organizacional

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas</b>	<b>Niveles y Rango</b>
Compromiso Afectivo	Sensación de pertenencia	1, 2		
	Significado Institucional	3, 4		
	Sentido de pertenencia	5, 6		Bajo
Compromiso Continuo	Beneficios Laboral	7, 8	Escala: Ordinal	
	Imposibilidad de abandono laboral	9, 11	Likert	
	Opciones laborales	10	Nunca=1 Casi nunca=2	Medio
Compromiso Normativo	Obligación de pertenencia	12, 13	A veces=3	
	Motivación laboral	14	Casi siempre=4	Alto
	Consideraciones éticas	15	Siempre=5	
	Obligación hacia el trabajo	16		
	Lealtad	17		
	Deuda con la organización	18		

Anexo 3:

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA VARIABLE  
HABILIDADES GERENCIALES**

**INSTRUCCIÓN:** Estimado participante, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La percepción de la Habilidad Gerencial.

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

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

ÍTEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	Habilidades personales					
1	Identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo y los efectos que puedan tener.	1	2	3	4	5
2	Reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades.	1	2	3	4	5
3	Se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades.	1	2	3	4	5
4	Maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas.	1	2	3	4	5
5	Confía en sí mismo y en su capacidad laboral.	1	2	3	4	5
6	Es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora.	1	2	3	4	5
7	Encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos.	1	2	3	4	5
8	Sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral.	1	2	3	4	5

9	Identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta.	1	2	3	4	5
<b>Habilidades interpersonales</b>						
10	Promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información.	1	2	3	4	5
11	Tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.	1	2	3	4	5
12	Ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos.	1	2	3	4	5
13	Confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder.	1	2	3	4	5
14	Se encuentra plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores.	1	2	3	4	5
<b>Habilidades Grupales</b>						
15	Delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.	1	2	3	4	5
16	Promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
17	Se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno.	1	2	3	4	5



Anexo 4:

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA VARIABLE  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**INSTRUCCIÓN:** Estimado participante, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre La percepción del compromiso organizacional.

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. Responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

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

ÍTEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	<b>Compromiso afectivo</b>					
1	Si decidiera renunciar a la organización en este momento, muchas cosas se verían interrumpidas en su vida	1	2	3	4	5
2	Me sentiría culpable si renunciará a mi organización en este momento	1	2	3	4	5
3	Siente alguna obligación de permanecer en la organización	1	2	3	4	5
4	Se siente obligado por la organización y eso evita el renunciar a su trabajo	1	2	3	4	5
5	La organización tiene para usted un alto grado de significación personal	1	2	3	4	5
6	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización	1	2	3	4	5
<b>Compromiso continuo</b>						
7	Permanecer en la organización actualmente es un tema tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4	5
8	Esta organización merece su lealtad	1	2	3	4	5

9	Le debe mucho a su organización	1	2	3	4	5
10	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la organización sería la escasez de alternativas	1	2	3	4	5
11	Sería muy difícil para usted en este momento dejar la organización incluso si lo deseará	1	2	3	4	5
<b>Compromiso normativo</b>						
12	Considera que la organización ha invertido en sus conocimientos	1	2	3	4	5
13	Aunque sea ventajoso, siente que sea incorrecto renunciar a la organización en estos momentos	1	2	3	4	5
14	Siente motivación en las actividades que desempeña dentro de la organización	1	2	3	4	5
15	Sería muy feliz si trabajará el resto de su vida en esta organización	1	2	3	4	5
16	Realmente siente los problemas de la organización como propios	1	2	3	4	5
17	Siente que es parte de la familia de su organización y merece reciprocidad	1	2	3	4	5
18	Se siente emocionalmente desvinculado con la organización	1	2	3	4	5

## Anexo 5: Ficha técnica de cuestionarios

### **Ficha Técnica:**

Variable 1: Habilidades Gerenciales

Nombre: Encuesta de Habilidades Gerenciales

Autor: Muguerza Vera & Salvador Requejo

Año: 2015

Tiempo: 30 minutos

Objetivo de la prueba: Medir los factores que influyen en las Habilidades gerenciales.

Descripción: La encuesta contiene 17 preguntas, y se clasifican cinco posibilidades de respuesta según la escala tipo Likert: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre, 5) Siempre. Las preguntas se agrupan de la siguiente manera:

Habilidades Personales: 1 al 9

Habilidades Interpersonales: 10 al 14

Habilidades Grupales: 15 al 17

### **Ficha Técnica:**

Variable 2: Compromiso Organizacional

Nombre: Encuesta de Compromiso Organizacional

Autor: Meyer y Allen (1997)

Adaptación: Montoya (2012)

Año: 1997

Tiempo: 30 minutos

Objetivo de la prueba: Evaluar el nivel de Compromiso organizacional de los colaboradores.

Descripción: La encuesta contiene 18 preguntas, y se clasifican cinco posibilidades de respuesta según la escala tipo Likert: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre, 5) Siempre. Las preguntas se agrupan de la siguiente manera:

Compromiso afectivo: 1 al 6

Compromiso continuo: 7 al 11

Compromiso normativo: 12 al 18

## Anexo 6: Base de datos de habilidades gerenciales

		Habilidades gerenciales																				
		Habilidades Personales								Habilidades Interpersonales						Habilidades Grupales						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
1		4	5	4	3	4	3	4	4	3	34	4	4	5	4	5	22	5	5	4	14	70
2		4	4	4	4	5	1	4	5	4	35	5	4	5	5	5	24	5	5	1	11	70
3		4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	68
4		3	4	4	2	2	4	4	4	4	31	3	1	4	4	5	17	4	5	3	12	60
5		3	5	5	5	4	5	4	5	4	40	4	3	5	5	5	22	5	5	2	12	74
6		3	5	5	4	5	4	3	4	4	37	5	2	4	5	4	20	5	5	5	15	72
7		3	5	4	4	4	4	3	2	4	33	5	3	4	4	5	21	5	5	5	15	69
8		5	4	4	4	3	3	3	4	4	34	3	4	4	5	4	20	5	5	3	13	67
9		4	5	4	4	4	4	5	5	4	39	4	4	5	5	5	23	5	4	3	12	74
10		5	5	4	4	4	4	5	3	4	38	4	1	5	4	4	18	5	5	5	15	71
11		4	4	5	4	4	3	3	5	3	35	4	3	5	5	5	22	5	5	5	15	72
12		3	5	3	4	3	5	4	5	4	36	4	3	4	4	5	20	5	4	3	12	68
13		4	5	4	5	4	5	5	4	4	40	5	3	5	5	5	23	5	5	5	15	78
14		5	4	5	4	4	5	3	4	4	38	5	1	5	5	5	21	5	5	3	13	72
15		3	5	5	4	4	4	4	3	4	36	4	4	4	5	5	22	5	5	4	14	72
16		4	4	2	3	3	4	2	2	3	27	4	2	2	4	4	16	4	3	3	10	53
17		5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	5	5	5	23	5	4	2	11	72
18		5	5	4	4	2	4	4	5	5	38	5	3	5	4	5	22	5	5	5	15	75
19		3	3	2	3	2	2	3	3	4	25	4	3	5	4	5	21	5	5	5	15	61
20		4	4	2	3	4	2	2	3	3	27	4	2	4	4	5	19	5	4	1	10	56
21		5	5	5	4	4	5	4	4	4	40	5	2	5	5	5	22	5	5	5	15	77
22		4	3	4	3	4	4	3	4	5	34	4	3	4	5	4	20	5	5	3	13	67
23		4	5	3	5	5	5	2	5	3	37	5	2	5	5	5	22	5	5	5	15	74
24		2	3	2	2	3	3	2	3	3	23	3	3	3	3	4	16	5	4	3	12	51
25		2	4	3	3	4	3	4	4	5	32	4	1	4	5	5	19	5	5	2	12	63
26		4	4	3	4	4	4	5	3	5	36	4	2	5	5	5	21	5	5	2	12	69
27		5	5	4	4	3	4	4	4	5	38	4	3	5	5	5	22	5	5	3	13	73
28		3	5	3	5	3	5	5	5	4	38	4	4	3	4	4	19	5	4	3	12	69
29		5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	1	5	4	4	18	5	4	4	13	68
30		4	4	4	4	4	4	5	4	3	36	4	5	4	4	4	21	5	3	4	12	69
31		4	4	4	4	5	1	4	5	4	35	5	4	5	5	5	24	5	5	2	12	71
32		4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	68
33		5	5	4	4	4	4	5	3	4	38	4	1	5	4	4	18	5	5	5	15	71
34		3	5	3	4	3	5	4	5	4	36	4	3	4	4	5	20	5	4	3	12	68
35		3	5	5	4	4	4	4	3	4	36	4	4	4	5	5	22	5	5	4	14	72
36		5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	5	5	5	23	5	4	2	11	72
37		2	3	2	2	3	3	2	3	3	23	3	3	3	3	4	16	5	4	3	12	51
38		4	4	4	4	4	4	5	4	3	36	4	5	4	4	4	21	5	3	4	12	69
39		4	4	4	4	5	1	4	5	4	35	5	4	5	5	5	24	5	5	2	12	71
40		4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	68

41	5	5	4	4	4	4	5	3	4	38	4	1	5	4	4	18	5	5	5	15	71
42	3	5	3	4	3	5	4	5	4	36	4	3	4	4	5	20	5	4	3	12	68
43	3	5	5	4	4	4	4	3	4	36	4	4	4	5	5	22	5	5	4	14	72
44	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	5	5	5	23	5	4	2	11	72
45	2	3	2	2	3	3	2	3	3	23	3	3	3	3	4	16	5	4	3	12	51
46	4	4	4	4	4	4	5	4	3	36	4	5	4	4	4	21	5	3	4	12	69
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	68
48	4	4	4	4	4	4	5	4	3	36	4	5	4	4	4	21	5	3	4	12	69
49	3	5	3	4	3	5	4	5	4	36	4	3	4	4	5	20	5	4	3	12	68
50	3	5	5	4	4	4	4	3	4	36	4	4	4	5	5	22	5	5	4	14	72
51	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	1	5	4	4	18	5	4	4	13	68
52	4	4	4	4	4	4	5	4	3	36	4	5	4	4	4	21	5	3	4	12	69
53	4	4	4	4	5	1	4	5	4	35	5	4	5	5	5	24	5	5	2	12	71
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	68
55	5	5	4	4	4	4	5	3	4	38	4	1	5	4	4	18	5	5	5	15	71
56	3	5	3	4	3	5	4	5	4	36	4	3	4	4	5	20	5	4	3	12	68
57	3	5	5	4	4	4	4	3	4	36	4	4	4	5	5	22	5	5	4	14	72
58	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	5	5	5	23	5	4	2	11	72
59	2	3	2	2	3	3	2	3	3	23	3	3	3	3	4	16	5	4	3	12	51
60	4	4	4	4	4	4	5	4	3	36	4	5	4	4	4	21	5	3	4	12	69
61	4	4	4	4	5	1	4	5	4	35	5	4	5	5	5	24	5	5	2	12	71
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	68
63	5	5	4	4	4	4	5	3	4	38	4	1	5	4	4	18	5	5	5	15	71
64	3	5	3	4	3	5	4	5	4	36	4	3	4	4	5	20	5	4	3	12	68
65	3	5	5	4	4	4	4	3	4	36	4	4	4	5	5	22	5	5	4	14	72
66	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	5	5	5	23	5	4	2	11	72
67	2	3	2	2	3	3	2	3	3	23	3	3	3	3	4	16	5	4	3	12	51
68	4	4	4	4	4	4	5	4	3	36	4	5	4	4	4	21	5	3	4	12	69
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12	68
70	4	4	4	4	4	4	5	4	3	36	4	5	4	4	4	21	5	3	4	12	69



41	4	3	5	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	4	5	4	4	5	4	4	30	76
42	5	3	5	5	5	5	28	4	5	3	5	4	21	5	3	5	4	5	2	4	28	77
43	4	3	4	4	2	4	21	5	5	5	4	3	22	4	4	4	5	5	4	4	30	73
44	5	2	5	4	5	5	26	5	5	5	4	3	22	4	5	4	5	5	4	5	32	80
45	3	2	3	3	3	4	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	54
46	4	3	4	4	4	4	23	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	4	3	31	78
47	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	72
48	4	3	4	4	4	4	23	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	4	3	31	78
49	5	3	5	5	5	5	28	4	5	3	5	4	21	5	3	5	4	5	2	4	28	77
50	4	3	4	4	2	4	21	5	5	5	4	3	22	4	4	4	5	5	4	4	30	73
51	4	3	4	4	3	4	22	3	4	4	4	4	19	3	3	4	3	3	4	5	25	66
52	4	2	4	4	3	4	21	3	4	5	4	4	20	4	4	4	4	5	2	4	27	68
53	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	5	29	74
54	5	3	5	2	3	2	20	4	3	5	5	5	22	4	5	4	4	3	3	4	27	69
55	4	3	4	4	4	5	24	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	4	28	73
56	4	3	4	4	4	4	23	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	4	3	31	78
57	4	3	4	3	4	5	23	3	5	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	5	29	72
58	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	72
59	4	3	5	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	4	5	4	4	5	4	4	30	76
60	5	3	5	5	5	5	28	4	5	3	5	4	21	5	3	5	4	5	2	4	28	77
61	4	3	4	4	2	4	21	5	5	5	4	3	22	4	4	4	5	5	4	4	30	73
62	5	2	5	4	5	5	26	5	5	5	4	3	22	4	5	4	5	5	4	5	32	80
63	3	2	3	3	3	4	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	21	54
64	4	3	4	4	4	4	23	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	5	4	3	31	78
65	4	3	4	3	4	5	23	3	5	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	5	29	72
66	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	28	72
67	4	3	5	4	4	4	24	4	5	5	4	4	22	4	5	4	4	5	4	4	30	76
68	5	3	5	5	5	5	28	4	5	3	5	4	21	5	3	5	4	5	2	4	28	77
69	4	3	4	4	2	4	21	5	5	5	4	3	22	4	4	4	5	5	4	4	30	73
70	5	2	5	4	5	5	26	5	5	5	4	3	22	4	5	4	5	5	4	5	32	80

## Anexo 8: Validación del Juicio de expertos

### Validación 1:

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
CARTA A LOS JUECES EXPERTOS**

Los Olivos, 8 de diciembre del 2020

**SEÑOR:**

**Dr.(a)**

**Programa Académico de Maestría en Gestión del Talento Humano**

**Presente:**

**ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO, POR CRITERIO DE ESPECIALISTA**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis del Programa Académico de Maestría en Gestión del Talento Humano con mención en Maestra estoy desarrollando el avance de mi tesis titulada: Habilidades gerenciales y Compromiso organizacional en una entidad pública, 2020. Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de una matriz del instrumento, construcción del instrumento y ficha de validación.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que me permito solicitarle su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

**Nombres y apellidos  
Miriam Aracely Lino Ovalle**

PD. Se adjunta:

- Matriz de investigación
- Instrumento de investigación
- Ficha de validación de instrumento



**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas y valores</b>
Habilidades Personales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autoconocimiento emocional</li><li>- Autorrealización</li><li>- Autonomía</li><li>- Flexibilidad</li><li>- Análisis y solución de problemas</li></ul>	1 a 9 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación</li><li>- Asertividad</li><li>- Empatía</li><li>- Poder e influencia</li><li>- Liderazgo</li></ul>	de 10 a 14 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Habilidades Grupales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Delegación</li><li>- Formación de equipos</li><li>- Dirección hacia el cambio</li></ul>	de 15 a 17 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades Personales</b>								
1	Identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo y los efectos que puedan tener.	✓		✓		✓		
2	Reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades.	✓		✓		✓		
3	Se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades.	✓		✓		✓		
4	Maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas.	✓		✓		✓		
5	Confía en sí mismo y en su capacidad laboral.	✓		✓		✓		
6	Es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora.	✓		✓		✓		
7	Encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos.	✓		✓		✓		
8	Sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral.	✓		✓		✓		
9	Identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales</b>								
10	Promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información.	✓		✓		✓		
11	Tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.	✓		✓		✓		
12	Ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos.	✓		✓		✓		
13	Confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder.	✓		✓		✓		
14	Se encuentra plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades Grupales</b>								
15	Delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.	✓		✓		✓		
16	Promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
17	Se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hoy suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ 1/ ]     No aplicable [ ]    .....de 19.....del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Carsten Urbano Virginia A. DNI: 31623051

Especialidad del evaluador: Metodología

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
**M. Virginia A. Carsten Urbano**  
Docente Titular

**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE:**  
**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas y valores</b>
Compromiso Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensación de pertenencia</li> <li>- Significado Institucional</li> <li>- Sentido de pertenencia</li> </ul>	1 a 6 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Compromiso Continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios Laboral</li> <li>- Imposibilidad de abandono laboral</li> <li>- Opciones laborales</li> </ul>	de 7 a 11 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Compromiso Normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligación de pertenencia</li> <li>- Motivación laboral</li> <li>- Consideraciones éticas</li> <li>- Obligación hacia el trabajo</li> <li>- Lealtad</li> <li>- Deuda con la organización</li> </ul>	de 12 a 18 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Compromiso Afectivo</b>							
1	Si decidiera renunciar a la organización en este momento, muchas cosas se verían interrumpidas en su vida	✓		✓		✓		
2	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	✓		✓		✓		
3	Siente alguna obligación de permanecer en la organización	✓		✓		✓		
4	Se siente obligado por la organización y eso evita el renunciar a su trabajo	✓		✓		✓		
5	La organización tiene para usted un alto grado de significación personal	✓		✓		✓		
6	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la organización sería la escasez de alternativas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Compromiso Continuo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Permanecer en la organización actualmente es un tema tanto de necesidad como de deseo	✓		✓		✓		
8	Esta organización merece su lealtad	✓		✓		✓		
9	Le debe mucho a su organización	✓		✓		✓		
10	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la organización sería la escasez de alternativas	✓		✓		✓		
11	Sería muy difícil para usted en este momento dejar la organización incluso si lo deseará	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3: Compromiso Normativo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Consideraría trabajar en otra parte a pesar de haber invertido tanto en esta organización	✓		✓		✓		
13	Aunque sea ventajoso, siente que sea incorrecto renunciar a la organización en estos momentos	✓		✓		✓		
14	Si renunciara a esta organización, piensa que tendría pocas opciones o alternativas	✓		✓		✓		
15	Sería muy feliz si trabajara el resto de su vida en esta organización	✓		✓		✓		
16	Realmente siente los problemas de la organización como propios	✓		✓		✓		
17	Siente que no es parte de la familia de su organización	✓		✓		✓		
18	Se siente emocionalmente desvinculado con la organización	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia  
Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  No aplicable   No aplicable

..... de ..... del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Carafra Urbano Virginia A. DNI: 31683051

Especialidad del evaluador: Metodólogo

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

  
Mg. Virginia A. Carafra Urbán  
Directora General de Evaluación

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

Validación 2:

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
CARTA A LOS JUECES EXPERTOS**

Los Olivos, 20 de diciembre del 2020

**SEÑOR:**

**Dr.(a)**

**Programa Académico de Maestría en Gestión del Talento Humano**

**Presente:**

**ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO, POR CRITERIO DE  
ESPECIALISTA**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis del Programa Académico de Maestría en Gestión del Talento Humano con mención en Maestra estoy desarrollando el avance de mi tesis titulada: Habilidades gerenciales y Compromiso organizacional en una entidad pública, 2020. Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de una matriz del instrumento, construcción del instrumento y ficha de validación.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que me permito solicitarle su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

**Nombres y apellidos  
Miriam Aracely Lino Ovalle**

PD. Se adjunta:

- Matriz de investigación
- Instrumento de investigación
- Ficha de validación de instrumento



**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas y valores</b>
Habilidades Personales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autoconocimiento emocional</li><li>- Autorrealización</li><li>- Autonomía</li><li>- Flexibilidad</li><li>- Análisis y solución de problemas</li></ul>	1 a 9 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación</li><li>- Asertividad</li><li>- Empatía</li><li>- Poder e influencia</li><li>- Liderazgo</li></ul>	de 10 a 14 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Habilidades Grupales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Delegación</li><li>- Formación de equipos</li><li>- Dirección hacia el cambio</li></ul>	de 15 a 17 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:  
HABILIDADES GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades Personales</b>								
1	Identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo y los efectos que puedan tener.	✓				✓		
2	Reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades.	✓		✓		✓		
3	Se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades.	✓		✓		✓		
4	Maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas.	✓		✓		✓		
5	Confía en sí mismo y en su capacidad laboral.	✓		✓		✓		
6	Es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora.	✓		✓		✓		
7	Encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos.	✓		✓		✓		
8	Sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral.	✓		✓		✓		
9	Identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales</b>								
10	Promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información.	✓		✓		✓		
11	Tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.	✓		✓		✓		
12	Ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos.	✓		✓		✓		
13	Confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder.	✓		✓		✓		
14	Se encuentra plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades Grupales</b>								
15	Delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.	✓		✓		✓		
16	Promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
17	Se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       No aplicable       20 de dic. del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: LINO CAMARÁ EGAR LAUREANO      DNI: 32650876  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y LIC. EN EDUCACION: MATEMATICA E INFORMATICA


Especialidad del evaluador:

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

\*Cantidad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Mgtr. EGAR LINO CAMARÁ

DNI. 32 650 876

**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE:**  
**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores
Compromiso Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensación de pertenencia</li> <li>- Significado Institucional</li> <li>- Sentido de pertenencia</li> </ul>	1 a 6 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Compromiso Continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios Laboral</li> <li>- Imposibilidad de abandono laboral</li> <li>- Opciones laborales</li> </ul>	de 7 a 11 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Compromiso Normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligación de pertenencia</li> <li>- Motivación laboral</li> <li>- Consideraciones éticas</li> <li>- Obligación hacia el trabajo</li> <li>- Lealtad</li> <li>- Deuda con la organización</li> </ul>	de 12 a 18 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5



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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3SI</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Compromiso Afectivo</b>							
1	Si decidiera renunciar a la organización en este momento, muchas cosas se verían interrumpidas en su vida	✓		✓		✓		
2	Me sentiría culpable si renunciará a mi organización en este momento	✓		✓		✓		
3	Siente alguna obligación de permanecer en la organización	✓		✓		✓		
4	Se siente obligado por la organización y eso evita el renunciar a su trabajo	✓		✓		✓		
5	La organización tiene para usted un alto grado de significación personal	✓		✓		✓		
6	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la organización sería la escasez de alternativas	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2: Compromiso Continuo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Permanecer en la organización actualmente es un tema tanto de necesidad como de deseo	✓		✓		✓		
8	Esta organización merece su lealtad	✓		✓		✓		
9	Le debe mucho a su organización	✓		✓		✓		
10	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la organización sería la escasez de alternativas	✓		✓		✓		
11	Sería muy difícil para usted en este momento dejar la organización incluso si lo deseará	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSION 3: Compromiso Normativo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Consideraría trabajar en otra parte a pesar de haber invertido tanto en esta organización	✓		✓		✓		
13	Aunque sea ventajoso, siente que sea incorrecto renunciar a la organización en estos momentos	✓		✓		✓		
14	Si renunciará a esta organización, piensa que tendría pocas opciones o alternativas	✓		✓		✓		
15	Sería muy feliz si trabajará el resto de su vida en esta organización	✓		✓		✓		
16	Realmente siente los problemas de la organización como propios	✓		✓		✓		
17	Siente que no es parte de la familia de su organización	✓		✓		✓		
18	Se siente emocionalmente desvinculado con la organización	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable


.....de.....del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: L.M.C. CANABARA EDGAR LAUREANO  
DNI: 32650876

Especialidad del evaluador: ADMINISTRADOR DE EMPRESAS Y LIC. EN EDUCACIÓN: MATEMÁTICA E INFORMATICA

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

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

  
Mgtr. EDGAR LINO CANABARA  
DNI- 32650876

Validación 3:

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
CARTA A LOS JUECES EXPERTOS**

**Los Olivos, 20 de diciembre del 2020**

**SEÑOR:**

**Dr.(a)**

**Programa Académico de Maestría en Gestión del Talento Humano**

**Presente:**

**ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO, POR CRITERIO DE  
ESPECIALISTA**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a Usted, para expresarle un saludo cordial e informarle que como parte del desarrollo de la tesis del Programa Académico de Maestría en Gestión del Talento Humano con mención en Maestra estoy desarrollando el avance de mi tesis titulada: Habilidades gerenciales y Compromiso organizacional en una entidad estatal, 2020. Motivo por el cual se hizo necesario la elaboración de una matriz del instrumento, construcción del instrumento y ficha de validación.

Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que me permito solicitarle su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente;

**Nombres y apellidos  
Miriam Aracely Lino Ovalle**

PD. Se adjunta:

- Matriz de investigación
- Instrumento de investigación
- Ficha de validación de instrumento

### OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: HABILIDADES GERENCIALES

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores
Habilidades Personales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autoconocimiento emocional</li><li>- Autorrealización</li><li>- Autonomía</li><li>- Flexibilidad</li><li>- Análisis y solución de problemas</li></ul>	1 a 9 ítems	<ul style="list-style-type: none"><li>Nunca=1</li><li>Casi nunca=2</li><li>A veces=3</li><li>Casi siempre=4</li><li>Siempre=5</li></ul>
Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación</li><li>- Asertividad</li><li>- Empatía</li><li>- Poder e influencia</li><li>- Liderazgo</li></ul>	de 10 a 14 ítems	<ul style="list-style-type: none"><li>Nunca=1</li><li>Casi nunca=2</li><li>A veces=3</li><li>Casi siempre=4</li><li>Siempre=5</li></ul>
Habilidades Grupales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Delegación</li><li>- Formación de equipos</li><li>- Dirección hacia el cambio</li></ul>	de 15 a 17 ítems	<ul style="list-style-type: none"><li>Nunca=1</li><li>Casi nunca=2</li><li>A veces=3</li><li>Casi siempre=4</li><li>Siempre=5</li></ul>

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:  
HABILIDADES GERENCIALES**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3a</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>1</b>	<b>DIMENSIÓN 1: Habilidades Personales</b> Identifica sus propias emociones, sentimientos y estados de ánimo y los efectos que puedan tener.	X		X		X		
<b>2</b>	Reconoce, acepta sus propias limitaciones y posibilidades.	X		X		X		
<b>3</b>	Se esfuerza por desarrollar sus talentos y habilidades.	X		X		X		
<b>4</b>	Maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones impulsivas.	X		X		X		
<b>5</b>	Confía en sí mismo y en su capacidad laboral.	X		X		X		
<b>6</b>	Es una persona dispuesta a aprovechar las oportunidades de mejora.	X		X		X		
<b>7</b>	Encamina a realizar el trabajo de modo diferente, afrontando nuevos retos.	X		X		X		
<b>8</b>	Sabe controlarse ante situaciones de tensión y frustración por la carga laboral.	X		X		X		
<b>9</b>	Identifica las causas de un problema, busca alternativas de solución y las ejecuta.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Habilidades Interpersonales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>10</b>	Promueve la comunicación e impulsa el intercambio de información.	X		X		X		
<b>11</b>	Tiene la capacidad de decir las cosas en el momento, lugar y con las palabras indicadas.	X		X		X		
<b>12</b>	Ayuda a los demás desde la comprensión de sus necesidades y sentimientos.	X		X		X		
<b>13</b>	Confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder.	X		X		X		
<b>14</b>	Se encuentra plenamente involucrado con el trabajo de todos sus colaboradores.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Habilidades Grupales</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>15</b>	Delega autoridad y atribuye responsabilidad a su personal de confianza.	X		X		X		
<b>16</b>	Promueve entre sus colaboradores el trabajo en equipo.	X		X		X		
<b>17</b>	Se adapta fácilmente a los cambios que presente el entorno.	X		X		X		



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable |  | No aplicable |  |

27 de Mayo del 2020

Apellidos y nombres del juez evaluador: Nolasco Labajos, Fernando Alexis DNI: 40086162

Especialidad del evaluador: Metodología de la investigación

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Dr. Fernando A. Nolasco Labajos

**OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE:**  
**COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escalas y valores</b>
Compromiso Afectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensación de pertenencia</li> <li>- Significado Institucional</li> <li>- Sentido de pertenencia</li> </ul>	1 a 6 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Compromiso Continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios Laboral</li> <li>- Imposibilidad de abandono laboral</li> <li>- Opciones laborales</li> </ul>	de 7 a 11 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5
Compromiso Normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligación de pertenencia</li> <li>- Motivación laboral</li> <li>- Consideraciones éticas</li> <li>- Obligación hacia el trabajo</li> <li>- Lealtad</li> <li>- Deuda con la organización</li> </ul>	de 12 a 18 ítems	Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3a</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Compromiso Afectivo</b>							
1	Si decidiera renunciar a la organización en este momento, muchas cosas se verían interrumpidas en su vida	X		X		X		
2	Me sentiría culpable si renunciará a mi organización en este momento	X		X		X		
3	Siente alguna obligación de permanecer en la organización	X		X		X		
4	Se siente obligado por la organización y eso evita el renunciar a su trabajo	X		X		X		
5	La organización tiene para usted un alto grado de significación personal	X		X		X		
6	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la organización sería la escasez de alternativas	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: Compromiso Continuo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Permanecer en la organización actualmente es un tema tanto de necesidad como de deseo	X		X		X		
8	Esta organización merece su lealtad	X		X		X		
9	Le debe mucho a su organización	X		X		X		
10	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la organización sería la escasez de alternativas	X		X		X		
11	Sería muy difícil para usted en este momento dejar la organización incluso si lo deseará	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: Compromiso Normativo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Consideraría trabajar en otra parte a pesar de haber invertido tanto en esta organización	X		X		X		
13	Aunque sea ventajoso, siente que sea incorrecto renunciar a la organización en estos momentos	X		X		X		
14	Si renunciará a esta organización, piensa que tendría pocas opciones o alternativas	X		X		X		
15	Sería muy feliz si trabajará el resto de su vida en esta organización	X		X		X		
16	Realmente siente los problemas de la organización como propios	X		X		X		
17	Siente que no es parte de la familia de su organización	X		X		X		
18	Se siente emocionalmente desvinculado con la organización	X		X		X		

