



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los
docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021**

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

AUTOR:

Huanca Granados, Samuel (orcid.org/0000-0002-9336-692X)

ASESOR:

Mg. Chicchón Mendoza, Oscar Guillermo (orcid.org/0000-0001-6215-7028)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas de Gestión del Talento
Humano

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

A mis padres Saturnino y Aydé, por su inquebrantable apoyo.

A mi compañera de vida Melissa por su paciencia.

A mi pequeña Alexa, que es mi más grande inspiración y por la que me esfuerzo en lograr mis objetivos trazados.

A toda mi familia en general por el gran soporte anímico y espiritual.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por el regalo de vida y la fortaleza que me da.

A mi alma mater César Vallejo y su equipo de docentes por los conocimientos impartidos.

A mi asesor Mg. Chicchón Mendoza Oscar Guillermo, por la dirección en el proyecto y desarrollo de tesis.

A mis compañeros de las aulas virtuales y a mi socio Marco Cubas por su constante apoyo.

A mis compañeros de trabajo que aportaron con la recolección de datos para la presente investigación.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	16
3.3. Población, muestra y muestreo	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIONES	39
VII. RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	45
ANEXOS	

Anexo 1. Matriz de consistencia

Anexo 2. Cuestionario para recolectar datos.

Anexo 3. Matriz operacional.

Anexo 4. Formatos de valides por juicio de expertos.

Anexo 5. Carta de autorización de la empresa firmada y sellada.

Anexo 6. Matriz de tabulación de datos.

Anexo 7. Acta de originalidad.

Anexo 8. Dictamen de sustentación firmada por docente asesor y revisor.

Anexo 9: Tabulación de datos en el estadístico Spss 21

Anexo 10. Figuras por porcentajes de la investigación.

Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de las variables	17
Tabla 2: Valores de confiabilidad	19
Tabla 3: Resumen del procesamiento de los casos	20
Tabla 4: Estadísticos de fiabilidad	20
Tabla 5: Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas	23
Tabla 6: Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales	23
Tabla 7: Análisis descriptivo de la dimensión habilidades sociales	24
Tabla 8: Análisis descriptivo de la dimensión habilidades de liderazgo	24
Tabla 9: Análisis descriptivo de la variable compromiso organizacional	25
Tabla 10: Análisis descriptivo de la dimensión compromiso de identidad	25
Tabla 11: Análisis descriptivo de la dimensión compromiso laboral continuo	26
Tabla 12: Análisis descriptivo de la dimensión compromiso de lealtad	26
Tabla 13: Interpretación de resultados del coeficiente de correlación rho de spearman	27
Tabla 14: Prueba de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional	28
Tabla 15: Prueba de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad	29
Tabla 16: Prueba de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo	30
Tabla 17: Prueba de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad	31

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021. Para lo cual se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica; el diseño es no experimental de corte transversal y el nivel es descriptivo – correlacional. La población de estudio estuvo conformada por el total de la muestra que fue seleccionada de tipo censal, ellos fueron 90 docentes del i.s.t.p. “Carlos Cueto Fernandini”. La técnica para la recolección de datos fue la encuesta, con su instrumento el cuestionario de escala likert; mismo que fue elaborado por el autor, consignando 36 ítems en total, 18 por cada variable de estudio. Los cuestionarios fueron procesados por el análisis de fiabilidad del alfa de cronbach en el estadístico SPSS 21, arrojando un valor de 0.909 indicando que el grado de confiabilidad del instrumento es muy alto. Los resultados obtenidos del análisis descriptivo indicaron que la variable habilidades directivas es percibida por un 44,4% en un bajo nivel, el 28,9% en un nivel medio y el 26,7% lo asimila en un alto nivel; mientras que para la variable compromiso organizacional el 6,7% demuestran una captación en un nivel bajo, el 37,8% lo consideran en un nivel medio y el 55,6% (50) en un nivel alto. Asimismo, en cuanto a la hipótesis general, el análisis inferencial obtenido de las habilidades directivas y el compromiso organizacional indica una correlación positiva y alta entre ambas variables a través del rho de spearman $r = 0,800$ y una significancia de $p = 0,000$; permitiendo colegir que la mencionada correlación es estadísticamente significativa, siendo sustento suficiente para rechazar la hipótesis nula 0 y aceptar la hipótesis alternativa de la investigación.

Palabras clave: habilidades directivas, compromiso organizacional, compromiso laboral.

Abstract

The main objective of this research work was to determine the relationship that exists between managerial skills and the organizational commitment of teachers of a higher education institute, Comas, 2021. For which it was developed under a quantitative approach, of a basic type; the design is non-experimental and cross-sectional and the level is descriptive - correlational. The study population was made up of the total sample that was selected from a census type, they were 90 teachers of the i.s.t.p. "Carlos Cueto Fernandini". The technique for data collection was the survey, with its instrument the Likert scale questionnaire; same that was elaborated by the author, consigning 36 items in total, 18 for each study variable. The questionnaires were processed by the reliability analysis of the Cronbach's alpha in the SPSS 21 statistic, yielding a value of 0.909, indicating that the degree of reliability of the instrument is very high. The results obtained from the descriptive analysis indicated that the managerial skills variable is perceived by 44.4% at a low level, 28.9% at a medium level and 26.7% assimilate it at a high level; While for the organizational commitment variable, 6.7% show recruitment at a low level, 37.8% consider it to be at a medium level and 55.6% (50) at a high level. Likewise, regarding the general hypothesis, the inferential analysis obtained from managerial skills and organizational commitment indicates a positive and high correlation between both variables through the spearman rho $r = 0.800$ and a significance of $p = 0.000$; allowing to infer that the aforementioned correlation is statistically significant, being sufficient support to reject the null hypothesis H_0 and accept the alternative hypothesis of the research.

Keywords: managerial skills, organizational commitment, work commitment.

I. INTRODUCCIÓN

En el nuevo milenio, se exige el desarrollo de diversas habilidades las cuales son cada vez más requeridos, tanto para los gerentes como para los empleados en general; al punto que para las diversas organizaciones es muy necesario que los nuevos colaboradores cuenten con dichas habilidades para que puedan desempeñarse correctamente en el ámbito de sus funciones (Beaudry y Francois, 2010). Esta afirmación es corroborada por Laud (2016), quien menciona que, aunque el gerente es la columna vertebral en una organización y es el llamado a ligar a su equipo, son ellos los que también deben demostrar interesarse por los objetivos colectivos, motivándose mutuamente en el desarrollo y en la organización de las labores. El término habilidad hace referencia a las diversas aptitudes que una persona demuestra cuando desarrolla una actividad, por lo tanto, la habilidad directiva será el grupo de cualidades que todo ser humano proyecta cuando realiza labores de liderazgo de un equipo de trabajo (Seyedinejat, Razaghi, y Dousti, 2014).

A nivel mundial, impera que en toda organización las personas interactúan entre sí, desde la plana jerárquica hasta la parte operativa (Alles, 2007). Siendo que, vivimos en una era de extraordinaria cooperación global, las cuales permiten que las personas trabajen juntas, compartan ideas, establezcan relaciones profesionales y coordinen acciones en conjunto de una manera tal que hace una década ni se imaginaban. A ello, Whitley (1998). manifiesta que es predominante que, en circunstancias difíciles, es imperioso que gerentes y líderes sean urgentemente capacitados puesto que la nueva globalidad volátil e incierta exige realmente habilidades directivas y de gestión distintas a las que “funcionaban” en el pasado, puesto que las funciones cambian de acuerdo a cada contexto empresarial y más, con la actual crisis sanitaria mundial. Todo ese escenario cambiante plantea asumir retos y estar acorde a las nuevas tendencias laborales que a su vez conduzcan a desarrollar un compromiso organizacional en las empresas, ampliando estrategias para potenciar y forjar las diversas aptitudes de las personas en su entorno laboral cotidiano (Caproni, y Arias, 1997).

Así, Gutiérrez (2009), menciona que el compromiso organizacional se adquiere a través de la experiencia o moldeamiento intencional. De aquí la importancia del trabajo en conjunto entre los directivos y los miembros de toda organización al momento de incorporar nuevas prácticas, para constituir un aporte

muy importante en el desarrollo y compromiso colectivo. Paglis (2013) lo reafirma al mencionar que el compromiso por el trabajo impacta en la eficiencia laboral así también en las personas, teniendo infinitas maneras de como manifestar este apego, convirtiéndose ello en un curso de persistencia hacia el compromiso requerido. Por lo que es necesario que, para realizar cualquier labor, de la manera que se espera, toda empresa u organización requiere desarrollar habilidades directivas que permitirán alcanzar los objetivos propuestos, logros individuales y organizacionales (Madrigal, 2018).

Sin embargo, las realidades mundiales son diferentes a las nacionales puesto que, en nuestro país a diferencia de otros, existe una marcada diferencia entre la administración pública y privada. Esta diferencia trae consigo ciertas diferencias en los resultados que se buscan obtener, por un lado, se encuentra la rigidez de la administración pública con su marcada complejidad frente a una organización que opera en el ámbito privado con mecanismos más sobrellevaderos y prácticos (Carazo, 2013). Muchas veces estas particularidades hacen que ciertas habilidades no se desarrollen como se espera, debilitando así el compromiso de los involucrados en los proyectos. No obstante, la idea de toda institución es mantener en contacto permanente a todos sus miembros con los objetivos de la organización, procurando un compromiso general con ella a través de la interacción laboral y el desarrollo de sus competencias (Matemilola, 2013).

Esto de alguna manera secunda lo dicho por Emerson Sifuentes, director académico de SGS Academy, que manifestó que el periodo de vida de un equipo de trabajo termina toda vez que cierto proyecto llega a su fin. Por ello es importante que las personas se enfrenten a diario en romper paradigmas y salir de su zona de confort, volverse competitivos impulsando el desarrollo de habilidades directivas para la continuidad laboral y lograr un marcado compromiso organizacional. Puesto que, según Buller y McEvoy (2012) al presente tiempo, el recurso humano es considerado el motor principal y ventajoso para las corporaciones. En ese sentido muchos autores corroboran la importancia de desarrollar habilidades directivas en las diversas organizaciones, puesto que ello genera valor y relaciona la importancia de las habilidades que posee el talento humano con el logro de los objetivos, en todo entorno laboral.

Dicho este criterio, en un contexto local, mencionamos que la pandemia ha causado infortunios en nuestra realidad laboral, el confinamiento social asumido por todas las naciones, así como el nuestro para mitigar propagaciones, pone a

prueba el desenvolvimiento de novedosas habilidades para arrostrar las nuevas tendencias. Estas habilidades del nuevo milenio incluyen desarrollar habilidades directivas en todas sus dimensiones y lograr así un óptimo compromiso organizacional. El I.S.T.P. "Carlos Cueto Fernandini" se encuentra en Comas, está anexada al minedu y ofrece educación superior técnico a través de los más de 40 años de existencia, con 9 carreras técnico-profesionales a los miles de jóvenes y adultos del sector, que desean optar por acceder a una educación superior estatal. Las carreras que ofrece son: Administración, Contabilidad, Electricidad, Mecánica de producción, Laboratorio clínico, Electrónica, Metalurgia, Mecánica automotriz y Computación e informática.

La presente investigación estará enfocada en la institución antes mencionada, para lo cual se plantea la problemática primaria ¿Cómo se relaciona las habilidades directivas con el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021?. Y los específicos: a) ¿Cómo se relaciona las habilidades directivas con el compromiso de identidad, Comas, 2021?, b) ¿Cómo se relaciona las habilidades directivas con el compromiso laboral continuo, Comas, 2021?, c) ¿Cómo se relaciona las habilidades directivas con el compromiso de lealtad, Comas, 2021?. Luego de haber estudiado las fuentes de estudio y las teorías de algunos investigadores en donde hablan sobre la significancia de habilidades directivas y el compromiso organizacional en cualquier organización, y entender la relación que existe en ellas, se muestra a continuación, la justificación de la investigación, el objetivo general y específicos, la hipótesis general y así también los específicos.

Justificación teórica, es que busca la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional; consignando indagaciones tocantes a los argumentos propuestos, buscando explicación a ciertos sucesos que sobrevienen a dicho estudio para buscar inferencias aplicables al medio. Justificación metodológica, la investigación propuesta tiene por diseño no experimental, transversal, midiendo las variables habilidades directivas y compromiso organizacional a través del instrumento pauteado. Los resultados y todo el mecanismo podrán ser aprovechado para venideros estudios como base referencial. Justificación práctica, es así porque proporcionará datos estadísticos de la conexión entre las variables de estudio, lo cual permitirá comprender su comportamiento en temas de liderazgo, gestión y el desarrollo de competencias;

para lograr una adecuada y prolija preparación ante los nuevos escenarios laborales y demanda de profesionales competentes.

El objetivo general es lo siguiente: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021. Y los específicos son: a) Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad, Comas, 2021. B) Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo, Comas, 2021. C) Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad, Comas, 2021. Asimismo, la Hipótesis general se detallará como sigue: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021. Siendo las específicas: a) Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad, Comas, 2021. b) Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo, Comas, 2021. c) Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad, Comas, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

En cuanto a los estudios internacionales se presenta lo dicho por Córdova (2005) que en su investigación planteó el objetivo de encontrar el compromiso organizacional del trabajador frente a la empresa contratadora y hacia la empresa supervisora. Para evaluar los datos, el investigador utilizó cuestionario Likert y midió los datos a través de la estadística paramétrica y no paramétrica. De dicha investigación obtuvo lo siguiente: la diferencia entre el compromiso desarrollado hacia la empresa prestadora de servicio y la empresa supervisora no tiene significancia, teniendo como intensidad un medio nivel. Por lo tanto, el investigador concluye manifestando que el compromiso de los trabajadores hacia la entidad contratadora presenta como característica una media de 3,39 como nivel medio de intensidad; en comparación a una media de 3,69 como característica principal hacia la empresa supervisora.

También López y Dondero (2019) con su artículo científico en donde plantean el objetivo para aumentar el compromiso organizacional en el área de ventas de una empresa en Ecuador. Para lo cual empleó un sintagma holístico, de enfoque mixto, con método deductivo e inductivo; para obtener información se utilizó una encuesta de dieciocho interrogantes para aplicarlo en una población de quince consejeros de ventas y entrevistas a tres gerentes. La información cuantitativa se procesó y analizó mediante el diagrama Pareto, mientras que para el análisis cualitativo se utilizó el atlas.ti. Se obtuvo como resultado deficiencia en la percepción de compromiso y motivación con la empresa, por lo que se planteó desarrollar el modelo IML para involucrar y motivar a los trabajadores y así buscar que se mejore el compromiso de los mismos en función a la realización de las tareas eficientemente.

Así mismo Paredes (2017) plantea como las habilidades gerenciales en el desarrollo administrativo de las pymes de México, presentando como objetivo diagnosticar la analogía existente entre ambas variables de estudio. En su metodología, utilizó un enfoque cuantitativo, correlacional descriptiva, con diseño no experimental. Su población de estudio fueron 300 personas quedando como muestra de estudio el número de 192 del personal jerárquico, para lo cual se valió de una encuesta para adquirir datos. De dicha indagación observo un $p = 0,005$ entre las variables de estudio 1 y 2, concluyendo de la investigación en la existencia significativa entre ambas variables. Cetina, Ortega, y Aguilar (2010) propusieron el estudio de habilidades directivas desde la percepción de los subordinados,

mencionando lo dicho por vastos autores que apuntaron la imperiosidad de novedosos patrones del liderazgo, como su progresivo carácter, que es el punto base de su indagación para estratificar la evocación de los componentes del sector sobre las habilidades directivas de sus dirigentes como punto influyente en la delegación de los cargos conferidos o a conferir. Se adjudicó una escala valorativa para la variable primera a 171 laboradores en porciones de 24 por 7 clases que formaban la muestra de estudio. Todos los concurrentes diagnosticaron a sus líderes lineales y de lo obtenido ejecutaron una distinción de regresión ordinal para estatuir que la habilidad de relaciones humanas y la visión compartida son vaticinadores positivos de la impresión que tienen los subalternos sobre el merecimiento laboral de sus jefes.

Además, Baez-Santana, *et. al.* (2019) que en su investigación presentaron un modelo del compromiso organizacional ajustable al contexto cubano, todo ello fue expuesto para aportar en el progreso y su repercusión en la idea de deserción laboral por la treta de aspectos socio psicológicas. Para lo cual se utilizaron sistemas empíricos y técnicos, como escalas, correlaciones, diálogos; para buscar una triangulación de datos alcanzados. También se validó el instrumento para todas sus dimensiones del compromiso organizacional. En el modelo pauteado se sostiene en la veracidad de los análisis del contrato y sus fundamentos, tal que los enfoques propuestos para explicar los elementos y las conexiones entre ellas.

Como antecedentes nacionales también se cuenta con los siguientes trabajos de investigación, Leyton (2017) quien plantea en su investigación el determinar la relación entre las habilidades directivas de los jefes de grupo y el trabajo en equipo de una red de agencias del sector norte 2 y 3 de Perú. La metodología utilizada fue no probabilístico, explicativo correlacional causal, transversal, diseño no experimental y nivel descriptivo. La población a considerar fue de 90 funcionarios pymes de la red de agencias bancarias de dicho sector, que respondieron al cuestionario elaborado para dicha investigación. Los resultados obtenidos fueron de nivel bajo (40%) para la variable y (37.78%) para trabajo en equipo, concluyendo así que existe correlación ($r = 0,663$), rechazando la H_0 y aceptando la H_1 .

La investigación hecha por Ponce (2018) que en su estudio propone el objetivo de como las habilidades directivas influyen en el compromiso laboral. Para ello expone una metodología de diseño no experimental, correlacional causal, transversal, empleando en la recopilación una encuesta; mientras que la muestra estuvo compuesta por 79 trabajadores de un total de 119 personas como población. Como

resultado general, el estudio arrojó que el total de encuestados dieron a conocer que no se invierte en ellos en programas de entrenamientos, llegando a la conclusión, a través de un valor de significancia de $p = 0.000$, que acepta la hipótesis 1, también determinó que existe relación moderada positiva en las variables de estudio debido al valor arrojado de $r = 0.459$ de grado de correlación. Así mismo, Rafael y Moreyra (2018), en su investigación planteó el objetivo de determinar la relación de las habilidades directivas y el compromiso organizacional. Para alcanzar dicho propósito siguió una metodología bajo una tipología aplicada, y un nivel descriptivo correlacional, aunado a ello utilizó una encuesta, lo cual le permitió obtener como resultados que el 7,6% de los estudiados tienen un nivel bajo de habilidades directivas, mientras que el 83,5% tiene un nivel medio y el 8,9% un nivel alto, evidenciando que el nivel medio prevalece. Además, en cuanto al compromiso organizacional obtuvo que el nivel medio prevalece también, con un 92,4% de los casos. Al finalizar, el autor concluye que las variables en estudio poseen una relación positiva de 0.297 y un nivel de $p = 0.000$.

También se tiene la investigación realizada por Rosales (2018) que propone como objetivo la relación existente entre habilidades directivas y la satisfacción laboral en los colaboradores. Para lo cual empleó como estudio el método hipotético deductivo de nivel correlacional, ya que tuvo como fin determinar la relación entre las variables. El diseño para dicha investigación fue no experimental y la muestra de estudio fue de 236 personas, recopilados a través de un cuestionario empleado por el investigador. De dicha inferencia se demostró con un índice de $r = 0,702$ que existe una relación válida en las variables propuestas de estudio, concluyendo así que a mayores habilidades directivas existirá una mayor satisfacción laboral.

Por otro lado, se tiene a Lino (2020) que expone su investigación el objetivo que existe entre las habilidades gerenciales y compromiso organizacional. Para lo cual exhibe como ámbito metodológico, un enfoque cuantitativo con nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental - transversal. En ella aplicó una muestra de tipo censal y un instrumento. Su población lo constituyó 70 personas que respondieron a un total de 35 preguntas. Después de la tabulación de datos, se extrajo el resultado, ($p= 0,001$) que a su vez indica el grado de correlación moderada positiva ($r = 0,598$) para ambas variables de estudio, que le permitió concluir diciendo que existe una relación significativa entre ellas.

Asimismo, Vela (2020) que presenta su investigación con el objetivo principal de determinar la relación entre la gestión del talento humano con el compromiso

organizacional. Para lo cual empleó como metodología un estudio de tipo básica de diseño no experimental; tuvo una muestra de 110 personas de un total de 153 de población, aplicando para la recolección de datos una encuesta. De dicho estudio se halló la relación moderada y directa entre las dimensiones de la primera variable con la segunda de ella, llevándole a una conclusión final de relación entre sus dos variables de estudio, habiendo conseguido una correlación de $r = 0,657$ y un valor de $p = 0,000$ de significancia lo que le permitió, por teoría, rechazar la hipótesis nula; infiriendo en que, existe un correcto manejo del talento humano y que por lo tanto habrá un mejor compromiso organizacional.

Como teoría base científica, según Robbins y Coutler (2014) para toda organización es de suma importancia la labor de los gerentes, específicamente por tres razones: Primero, porque las instituciones necesitan confiar en el talento y las destrezas gerenciales en los tiempos difíciles. Segundo, porque ellos forman parte del grupo especialista que ayudará a conseguir los objetivos trazados. Tercero, porque ellos son el modelo a seguir en toda organización y sus conocimientos impactarán en la productividad y en el compromiso de los agentes de las organizaciones. Además de ello, la habilidad gerencial será importante para producir un mejor valor institucional. Desde otra perspectiva, Elizur y Koslowsky (2001) sostienen que el compromiso organizacional se sustenta en varios múltiplos de conocimientos y vivencias laborales y personales, siendo el divisor más impactante en esta manifestación, relacionándolo con el nivel de compromiso y afinidad que los trabajadores demuestran antes sus empleadores. Luego Bulut y Culha (2010) manifiestan que el nuevo milenio requiere de más entendimiento en cuanto al compromiso y la organización debido a que toda empresa exitosa lo es gracias al gran soporte de sus clientes internos (empleados), por lo tanto, es inexcusable que no se le rinda el honor correspondiente por la labor que ellos realizan. En ese sentido es importante interpretar a fondo la condición natural del desempeño de los colaboradores y lo que su trabajo significa.

Por su parte, Madrigal (2018) manifiesta que dentro del desarrollo de las habilidades se encuentran ciertos estilos de mando como el dirigente autocrático que es intransigente e invariable, y que rige por medios de recompensas o sanciones a sola orden. También el dirigente democrático, que emplea un modelo participativo buscando que las personas a su mando tengan responsabilidad en la

toma de decisiones y así lograr una comunicación horizontal libre de obstáculos. Por último, el dirigente *laissez-faire* que básicamente no se compromete con la realización de las actividades, sino que deja que los subordinados tomen decisiones por sí solos y solo actuará cuando se le requiera. También McKenna (2004) incide en el tema mencionando que el prestigio de toda empresa radica en las grandes capacidades que demuestran sus directores como principales gestores de responsabilidad. Aunque muchos de ellos tengan alguna cualidad innata y otros lo pueden aprender, es imperioso desarrollar ciertas cualidades naturales para potenciarlas, porque ello será la única manera en que los subordinados confíen en su líder y se dejen guiar por ellos.

Como fundamentación teórica, se empezará mencionado el concepto mundial según la RAE, que define al término “habilidad” como la destreza, capacidad y disposición para negociar y ejecutar cualquier actividad. Mientras que a la palabra “compromiso” lo define como la adquisición de una obligación, dar la palabra o una promesa de algo.

Así mismo, para delimitar las variables de la presente investigación, se recurrió a autores que han estudiado con anterioridad dichas variables, en tal efecto, para la variable 1 Habilidades directivas se compartió lo dicho por Whetten y Cameron (2011) que manifestaron que el desarrollar habilidades directivas son importantes para gestionar con apego, dirigir con exactitud para llevar al éxito a cualquier institución. También para pulirse en el ámbito personal, emocional, de competencias y el autocontrol en el manejo de personas. Por otro lado, la teoría manifestada por Madrigal (2018) que afirmó que las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para obtener máximos resultados y certeros. Por lo tanto, para que el líder de cualquier organización obtenga mejores resultados en plena revolución tecnológica, se reclama estimar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Así también, Puchol (2016) consideró que las habilidades directivas instauran la forma en donde los líderes interrelacionan con las demás personas, buscando desarrollar tres peculiaridades puntuales que son: habilidades de comunicación, habilidades de dirección y habilidades de gestión.

Para efectos de la presente investigación, las dimensiones a considerar, serán las brindadas por Madrigal (2018) que son: habilidades interpersonales, habilidades

sociales y habilidades de liderazgo. a) dimensión 1: habilidades interpersonales, son las competencias que los ejecutivos modernos deben practicar y desarrollar para lograr objetivos en conjunto. Se focalizan en practicar virtudes como la flexibilidad, honestidad, respeto, creatividad, entre otras; pues será de vital importancia para crear valor e influencia en los demás. (Morrison, 2007). Además, son vitales para posicionarse en un empleo, ascender y/o mantener una posición de privilegio en la organización. (Whetten y Cameron, 2011). Dentro de esta dimensión se desarrolla los indicadores de la flexibilidad, que tiene que ver con la capacidad de adaptarse a nuevos esquemas; la honestidad estará enfocado a hablar directamente con la verdad y no caer en demagogias; ser respetuoso implicará entender y aceptar las opiniones de los demás; y la creatividad procurará estar a la vanguardia e innovación. (Baum y Locke, 2004; Brockhaus y Nord, 2017).

b) dimensión 2: habilidades sociales, son las competencias que demuestran las personas para fortalecer su labor en equipos. (Madrigal, 2018, p.59.). Esta habilidad se sustenta en la comunicación interpersonal, por lo cual es necesario que las personas que interactúan entre sí, se comuniquen asertivamente y empáticamente con el objetivo de trabajar en equipo y tomar decisiones acertadas para lograr las metas organizacionales. Además, que influirá y persuadirá a los demás miembros de la organización a trabajar bajo el mismo enfoque y los lineamientos institucionales. (Bonifaz, 2012; Franco y Ochoa, 2015). Los indicadores considerados para esta dimensión son la comunicación, que es el instrumento principal para abordar y plantear soluciones; la asertividad que significa tener la capacidad de manifestar mostrar bien las ideas, demostrando respeto hacia los demás; por otro lado; la empatía, que es la virtud de entender las aflicciones de los otros poniéndonos en su lugar; y por último el trabajo en equipo, como la suma de actividades realizadas por un grupo de personas bajo la dirección de una organización.(Ceberio, 2006; Carnegie, 2019; Goleman, 2014; Robbins y Judge, 2009).

c) dimensión 3: habilidades de liderazgo, son aquellas habilidades que todo gerente requiere desarrollar para guiar de la mejor manera a su equipo de trabajo. Estas cualidades son válidas para todo contexto, sea laboral, profesional o personal y tiene la connotación de lograr que cada individuo cumpla con el rol encargado (Carmeli y Tishler, 2006). Es la magia de influir en las personas para que realicen

sus actividades habituales con esmero para lograr un bien colectivo. El liderazgo no se evoluciona de un día a otro, se desarrolla todos los días. Por lo tanto, el que asume la función del liderazgo es quien encaminará al equipo de trabajo a alcanzar los objetivos trazados. Sus principales labores son organizar, integrar, delegar y conciliar. (Puchol, 2016; Madrigal, 2018). Dentro de esta dimensión se presenta como indicadores a organizar, que hace mención en la distribución de las actividades a realizar; también se considera a la labor de integrar el equipo de humanos a los requerimientos de la empresa; asimismo delegar las responsabilidades demostrando confianza en su equipo; y conciliar en el sentido de que habrá circunstancias en donde se tenga que recomponer la conformación de equipos para buscar la armonía, la conciliación de ideas y el desarrollo óptimo de estos. (Goleman, 2014; Maxwell, 2007).

Para delimitar la variable 2 Compromiso organizacional, se utilizó lo manifestado por Robbins y Coutler (2014) que definieron al compromiso organizacional como el rango en el que el trabajador se alea con un determinado grupo, manteniendo un grado de identidad, de participación continua, perseverando en su filiación a la misma. Esto se repercute en los niveles bajos de ausentismo y de rotación temprana de trabajadores. Así mismo, Meyer y Allen (1997) que estudiaron los patrones de conductas laborales, manifestaron que el compromiso organizacional es un estado anímico que manifiesta vínculos emocionales tipificados en estados afectivos y normativos o de convencimiento. También Soberanes y De la Fuente (2009) cuando delimitaron el concepto de compromiso organizacional relacionándolo al aspecto afectivo, de compromiso y de pertenencia. Para ello plantearon tres dimensiones: identidad, membresía y lealtad.

Las dimensiones a considerar para la variable Compromiso organizacional serán según lo expuesto por Robbins y Coutler (2014), de las que se deducen: compromiso de identidad, compromiso laboral continuo y compromiso de lealtad.

a) dimensión 1: compromiso de identidad, es la identificación laboral que manifiesta un trabajador al demostrar su capacidad y adaptación con los objetivos de la organización, llevándolo a colaborar y a participar genuinamente de las mismas convicciones y metas que la empresa. Aquí se resaltan los indicadores de capacidad, demostrándolo al momento de realizar las tareas encomendadas; de

adaptación frente a los diferentes y posibles escenarios laborales; de colaboración, porque se compromete por una decisión individual a aportar su esfuerzo para obtener beneficios individuales y organizacionales; y por último la convicción, que según la rae es la idea a la que se está fuertemente adherido no pudiendo obrar de otra manera que no sea en beneficio de ese concepto. (Robbins y Coutler, 2014; Rocha y Bohrt, 2004; Betanzos *et. al*, 2006; Rae, 2020).

b) dimensión 2: compromiso laboral continuo, es la relación de “membresía” que demuestra el colaborador con la organización al desear mantenerse como integrante de ella. Bajo esta premisa, se manifiesta un gran sentido de pertenencia puesto que mientras existan altos niveles de participación, las empresas contarán con empleados muy involucrados y las medidas de renuncia serán más bajas. Del presente enunciado se desprenden los indicadores de sentido de pertenencia, que los colaboradores reflejan cuando expresan una afección de obligación moral de permanecer en la estructura a la que pertenecen; la actitud proactiva, al tomar iniciativas propias y asumir responsabilidades diseñando el logro de las cosas que queremos que sucedan; y de resiliencia, al demostrar capacidad para enfrentarse a cualquier adversidad que ponga en riesgo el desarrollo natural de sus actividades y su compromiso laboral. (Meyer, Smith y Allen, 1993; López, 2010; Bateman y Crant, 1993).

c) dimensión 3: compromiso de lealtad, esta dimensión es de naturaleza emocional y de valores en donde hace referencia a la lealtad que demuestran los colaboradores con su trabajo y con su empleador. El empleado no solamente asume la obligatoriedad de ser leal porque está contratado, sino porque cree que está en lo correcto, demostrando su dedicación y desempeño en las labores para continuar en la organización. (Aldana, Tafur y Leal, 2018; Betanzos *et. al*, 2006). Así, en esta dimensión se menciona como indicador la confianza, que en un equipo de trabajo se relaciona con la retención, satisfacción, y compromiso en el trabajo, incrementando en los colaboradores la disposición y seguridad para asumir riesgos; la puntualidad, como valor necesario para moldear nuestra eficiencia en el trabajo, como ejemplo de liderazgo, porque las personas respetan más a una líder puntual y como factor de cumplimiento de actividades en los tiempos requeridos; la dedicación, como la manifestación del deseo de pertenecer a una organización como personal operante, desarrollando prácticas continuas como fiel colaborador;

así mismo el desempeño, como la disposición para sumar retos en beneficio de la organización contratante y lograr retos en conjunto. (Hall, 2013; Martin, 2014; Peralta *et. al*, 2007 y Fiorito *et. al*, 2007).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 tipo

La investigación suscita es básica. Para Muntané (2010), recibe este nombre porque proviene de un marco teórico y por lo tanto reside en él. Su principal objetivo es ampliar los discernimientos científicos y las epistemologías que devienen del marco de estudio.

3.1.2. diseño

El diseño a emplear es no experimental transversal, porque para Hernández, Fernández y Baptista (2014), se dice que el diseño de una investigación es no experimental cuando el estudio se lleva en curso sin la alteración deliberada de los objetos de estudio, en donde se detallan los momentos naturalmente. Y se reconoce transversal porque recolecta los datos en un tiempo diseñado para su posterior estudio y análisis.

3.1.3. nivel

El presente estudio es de nivel descriptivo - correlacional.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), es descriptivo porque busca detallar ciertos emblemas y cualidades de las variables que serán sometidas a la indagación; y se dice correlacional porque tiene por motivo advertir la conexión existente en los objetos de estudios y su comportamiento en un entorno dado.

3.1.4 enfoque

El enfoque de la presente es cuantitativo, que de acuerdo con Tamayo (2004), se fundamenta en la oposición de ideas preexistentes partiendo de una sucesión de conjeturas, para lo cual se debe tomar una ejemplar que simbolice al fenómeno de estudio.

3.2 Variables y operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles de rangos
Variable 1: Habilidades directivas	Habilidades interpersonales	Flexibilidad Honestidad Respeto Creatividad	Escala tipo Likert	Alto
	Habilidades sociales	Comunicación Asertividad Empatía Trabajo en equipo		Medio
	Habilidades de liderazgo	Organiza Integra Delega Concilia		Bajo
Variable 2: Compromiso organizacional	Compromiso de identidad	Capacidad Adaptación Colaboración Convicción	Escala tipo Likert	Alto
	Compromiso laboral continuo	Sentido de pertenencia Actitud proactiva Resiliencia		Medio
	Compromiso de lealtad	Confianza Puntualidad Dedicación Desempeño		Bajo

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

Es la totalidad de un fenómeno de estudio. Estos están conformados por el total de personas u objetos, que bajo la premisa de manifestar múltiples características similares formaran dicho fenómeno de estudio en un tiempo determinado (Tamayo, 2004, p. 176).

En este caso, la población estará constituida por los docentes que laboran en el istp “Carlos Cueto Fernandini” en Comas. Por lo cual, la población estará conformada por 90 docentes entre nombrados y contratados.

3.3.2 Muestra

Es la parte de una población seleccionada, de ella se extraen datos para el estudio de las variables inferenciadas (Bernal, 2010, p. 161). Se seleccionó a la población prevista por lo que se le considera censal (Vara, 2012, p. 221). Por lo tanto, estará compuesta por los 90 elementos.

3.3.3 Muestreo

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico – por conveniencia, porque la elección de la muestra no fue elegida por probabilidad sino por las mismas peculiaridades de la investigación. Además, dicha muestra era de fácil accesibilidad y no necesariamente representan a la totalidad de la población (Sampieri, 2014; Arias, 2012).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

3.4.1 Técnica

Se utilizó la encuesta. Se define así, porque se sustenta en la elaboración de preguntas diseñadas explícitamente para recopilar la información requerida (Bernal, 2010).

3.4.2 Instrumento

Se utilizará el cuestionario. La variable habilidades directivas, consta de 18 preguntas y la variable compromiso organizacional, también de 18 preguntas. Para ambos cuestionarios se empleó como método la Escala Likert

3.4.3 Validez

El instrumento utilizado fue estrictamente escudriñado por el discernimiento de tres peritos en la materia, que demuestran su calidad profesional y educativa en estudios de investigación y de gestión. Dicha profesionalidad fue plasmada en la valoración del instrumento, hallando pertinencia, relevancia y claridad entre el contenido de la investigación con las preguntas plasmadas en el cuestionario. Los expertos que aportaron en dicha validación son:

- a. Dr. Julio Samuel Zárate Suárez.
- b. Dra. Loreta Shardin Flores de Espino.
- c. Mg. Oscar Guillermo Chicchón Mendoza.

3.4.4 Análisis de fiabilidad.

La confiabilidad se refiere a la seguridad en los resultados obtenidos por el investigador, es así que se adaptó un piloto constituido por 35 encuestados de la muestra total. Este análisis se realizó con el método de Alfa de Cronbach en el estadístico SPSS 21, sustentando los valores como se visualiza a continuación:

Tabla 2

Valores de confiabilidad

Coeficiente	Relación
0.00 a 0.20	Muy Baja
0.21 a 0.40	Baja o ligera
0.41 a 0.60	Moderada
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy Alta
Fuente: Hernández, Fernández & Baptista. 2014	

Tabla 3*Resumen del procesamiento de los casos*

	N	%
Válidos	35	100.0
Excluidos ^a	0	.0
Casos Total	35	100.0

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

Tabla 4*Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.909	.916	36

De la tabla 4 se puede evaluar e interpretar que la fiabilidad para la variable 1 y 2 es confiable arrojando un valor de 0.909; esto quiere decir que el grado del instrumento a aplicar y de los ítems es muy alto según la escala valorativa de confiabilidad de la tabla 2.

3.5. Procedimientos:

Para recopilar información se hizo una exhaustiva exploración en repositorios, libros, tesis, artículos científicos y académicos online. También se realizó la validación del cuestionario con 3 jueces expertos y el instrumento fue aplicado mediante una encuesta vía online, debido al contexto sanitario mundial por la pandemia de la covid19; ejecutándose la tabulación de datos en el programa excel para luego ser procesado en el software estadístico SPSS21 y así poder hallar los resultados que luego pasaran a analizarse e inferirse.

3.6. Método de análisis de datos:

El proceso de análisis se realizó mediante una estadística descriptiva, explicándose el comportamiento de los datos obtenidos. También la estadística inferencial con la ayuda del estadístico SPSS (para ambos análisis) para coleccionar de manera concreta y veraz los resultados estadísticos. Los datos mostrados, tablas y figuras, según las variables, dimensiones e hipótesis, se analizarán y comentarán más adelante.

3.7. Aspectos éticos

Utilización de datos: Se respetó la identidad de todos, como principio de confidencialidad y no se le dio algún uso indebido a la información obtenida.

Valor social: Los que participaron como muestra del estudio, no fueron expuestos bajo ninguna condición y presentaron disposición para formar parte de ella.

Validez científica: La información para la investigación, externa y de otros autores, contiene las fuentes correspondientes, sin demudar las ideas correspondientes a cada autor según corresponda.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis Descriptivos

Tabla 5

Análisis descriptivo de la variable habilidades directivas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	40	44,4	44,4	44,4
Medio	26	28,9	28,9	73,3
Alto	24	26,7	26,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

En la tabla 5 se encuentran plasmados las frecuencias y los porcentajes de la variable habilidades directivas, donde se evidencia que el 44,4% (40) de los encuestados lo considera en un bajo nivel, mientras que el 28,9% (26) en un nivel medio y el resto de representatividad, el 26,7% (24) lo asimila en un alto nivel.

Tabla 6

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades interpersonales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	24	26,7	26,7	26,7
Medio	28	31,1	31,1	57,8
Alto	38	42,2	42,2	100,0
Total	90	100,0	100,0	

De la tabla 6 se puede observar el resultado que se obtuvo al indagar acerca de las habilidades interpersonales, donde el 26,7% (24) poseen un nivel bajo, mientras que el 31,1% (28) se encuentran en un nivel medio y un 42,2% (38) tienen un nivel alto de dichas habilidades. Ello demuestra desarrollo de honestidad, respeto, creatividad y flexibilidad al momento de realizar las actividades cotidianas.

Tabla 7

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades sociales

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	20	22,2	22,2	22,2
	Medio	28	31,1	31,1	53,3
	Alto	42	46,7	46,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

En la tabla 7, se puede observar al 22,2% (20) de los encuestados que encuentran al personal en nivel bajo en percepción a las habilidades sociales, mientras que el 31,1% (28) un nivel medio y un 46,7% (42) un nivel alto, lo que evidencia que la mayoría cumple con buena comunicación, asertividad, empatía y trabajo en equipo.

Tabla 8

Análisis descriptivo de la dimensión habilidades de liderazgo

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Bajo	36	40,0	40,0	40,0
	Medio	24	26,7	26,7	66,7
	Alto	30	33,3	33,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

En cuanto a la percepción de las habilidades de liderazgo de la tabla 8, se obtuvo que el 40% (36) consideran que poseen un nivel bajo, mientras que el 26,7% (24) un nivel medio y el 33.3% (30) un nivel alto. Ello demuestra que la mayoría carece de organización, conciliación e integración.

Tabla 9

Análisis descriptivo de la variable compromiso organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	6	6,7	6,7	6,7
Medio	34	37,8	37,8	44,4
Alto	50	55,6	55,6	100,0
Total	90	100,0	100,0	

De la tabla 9 se observa que, del total de encuestados, el 6,7% (6) demuestran para la variable compromiso organizacional una captación de un nivel bajo, mientras que el 37,8% (34) lo consideran en un nivel medio y el 55,6% (50) en un nivel alto.

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión Compromiso de identidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	14	15,6	15,6	15,6
Medio	31	34,4	34,4	50,0
Alto	45	50,0	50,0	100,0
Total	90	100,0	100,0	

De la tabla, se puede observar que el 15,6% (14) posee un nivel bajo de compromiso de identidad, mientras que el 34,4% (31) un nivel medio y el 50% (45) un nivel alto, lo cual evidencia buenos niveles de adaptación, colaboración y convicción.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso laboral continuo

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Bajo	3	3,3	3,3	3,3
	Medio	56	62,2	62,2	65,6
	Alto	31	34,4	34,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Al indagar acerca del compromiso laboral continuo en la tabla 11, se evidencia que el 3,3% (3) de los encuestados posee un nivel bajo, el 62,2% (56) un nivel medio y el 34,4% (31) un nivel alto; lo que se puede traducir como un alto grado de sentido de pertenencia, actitud proactiva y resiliencia.

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso de lealtad

	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	7,8	7,8	7,8
	Medio	33	36,7	36,7	44,4
	Alto	50	55,6	55,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

En la tabla 12 se muestran los resultados luego de indagar acerca el compromiso de lealtad, obteniendo que el 7,8% (7) posee un nivel bajo, mientras que el 36,7% (33) tiene un nivel medio y el 55,6% (50) un nivel alto, poniendo en evidencia que la mayoría posee buenos niveles de confianza, puntualidad, dedicación y desempeño.

4.2 Análisis Inferencial

Para poder comprobar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, se ha empleado la estadística inferencial, utilizando para tal fin el coeficiente de correlación Rho de Spearman, por la naturaleza cuantitativa de la investigación y el tipo de variables (categóricas ordinales). Para aceptar o rechazar las hipótesis se toma en cuenta que, si el nivel de significancia es menor a 0,05 (nivel de error permitido) entonces se rechaza la hipótesis nula, si por el contrario dicho nivel es mayor al valor establecido, se acepta la hipótesis alterna. Por otro lado, también se toma en cuenta el siguiente criterio:

Tabla 13

Interpretación de resultados del coeficiente de Correlación Rho de Spearman

Valor	Significado
- 1	Correlación negativa, grande y perfecta
- 0.9 a - 0.99	Correlación negativa muy alta
- 0.7 a - 0.89	Correlación negativa alta
- 0.4 a - 0.69	Correlación negativa moderada
- 0.2 a - 0.39	Correlación negativa baja
- 0.01 a - 0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva, grande y perfecta

Fuente: Martínez (2009)

4.2.1 Hipótesis General

H1: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional, Comas, 2021.

H0: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional, Comas, 2021.

Tabla 14

Prueba de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional

			habilidades directivas	compromiso organizacional
Rho de Spearman	habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,800**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,800**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

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

En la tabla 14 se puede observar que el nivel de relación entre las variables es de $r = 0,800$, lo cual se traduce como una relación positiva y alta entre las mismas, es decir, mientras una variable incrementa o mejora, también lo hará la otra, por ello, es posible afirmar que a mayores habilidades directivas mayor será el compromiso organizacional. Aunado a ello, el valor de significancia de $p = 0,000$ permite colegir que la mencionada correlación es estadísticamente significativa, siendo sustento suficiente para rechazar la hipótesis 0 y aceptar la hipótesis de investigación (hipótesis 1).

4.2.2 Hipótesis Específica 1

H1: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad, Comas, 2021.

H0: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad, Comas, 2021.

Tabla 15

Prueba de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad

		habilidades directivas	compromiso de identidad
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,724**
	habilidades directivas	Sig. (bilateral)	,000
		N	90
	Coeficiente de correlación	,724**	1,000
	compromiso de identidad	Sig. (bilateral)	,000
		N	90

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

A partir de los resultados obtenidos: $r = 0,724$ y una sig. de $p = 0,000$ se puede afirmar que existe una relación alta, positiva, directa entre la variable primera y la dimensión compromiso de identidad, denotando también que mientras mayores sean las habilidades directivas mayor será el compromiso de identidad de los docentes de un instituto superior en Comas, 2021. Por lo que se puede tomar como sustento para rechazar la hipótesis 0 y aceptar la hipótesis 1.

4.2.3 Hipótesis Específica 2

H1: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo, Comas, 2021.

H0: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo, Comas, 2021.

Tabla 16

Prueba de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo

			habilidades directivas	compromiso laboral continuo
Rho de Spearman	habilidades directivas	Coeficiente de correlación	1,000	,545**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
Rho de Spearman	compromiso laboral continuo	Coeficiente de correlación	,545**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

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

En la tabla presentada, el Rho de Spearman tuvo como resultado $r = 0,545$ del cual se puede colegir que hay una relación entre la variable 1 y el compromiso laboral continuo, siendo su correlación positiva y moderada. De igual manera, el nivel obtenido fue de $p = 0,000$ el cual al ser menor que el 0,005, indica que es significativa, por lo que se desecha la hipótesis 0 y se acepta la alterna.

4.2.4 Hipótesis Específica 3

H1: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad, Comas, 2021.

H0: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad, Comas, 2021.

Tabla 17

Prueba de correlación entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad

			habilidades directivas	compromiso de lealtad
Rho de Spearman	habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,771**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	compromiso de lealtad	Coefficiente de correlación	,771**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

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

De la tabla 17 es posible advertir que la relación existente es de $r = 0,771$ que denota correlación positiva y alta entre la variable de estudio 1 y el compromiso de lealtad. Aunado a ello, el niv. de significancia de $p = 0,000$ establece que dicha relación es además estadísticamente significativa, por lo que se considera un sustento para desechar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis 1.

V. DISCUSIÓN

Luego de procesar los datos y presentar los resultados, se deben discutir los mismos, y sustentarlos en base a investigaciones similares y teorías existentes sobre el tema. En ese sentido, es pertinente hacer mención en primer lugar que, considerando la emergencia sanitaria iniciada en el año 2020 a causa de la COVID-19, es obligatorio cumplir con ciertas medidas, como el distanciamiento entre personas, por lo que para poder aplicar la encuesta a la muestra de estudio, se recurrió a un entorno virtual, buscando ante todo la protección tanto del encuestado como del investigador, usando el formulario de Google, lo que dificultó un poco el proceso de recolección de datos, por los tiempos de respuesta de la muestra objeto de estudio, no obstante, se pudo desarrollar la encuesta de forma exitosa.

Entonces, en lo que se refiere a la hipótesis específica 1, se puede decir que existe relación entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021; en cuanto a los resultados descriptivos, estos dieron que el 15,6% consideran que hay un nivel bajo de compromiso de identidad, mientras que el 34,4% considera que hay un nivel medio y el 50% un alto nivel. Además, los resultados inferenciales obtenidos del Rho de Spearman, demostraron que existe una relación positiva, alta y significativa entre la variable y la dimensión mencionada, con un resultado de 0,724 y un nivel de sig. de 0.000. Todo lo expuesto, tiene similitud parcial con los resultados del estudio realizado por Lino (2020), donde determinó la relación existente entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional, obteniendo los siguientes resultados: $r=0,598$ y un nivel de significancia de 0.001, lo cual lo condujo a concluir que las variables se relacionan de forma positiva, moderada y significativa. Por otro lado, el artículo desarrollado en Ecuador por López y Dondero (2019) se puso de manifiesto que la deficiencia en la percepción de compromiso organizacional afecta la motivación y rendimiento del personal, ello debido a que los resultados obtenidos arrojaron un nivel bajo y deficiente en cuanto al compromiso organizacional, puesto que el 80% de los encuestados manifestaron que su trabajo no colma sus expectativas y no se identifican con el mismo, además el 66.67% mencionó que no sienten suyos los problemas de la entidad y el 59.99% manifestó no tener lealtad hacia la misma, por lo que plantearon desarrollar el modelo IML para motivar a los

trabajadores y buscar mejorar el compromiso de los mismos en función a la realización de las tareas de forma eficiente. Al respecto, en la teoría de Rocha y Bohrt (2004), se establece que el compromiso de identidad hace referencia a la identificación laboral que manifiesta un trabajador al demostrar su capacidad y adaptación con los objetivos de entidad, lo que lo lleva a colaborar y participar de manera genuina en las mismas convicciones y metas que la empresa. También es posible afirmar que hace referencia a la capacidad que tienen los trabajadores de elaborar las tareas encomendadas, de identificarse con la plana jerárquica, así como su capacidad de adaptación a los cambios de la organización y sus requerimientos, sus actitudes colaborativas y su convicción y seguridad al momento de liderar un equipo de trabajo.

Conforme a la hipótesis específica 2, que establece la correlación entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021, donde se obtuvo, entre los resultados descriptivos, que el 3,3% posee un nivel bajo, el 62,2% un nivel medio y el 34,4% un nivel alto; lo que se puede traducir como un alto grado de sentido de pertenencia, actitud proactiva y resiliencia. Además, el análisis inferencial de los datos obtenidos, arrojaron que la relación $r = 0,545$ es positiva, moderada y estadísticamente significativa (sig. 0.000). Ahora bien, es importante hacer mención que, lo anterior guarda similitud con la investigación desarrollada por Ponce (2018), donde analizó como las habilidades directivas influyen en el compromiso laboral continuo, donde obtuvo que los trabajadores en su 100% considera que la municipalidad no invierte en sus trabajadores por lo que el personal tiene bajo nivel de compromiso laboral, lo cual, lo llevó a concluir, considerando esos datos y la prueba estadística realizada (Rho de Spearman), que existe una relación moderada entre las variables en estudio, con un resultado de $r = 0,459$ y un p. valor de 0.000. Por su parte, en Chile se realizó un estudio por Cetina, Ortega y Aguilar (2010), acerca las habilidades directivas y el liderazgo, considerando la sensación que tienen los elementos del grupo hacia las habilidades mostradas por sus jefes como acción influyente en el destacamento de cargos ocupados y su compromiso laboral, obteniendo como resultado que el 61% realiza bien su trabajo, desde la perspectiva de los subordinados, sin embargo, solo el 12% se ha ganado el respeto como jefe, por lo

que se concluyó que la percepción de los trabajadores de sus jefes y el liderazgo que este ejerza influye en su compromiso laboral continuo. Por su parte, es preciso ahondar más acerca el tema, señalando lo establecido por Meyer, Smith y Allen (1993) quienes luego de un profundo análisis, desarrollaron una teoría acerca el compromiso organizacional, logrando determinar que el compromiso laboral continuo es el nexo de “membresía” que demuestra el colaborador con la empresa al desear mantenerse como integrante de ella, considerando principalmente los costos asociados al abandono de la organización, estableciendo que, cuando los empleados tienen un enlace principal con la organización basado en el compromiso de continuidad, permanecen en ella porque tienen que hacerlo; como un estado psicológico que tiene implicancias para la decisión de continuar o interrumpir la permanencia en la misma.

Ahora bien, es importante destacar que la hipótesis específica 3, señala la relación existente entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021. En lo referente a los resultados descriptivos se puede resaltar que el 7,8% posee un nivel bajo de compromiso de lealtad, mientras que el 36,7% lo considera como nivel medio y el 55,6% lo percibe en un nivel alto, poniendo en evidencia que la mayoría posee buenos niveles de confianza, puntualidad y dedicación. Por otro lado, los resultados inferenciales, obtenidos de la prueba Rho de Spearman, denotan una $r = 0.771$ y la significancia de 0.000, que se traduce como una positiva relación, fuerte y significativa entre la variable y dimensión de estudio. Dichos resultados son similares a los obtenidos por Baez-Santana, *et. al.* (2019), que, en su investigación, analizaron el modelo conceptual del compromiso organizacional, considerando como dimensiones el compromiso afectivo, continuo y normativo, para evaluar la intención de abandono por falta de lealtad, por su gran impacto dentro del contexto cubano, obteniendo como resultado que 75.118% considera un nivel bajo de compromiso laboral. Por lo tanto, los autores citados concluyeron que, para mejorar dicho compromiso, y la lealtad en las empresas cubanas, se debe implementar una cultura organizacional, para lograr sus metas, ser perseverantes y competentes. Por otro lado, se encuentra la investigación de Leyton (2017), quien determinó la relación de las habilidades directivas y el trabajo en equipo, considerando aspectos claves como

la lealtad, compromiso, confianza, responsabilidad, etc., donde obtuvo como resultados en su prueba estadística de Rho de Spearman lo siguiente: $r = 0.663$ y una significancia de 0.000, lo que le permitió concluir la existencia de una relación positiva y significativa entre sus variables de estudio. Vinculado a lo anterior, es importante resaltar lo expuesto por Betanzos *et. al* (2006) quienes establecen que el compromiso de lealtad es de naturaleza emocional y de valores en donde hace referencia a la lealtad que demuestran los colaboradores con su trabajo y con su empleador. El empleado no solamente asume la obligatoriedad de ser leal porque está contratado, sino porque cree que está en lo correcto, demostrando su dedicación y desempeño en las labores para continuar en la organización. También se puede definir como esa actitud de compromiso profundo que se ve de manifiesto en las actividades que los subordinados realizan en sacrificio por el bien de la organización. Es un aspecto sometido a debates, pues es importante que las empresas cuenten con empleados leales, y se está en constante búsqueda de cómo aumentar la lealtad, determinando que existen factores claves que lo evidencian, como la confianza, puntualidad y dedicación. Es importante concebir que el compromiso de lealtad va más allá del simple cumplimiento de los requerimientos mínimos de la empresa hacia el empleado, mediante sus leyes y códigos, sino que abarca comportamientos que se toman cuando se presentan adversidades.

Para finalizar, y siguiendo ese orden de ideas, se tiene que la hipótesis general establece la existencia de una relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto superior, Comas, 2021; en este punto es importante mencionar lo planteado por Meyer y Allen (1997) quienes estudiaron los patrones de las conductas laborales, y manifestaron que el comportamiento organizacional es un estado anímico que pone de manifiesto vínculos emocionales en estados afectivos y normativos o de convencimiento, siendo muy importante para alcanzar objetivos de la entidad. Mientras que para Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son fundamentales para poder encaminar con eficiencia y eficacia y llevar al éxito cualquier grupo de trabajo. Son todas esas capacidades y conocimientos que son muy importantes y necesarios para el correcto desempeño de cualquier actividad de gestión y de liderazgo, con

afinidad y precisión. Como se puede observar, en las corrientes doctrinarias se evidencia la importancia de ambos y su relevancia dentro de cualquier institución para llevar al éxito un equipo de trabajo, impulsando el crecimiento laboral y demás habilidades, en aras de lograr sus objetivos. De las evidencias anteriores, se puede decir que determinar los niveles actuales en cuanto a las habilidades directivas y el comportamiento organizacional de los docentes en una institución de educación superior, constituye el punto de partida para poder, mediante el conocimiento de la situación actual, tomar las medidas correctivas en cuanto a ello, y así poder garantizar que se cumplan con los objetivos institucionales. En ese sentido, es pertinente destacar que se obtuvo, en cuanto al estudio descriptivo realizado a las variables mencionadas que el 44,4% de los encuestados considera las habilidades directivas en un bajo nivel, mientras que el 28,9% lo posiciona en un medio nivel y el 26,7% restante consigna en un alto nivel.

De lo anterior, resalta que los niveles de habilidades directivas no están en un estado óptimo, por múltiples factores, que se evidencia de forma más marcada en bajos niveles de habilidades de liderazgo principalmente, que sucede por no utilizar adecuadamente los recursos necesarios en la organización de tareas, y que la misma no impulsa a comprometerse con objetivos institucionales. Aunado a ello, no se están delegando funciones que brinden confianza a los nuevos integrantes de la organización y no se concilian ideas para utilizar la mejor alternativa en la solución de problemas. Es así que, tener un conocimiento amplio en cuanto a este apartado en especial constituye un punto importante para que las instituciones de educación superior implemente mecanismos para incrementar estos niveles, atacando esas áreas que representan un problema, buscando principalmente asignar objetivos claros, impulsar la confianza para delegar, mejorar la capacidad de comunicación, etc. para, de esta forma, mejorar en cuanto a la organización, integración, delegación y conciliación, aspectos fundamentales en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Por su parte, en lo referente al compromiso organizacional, el 6,7% de los encuestados encuentran el compromiso organizacional en un nivel bajo, mientras que el 37,8% lo consideran en un nivel medio y el 55,6% en un alto nivel. Ahora bien, con respecto al análisis inferencial, realizado utilizando el coeficiente Rho de

Spearman, se obtuvo que la relación existente entre las variables mencionadas es de 0,800 lo que se traduce como una relación positiva y fuerte, a su vez, el nivel de sig. de 0.000 permite colegir que es, además, significativa. Dichos resultados, guardan concordancia con los obtenidos por Rafael y Moreyra (2018), donde analizaron las habilidades directivas y el compromiso organizacional, para determinar la correlación existente, obteniendo como resultados que el 7,6% de los casos estudiados tienen un nivel bajo de habilidades directivas, mientras que el 83,5% de los casos tiene un nivel medio y el 8,9% un nivel alto, evidenciando que el nivel medio prevalece. Además, en cuanto al compromiso organizacional, obtuvieron que el nivel medio prevalece también, con un 92,4% de los casos, lo cual, aunado a los resultados inferenciales, le permitieron concluir que las variables en estudio poseen una relación positiva baja de 0.297 y un nivel de significancia de 0.000. De igual forma, desde un contexto mexicano, Paredes (2017), en su investigación diagnosticó el grado de afinidad existente entre las habilidades gerenciales o directivas del capital humano, como el manejo de estrés laboral, motivación, liderazgo, etc., obteniendo un resultado de una relación fuerte de 0.665, según la prueba estadística realizada, y el p.valor de 0.000, le permitió concluir que existe una significativa relación entre las variables mencionadas.

VI. CONCLUSIONES

Luego de la recolección de datos, organización, procesamiento, y ostentación de los resultados, análisis y discusión, es posible plantear las recapitulaciones, las cuales son producto del cumplimiento de los objetivos. Ahora bien, en ese sentido, se puede señalar que:

Primera. Se evidenció a nivel global que las habilidades directivas representan una de las piezas claves para alcanzar el éxito de la gestión; las cuales abarcan dentro de su espectro las habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Así pues, en la presente exploración, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, los encuestados califican las habilidades directivas entre bajo (44,4%) y medio (28,9%) principalmente. Por otro lado, se encuentra el compromiso organizacional, el cual representa el grado en que un empleado se identifica con la institución y sus metas; donde se obtuvo que los encuestados la califican en un nivel alto (55,6%) y medio (37,8%). Aunado a ello, se extrajo un coeficiente Rho de Spearman de 0.800, lo que indica una relación positiva y alta entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021; y, el $p = 0.000$, que al ser menor que 0.005 (error permitido), permite colegir que dicha relación es, además, estadísticamente significativa. Esta conclusión pone de manifiesto que, aunque existe una baja y media identificación con la variable primera existe una afinidad alta y real con la segunda variable; armonizando con los diversos autores que infirieron a lo largo de todo el texto al descubrir este grado de conexión indudable.

Segunda. Se obtuvo que el compromiso de identidad, que comprende la capacidad de elaboración de las tareas encomendadas, la identificación con la plana jerárquica, el nivel de adaptación a los cambios de la organización y actitudes colaborativas en trabajos en equipo, califica en un nivel alto (50%) y un nivel medio (34,4%) principalmente. Por otro lado, al analizar su correlación con las habilidades directivas se obtuvo el rho de Spearman de 0.724, y una sig. de $p = 0.000$, lo que permitió determinar la existencia de una relación positiva, alta y significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas,

2021. Ello evidencia la identificación del personal con la institución mostrándose abiertos a mejorar y a fortalecer las debilidades en pro de hallar mejoras para el bien del desarrollo colectivo, lo cual coincide con lo que mencionan los autores a lo largo de toda la exploración, cuando mencionan que cuando existe dicha armonización se logra un mejor desempeño laboral, comprometiéndose constantemente con los objetivos que la comunidad y con todo lo que de ella demanden.

Tercera. Otra de las conclusiones de la presente exploración, evidenció que el compromiso laboral continuo fue evaluado como nivel medio (62,2%) y nivel alto (34,4%) principalmente, y al analizar su correlación con las habilidades directivas, se obtuvo el coeficiente de 0,545 con una sig. de 0.000, que permite colegir que existe una relación positiva, moderada y significativa entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021. Predomina en esta ilación de ideas un alto grado de compromiso con la comunidad laboral, puesto que responden afirmativamente a los ítems pertenecientes a dicha dimensión, reconociendo la importancia de mostrarse resilientes a los aspectos negativos que pueden devenir, mostrando actitud proactiva y un alto grado de pertenencia al lugar que le brinda la fuente principal de complacencia laboral y económica. A esta recapitulación reforzamos con las inferencias de citas principales en la indagación global que mencionan a la presente dimensión como una relación de tipo afectuoso y de grado normativo al plasmar inclinación anímica por el lugar que le brindó la oportunidad de desenvolverse profesionalmente, evidenciando una conexión moderada con la variable uno y las dimensiones que de ella devienen como las sociales.

Cuarta. También se puede decir que el compromiso de lealtad se califica como alto (55,6%) y medio (36,7) principalmente, además, al analizar su correlación con las habilidades directivas, se obtuvo un coeficiente rho de Spearman de 0.771 con una sig. de 0.000, que permite colegir que existe una relación fuerte, positiva y significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas,

2021. Lo anterior demuestra que mientras se hallen mayores niveles de compromiso de lealtad, mayores y mejores serán las habilidades directivas desarrolladas; puesto que el colaborador se siente plenamente fidelizado con su centro laboral y aunque reciba ofertas laborales de otras entidades se mantendrán firmes en su decisión de pertenecer a la entidad que les dio la oportunidad de desempeñarse como profesionales y a la cual le han dedicado muchos años de trabajo; retribuyendo esa confianza con lealtad. Tal cual lo mencionaron diversos especialistas al decir que la lealtad exhibe un compromiso mayoritario y de gran respeto para con la empresa a la cual le rinde esa valía; situación que sería muy distinta si el colaborador no manifestare ese grado de afinidad, puesto que jamás generaría un nexo genuino con la empresa prestadora.

Quinta. Para culminar, y como ya se ha mencionado con anterioridad, de acuerdo a los resultados descriptivos se evidencia poca percepción sobre la variable uno (44,4% bajo y 28,9% medio); para la dimensión uno predomina la asimilación alta (31,1% medio y 42,2% alto); para la segunda dimensión segunda también se manifiesta una tendencia alta (31,1% medio y 46,7% alto); empero, para la dimensión tercera nuevamente tiende a tener una apreciación con inclinación baja (40,0% baja; 26,7% medio y 33,3% alto). Al respecto cabe precisar que estos resultados es producto de la apreciación personal de parte de los encuestados toda vez que ellos así lo consideraron, sin embargo, también manifestaron que en relación a la variable dos, encuentran relación significativa, positiva y fuerte tal como se señala en el análisis inferencial; concluyendo de esta manera que si existe relación significativa entre ambas variables y sus respectivas dimensiones.

VII. RECOMENDACIONES

Puesto que se evidenciaron bajos niveles de habilidades directivas, se recomienda lo siguiente:

Primera. Se recomienda utilizar técnicas para incrementar la capacidad de comunicación y de liderazgo, que coadyuven al establecimiento de una metodología de dirección clara y precisa que a su vez proporcione la posibilidad a los docentes de un instituto superior lograr resultados a nivel institucional. Posibles estrategias: programas de integración como full days, pausas activas y entrenamiento personal.

Segunda. Se recomienda a las instituciones de educación Superior en Comas, implementar estrategias de capacitación en los docentes para el desarrollo de autoconocimiento y manejo de habilidades interpersonales como honestidad, creatividad, respeto y flexibilidad; y así maximizar la eficiencia de sus actividades.

Tercera. Se recomienda orientarse al desempeño, objetivos y resultados, toda vez que constituye una necesidad que debe impartirse a todos los docentes, para fomentar la motivación y compromiso organizacional. Posibles estrategias: reconocimientos a nivel institucional y beneficios compensatorios como días libres y otros.

Cuarta. Se recomienda a las instituciones educativas, el impulso de políticas administrativas idóneas, que vayan acorde a las normas vigentes, que les permita capacitar constantemente a los profesionales docentes para incrementar sus habilidades sociales y de liderazgo con la finalidad de dar un nuevo impulso de calidad. Posibles estrategias: evaluaciones psicotécnicas, de conocimiento, habilidades pedagógicas y de resolución conflictos.

Quinta. Se recomienda a la comunidad científica e investigadores con interés en el tema de estudio, ahondar acerca de las habilidades directivas (en sus múltiples dimensiones) y su incidencia en las instituciones educativas, así como el diseño de estrategias específicas para su mejoramiento.

Sexta. También se les recomienda ampliar el panorama de investigación hacia otras sedes educativas con más población, así mismo valorar con el estudio de otras variables que secunden dichas investigaciones para determinar que variables son las que determinan en el desempeño docente.

REFERENCIAS

- Aldana, E., Tafur, J. y Leal, M. (2018). *Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla – Colombia*. Revista científica, vol. 39.
- Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Sexta edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Arias, F. y Tejada, J. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Enseñanza e investigación en psicología.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional*. México: Trillas
- Báez-Santana, R., et. al. (2019). *Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas*. Artículo científico. Ingeniería Industrial, 40(1), 14-23.
- Bateman, T. y Crant, J. (1993). *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*.
- Baum, J., Locke, E. (2004). *The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth*. Journal of Applied Psychology. Vol. 89, núm. 4.
- Beaudry, P. y Francois, P. (2010). *Managerial skill acquisition and the theory of economic development*. National bureau of economic research. Cambridge University, EEUU.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Pearson Educación: Colombia.
- Betanzos, N., Andrade, P. y Paz, F. (2006). *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. Vol. 22. Madrid, España.

- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Red tercer milenio s.c. Primera edición. Tlalnepantla, México.
- Brockhaus, R., Nord, W. (2017). *An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristic vs. environmental conditions*. Artículo académico. EE.UU.
- Bulut, C., y Culha, O. (2010). *The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment*. Vol. 14, N° 4.
- Buller, P. y McEvoy, G. (2012). *Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight*.
- Caproni, P. y Arias, M. (1997). *Management skills training from a critical perspective*. Journal of Management Education. 21 (3), 292-308.
- Carazo, J. (2013). *Luces y sombras del perfil profesional del directivo público*. Capital Humano.
- Carmeli, A. y Tishler, A. (2006). *The relative importance of the managerial skills of the senior management team*. International Journal of Manpower. Vol. 27 núm. 1, págs. 9-36.
- Carnegie, D. (2019). *Las 5 habilidades esenciales para tratar con las personas*. Editorial: Debolsillo. D.F., México
- Ceberio, M. (2006). *La comunicación, las posibilidades de la interacción humana*. Paidós, España.
- Chang, H. (2006). *La relación entre las instituciones y el desarrollo económico. Problemas teóricos claves*. Revista de Economía Institucional, vol. 8, núm. 14. Universidad Externado de Colombia Bogotá, Colombia.
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). *Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo*. Artículo educativo. Volumen 9, n°1.
- Córdova, C. (2005). *Compromiso Organizacional de los contratados por trabajo temporal*. Tesis de grado. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

- Elizur, D. y Koslowsky, M. (2001). *Organizational values and commitment. International Journal of Manpower*. Vol. 22, núm. 7, págs. 593-599.
- Fiorito, J. et. al. (2007). *Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics*. *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186-207.
- Franco, R. y Ochoa, A. (2015). *La importancia de ser una persona asertiva*. Boletín del Departamento de Administración. Tlatocan, n.7. Universidad de Guadalajara, México.
- Goleman, D. (2014). *Leadership that Gets Results*. *Harvard Business Review*, vol. 78, núm. 2.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España.: Edit. Ediciones B.
- Gutiérrez. A. (2009). *Habilidades para la vida*. Manual de conceptos básicos para facilitadores y educadores.
- Hall, K. (2013). *Making the matrix work: how matrix managers engage people and cut through complexity*. Londres, Inglaterra.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Laud, R. (2016). *The changing nature of managerial skills, mindsets and roles: Advancing theory and relevancy for contemporary managers*. *Research Article*, 22 (4). Cambridge University, EEUU.
- Leyton, J. (2017). *Habilidades Directivas de los jefes de grupo y el Trabajo en Equipo desde la percepción de los funcionarios pymes de las agencias de una entidad financiera de la región norte 2 y 3 del Perú en el 2016*. Tesis de posgrado. Región norte, Perú.
- Lino, M. (2020). *Habilidades Gerenciales y Compromiso Organizacional de una entidad pública, 2020*. Tesis de posgrado.
- López, A. (2010). *La proactividad empresarial como elemento de competitividad*. El Fuerte, México.

- López, N. y Dondero, P. (2019). *Estrategias para aumentar el compromiso organizacional en el área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal*. (Artículo científico). Vol 4. Ecuador.
- Madrigal, B. (2018). *Habilidades directivas*. Tercera edición. McGraw-Hill PublishingCo. Londres, Reino Unido.
- McKenna, S. (2004). *Predispositions and context in the development of managerial skills*. Journal of Management Development, vol. 23, núm. 7, págs. 664-677.
- Martin, R. (2014). *¿Por qué es importante la puntualidad en el trabajo?* Forbes empresas.
- Martínez, R. *et al.* (2009). EL Coeficiente de correlación de los rangos de spearman caracterización.
- Matemilola, B. (2013). *Impact of leverage and management skills on shareholder performance*. International Congress of Economic Research and Business.
- Maxwell, J. (2007). *El ABC del liderazgo*. V y R editoras. Buenos Aires, Argentina.
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review.
- Meyer, J., Smith, C. & Allen, N. (1993). *Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of psychology.
- Morrison, M. (2007). *The exact model of the top executive*. Harvard Business Review, edición especial.
- Muntané, J. (2010). *Introducción a la investigación básica*. Revisiones temáticas. Córdoba, Argentina.
- Paglis, LL (2013). *A review of management skills training in the classroom*. Journal of Management Education. 37 (4), 472–498.

- Paredes, D. (2017). *Habilidades gerenciales en el proceso administrativo de pequeñas y medianas empresas dedicada al comercio de México*. Tesis de posgrado. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Peralta, M. et. al (2007). *El compromiso laboral: discursos en la organización*. Psicología desde el caribe.
- Ponce, J. (2018). *Habilidades directivas y el compromiso laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Huaura, 2018*. (Tesis de posgrado). Huaura, Perú.
- Puchol, L. (2016). *El libro de las habilidades directivas*. Cuarta edición. Madrid, España.
- R.A.E. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Vigésimotercera edición. Versión 23.4 en línea.
- Rafael, W. y Moreyra, J. (2018). *Las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017*. (tesis de grado). Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú.
- Robbins, S. y Coutler, M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- Rocha, M. y Pelaez, M. (2004). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. La paz, Bolivia.
- Rosales, H. (2018). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en Club de Regatas Lima, filial Chorrillos, 2017*. Tesis de posgrado.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. McGraw-hill / interamericana editores, S.A. México D.F, México.
- Seyedinejat, S., Razaghi, M. y Dousti, M. (2014). *Prioritizing Managerial Skills Based on Katz's Theory Cast study: the managers of Sports and Youth in Mazandaran Province*. Pamukkale Journal of Sport Sciences, 5 (1), 33-47.

- Soberanes, L. y De la Fuente, A. (2009). *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones*. Revista Internacional. Núm. 9.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- 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. Revista académica. Tercera edición.
- Vela, C. (2020). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal de PROMART, Tarapoto, 2020*. Tesis de posgrado.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Sexta edición. México.
- Whitley R. (1998). *Management sciences and managerial skills*. Organization studies.1988; 9 (1): 47-68.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021

Autor: Samuel Huanca Granados

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo se relaciona las habilidades directivas con el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>a) ¿Cómo se relaciona las habilidades directivas con el compromiso de identidad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021?</p> <p>b) ¿Cómo se relaciona las habilidades directivas con el compromiso laboral continuo de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021?</p> <p>c) ¿Cómo se relaciona las habilidades directivas con el compromiso de lealtad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>a) Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021.</p> <p>b) Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021.</p> <p>c) Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>a) Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de identidad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021.</p> <p>b) Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso laboral continuo de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021.</p> <p>c) Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso de lealtad de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021.</p>	Variable 1: Habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Habilidades interpersonales	Flexibilidad Honestidad Respeto Creatividad	p1, p2, p3, p4, p5, p6,	Escala tipo Likert	Alto Medio Bajo
			Habilidades sociales	Comunicación Asertividad Empatía Trabajo en equipo	p7, p8, p9, p10, p11, p12,		
			Habilidades de liderazgo	Organiza Integra Delega Concilia	p13, p14, p15, p16, p17, p18.		
			Variable 2: Compromiso organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Compromiso de identidad	Capacidad Adaptación Colaboración Convicción	p1, p2, p3, p4, p5, p6,	Escala tipo Likert	Alto Medio Bajo
			Compromiso laboral continuo	Sentido de pertenencia Actitud proactiva Resiliencia	p7, p8, p9, p10, p11, p12,		
			Compromiso de lealtad	Confianza Puntualidad Dedicación Desempeño	p13, p14, p15, p16, p17, p18.		

Anexo 2. Instrumentos

Instrumento de medición para evaluar las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021

CUESTIONARIO PARA VARIABLE 1

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

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
Variable 1: Habilidades Directivas						
	Dimensión 1: Habilidades interpersonales (Flexibilidad, Honestidad, Respeto, Creatividad)					
1	Demuestro flexibilidad para comprometerme con los objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5
2	Demuestro actitud positiva para identificarme con los compromisos de la institución.	1	2	3	4	5
3	La honestidad es importante para comprometerme con la cultura de la organización.	1	2	3	4	5
4	El respeto es fundamental para mantener el compromiso laboral continuo.	1	2	3	4	5
5	Demostrar creatividad es sinónimo de manifestar mi compromiso con la institución.	1	2	3	4	5
6	Es necesario ser creativo para lograr un mejor desempeño organizacional.	1	2	3	4	5
	Dimensión 2: Habilidades sociales (Comunicación, Asertividad, Empatía, Trabajo en equipo)					
7	La comunicación oportuna es importante para compenetrarse con la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5
8	La comunicación asertiva nos permite desarrollar un adecuado compromiso de lealtad con la institución.	1	2	3	4	5
9	Practico la asertividad al momento de transmitir ideas en beneficio de la organización.	1	2	3	4	5
10	Demuestro empatía con mis compañeros en el desarrollo de mis funciones	1	2	3	4	5
11	El trabajo en equipo me permite lograr los objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5
12	Trabajando en equipo se logra una mejor relación laboral.	1	2	3	4	5
	Dimensión 3: Habilidades de liderazgo (Organiza, Integra, Delega, Concilia)					
13	Se utilizan los recursos necesarios en la organización de tareas.	1	2	3	4	5
14	La organización de tareas impulsa a comprometerse con los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
15	La dirección jerárquica es importante para la integración de los colaboradores.	1	2	3	4	5
16	Se delegan funciones en base a las capacidades de los colaboradores.	1	2	3	4	5
17	Delegar funciones brinda confianza a los nuevos integrantes de la organización.	1	2	3	4	5
18	Concilio ideas para utilizar la mejor alternativa en la solución de problemas.	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia

Instrumento de medición para evaluar las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021

CUESTIONARIO PARA VARIABLE 2

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

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
Variable 2: Compromiso organizacional						
	Dimensión 4: Compromiso de identidad (Capacidad, Adaptación, Colaboración, Convicción)					
1	Demuestro capacidad en la elaboración de las tareas encomendadas.	1	2	3	4	5
2	Demuestro capacidad de identificación con la plana jerárquica.	1	2	3	4	5
3	Me adapto a los cambios de la organización y sus requerimientos.	1	2	3	4	5
4	Demuestro actitud colaborativa en los trabajos de equipo.	1	2	3	4	5
5	Manifiestar una actitud colaborativa es sinónimo de interacción social.	1	2	3	4	5
6	Demuestro convicción y seguridad cuando lidero un equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
	Dimensión 5: Compromiso laboral continuo (Sentido de pertenencia, Actitud proactiva, Resiliencia)					
7	Me siento identificado con la organización y sus objetivos.	1	2	3	4	5
8	Siento que pertenezco a la organización cuando empatizan conmigo.	1	2	3	4	5
9	La proactividad es importante en la búsqueda de mejoras continuas.	1	2	3	4	5
10	Desarrollo mis tareas proactivamente respetando la línea jerárquica.	1	2	3	4	5
11	Demuestro resiliencia ante reacciones negativas y me fortalezco de ello.	1	2	3	4	5
12	Me sobrepongo a las adversidades que interfieren en el desarrollo de mis actividades.	1	2	3	4	5
	Dimensión 6: Compromiso de lealtad (Confianza, Puntualidad, Dedicación, Desempeño)					
13	Demuestro confianza al momento de liderar grupos de trabajo.	1	2	3	4	5
14	Los compañeros de trabajo confían en mis capacidades profesionales.	1	2	3	4	5
15	La puntualidad es sinónimo de respeto y responsabilidad.	1	2	3	4	5
16	La puntualidad es importante para desarrollar habilidades de liderazgo.	1	2	3	4	5
17	Dedico el tiempo correspondiente al desarrollo de mis actividades.	1	2	3	4	5
18	Desempeño mis labores cotidianas, desarrollando habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Matriz operacional

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION
VARIABLE 1	<p>Madrigal (2018) afirmó que las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza. Por lo tanto, para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño en plena revolución tecnológica, se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.</p>	<p>Habilidades interpersonales</p> <p>Son las competencias que los ejecutivos modernos deben practicar y desarrollar para lograr objetivos en conjunto. Se focalizan en practicar virtudes como la flexibilidad, honestidad, respeto, creatividad, entre otras; pues será de vital importancia para crear valor e influencia en los demás. (Morrison, 2007).</p>	<p>Flexibilidad Honestidad Respeto Creatividad</p>	<p>p1, p2, p3, p4, p5, p6,</p>	<p>1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A veces 4: casi siempre 5: siempre</p>
Habilidades directivas		<p>Habilidades sociales</p> <p>Esta habilidad se sustenta en la comunicación interpersonal, por lo cual es necesario que las personas que interactúan entre sí, se comuniquen asertivamente y empáticamente con el objetivo de trabajar en equipo y tomar decisiones acertadas para lograr las metas organizacionales. Además, que influirá y persuadirá a los demás miembros de la organización a trabajar bajo el mismo enfoque y los lineamientos institucionales. (Bonifaz, 2012; Franco y Ochoa, 2015).</p>	<p>Comunicación Asertividad Empatía Trabajo en equipo</p>	<p>p7, p8, p9, p10, p11, p12,</p>	
		<p>Habilidades de liderazgo</p> <p>Es aquella habilidad que tiene la connotación de lograr que cada individuo cumpla con el rol encargado. Es la magia de influir en las personas para que realicen sus actividades habituales con esmero para lograr un bien colectivo. El liderazgo no se evoluciona de un día a otro, se desarrolla todos los días. Por lo tanto, el que asume la función del liderazgo es quien encaminará al equipo de trabajo a alcanzar los objetivos trazados. Sus principales labores son organizar, integrar, delegar y conciliar. (Puchol, 2016; Madrigal, 2018).</p>	<p>Organiza Integra Delega Concilia</p>	<p>p13, p14, p15, p16, p17, p18.</p>	
VARIABLE 2	<p>Robbins y Coutler (2014) definieron al compromiso organizacional como el rango en el que un trabajador se identifica con una determinada organización, manteniendo un grado de identidad, de participación continua, perseverando en su filiación a la misma. Esto se repercute en los niveles bajos de ausentismo y de rotación temprana de trabajadores.</p>	<p>Compromiso de identidad</p> <p>Es la identificación laboral que manifiesta un trabajador al demostrar su capacidad y adaptación con los objetivos de la organización, llevándolo a colaborar y a participar genuinamente de las mismas convicciones y metas que la empresa. (Robbins y Coutler, 2014)</p>	<p>Capacidad Adaptación Colaboración Convicción</p>	<p>p1, p2, p3, p4, p5, p6,</p>	<p>1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A veces 4: casi siempre 5: siempre</p>
Compromiso organizacional		<p>Compromiso laboral continuo</p> <p>Es la relación de “membresía” que demuestra el colaborador con la organización al desear mantenerse como integrante de ella. Bajo esta premisa, se manifiesta un gran sentido de pertenencia puesto que mientras existan altos niveles de participación, las empresas contarán con empleados muy involucrados y las medidas de renuncia serán más bajas. (Meyer, Smith y Allen, 1993; López, 2010; Bateman y Crant, 1993).</p>	<p>Sentido de pertenencia Actitud proactiva Resiliencia</p>	<p>p7, p8, p9, p10, p11, p12,</p>	
		<p>Compromiso de lealtad</p> <p>Esta dimensión es de naturaleza emocional y de valores en donde hace referencia a la lealtad que demuestran los colaboradores con su trabajo y con su empleador. El empleado no solamente asume la obligatoriedad de ser leal porque está contratado, sino porque cree que está en lo correcto, demostrando su dedicación y desempeño en las labores para continuar en la organización. (Betanzos <i>et. al</i>, 2006; Aldana, Tafur y Leal, 2018).</p>	<p>Confianza Puntualidad Dedicación Desempeño</p>	<p>p13, p14, p15, p16, p17, p18.</p>	

Anexo 4. Validación de instrumentos – experto 1

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado Mg. Chicchón Mendoza Oscar Guillermo

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVEZ DE JUICIO DE EXPERTOS

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo hacer conocimiento que, siendo estudiante de la escuela de Postgrado de la UCV, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para desarrollar la investigación para optar el grado de magíster en gestión del talento humano.

La investigación se titula: “**Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021**”, y siendo imprescindible contar con los docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de investigación.

El expediente de validación cuenta con la siguiente documentación:

- Carta de presentación
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades interpersonales							
1	Demuestro flexibilidad para comprometerse con los objetivos organizacionales.	X		X		X		
2	Demuestro actitud positiva para identificarme con los compromisos de la institución.	X		X		X		
3	La honestidad es importante para comprometerme con la cultura de la organización.	X		X		X		
4	El respeto es fundamental para mantener el compromiso laboral continuo.	X		X		X		
5	Demstrar creatividad es sinónimo de manifestar mi compromiso con la institución.	X		X		X		
6	Es necesario ser creativo para lograr un mejor desempeño organizacional.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades sociales							
7	La comunicación oportuna es importante para compenetrarse con la misión y visión de la organización.	X		X		X		
8	La comunicación asertiva nos permite desarrollar un adecuado compromiso de lealtad con la institución.	X		X		X		
9	Practico la asertividad al momento de transmitir ideas en beneficio de la organización	X		X		X		
10	Demuestro empatía con mis compañeros en el desarrollo de mis funciones	X		X		X		
11	El trabajo en equipo me permite lograr los objetivos organizacionales	X		X		X		
12	Trabajando en equipo se logra una mejor relación laboral.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Habilidades de liderazgo							
13	Se utilizan los recursos necesarios en la organización de tareas	X		X		X		
14	La organización de tareas impulsa a comprometerse con los objetivos institucionales.	X		X		X		
15	La dirección jerárquica es importante para la integración de los colaboradores.	X		X		X		
16	Se delegan funciones en base a las capacidades de los colaboradores	X		X		X		
17	Delegar funciones brinda confianza a los nuevos integrantes de la organización.	X		X		X		
18	Concilio ideas para utilizar la mejor alternativa en la solución de problemas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Chicchón Mendoza Oscar Guillermo DNI: 08478538

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Compromiso de identidad							
1	Demuestro capacidad en la elaboración de las tareas encomendadas.	X		X		X		
2	Demuestro capacidad de identificación con la plana jerárquica.	X		X		X		
3	Me adapto a los cambios de la organización y sus requerimientos.	X		X		X		
4	Demuestro actitud colaborativa en los trabajos de equipo.	X		X		X		
5	Manifiestar una actitud colaborativa es sinónimo de interacción social.	X		X		X		
6	Demuestro convicción y seguridad cuando lidero un equipo de trabajo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Compromiso laboral continuo							
7	Me siento identificado con la organización y sus objetivos.	X		X		X		
8	Siento que pertenezco a la organización cuando empatizan conmigo.	X		X		X		
9	La proactividad es importante en la búsqueda de mejoras continuas.	X		X		X		
10	Desarrollo mis tareas proactivamente respetando la línea jerárquica.	X		X		X		
11	Demuestro resiliencia ante reacciones negativas y me fortalezo de ello.	X		X		X		
12	Me sobrepongo a las adversidades que interfieren en el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Compromiso de lealtad							
13	Demuestro confianza al momento de liderar grupos de trabajo.	X		X		X		
14	Los compañeros de trabajo confían en mis capacidades profesionales.	X		X		X		
15	La puntualidad es sinónimo de respeto y responsabilidad.	X		X		X		
16	La puntualidad es importante para desarrollar habilidades de liderazgo.	X		X		X		
17	Dedico el tiempo correspondiente al desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
18	Desempeño mis labores cotidianas, desarrollando habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. Chicchón Mendoza Oscar Guillermo DNI: 08478538

7

Especialidad del validador: Lic. En Administración de Negocios Internacionales, MBA, y Dr. En Gestión

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el anuncio del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Los Olivos, 12 de julio del 2021



Firma del experto Informante.

Validación de instrumentos – experto 2


UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimado Dr. Julio Samuel Zárate Suárez

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVEZ DE JUICIO DE EXPERTOS

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo hacer conocimiento que, siendo estudiante de la escuela de Postgrado de la UCV, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para desarrollar la investigación para optar el grado de magíster en gestión del talento humano.

La investigación se titula: “Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021”, y siendo imprescindible contar con los docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de investigación.

El expediente de validación cuenta con la siguiente documentación:

- Carta de presentación
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente




UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
DIMENSIÓN 1: Habilidades interpersonales								
1	Demuestro flexibilidad para comprometerme con los objetivos organizacionales.	X		X		X		
2	Demuestro actitud positiva para identificarme con los compromisos de la institución.	X		X		X		
3	La honestidad es importante para comprometerme con la cultura de la organización.	X		X		X		
4	El respeto es fundamental para mantener el compromiso laboral continuo.	X		X		X		
5	Demstrar creatividad es sinónimo de manifestar mi compromiso con la institución.	X		X		X		
6	Es necesario ser creativo para lograr un mejor desempeño organizacional.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades sociales								
7	La comunicación oportuna es importante para compenetrarse con la misión y visión de la organización.	X		X		X		
8	La comunicación asertiva nos permite desarrollar un adecuado compromiso de lealtad con la institución.	X		X		X		
9	Practico la asertividad al momento de transmitir ideas en beneficio de la organización	X		X		X		
10	Demuestro empatía con mis compañeros en el desarrollo de mis funciones	X		X		X		
11	El trabajo en equipo me permite lograr los objetivos organizacionales	X		X		X		
12	Trabajando en equipo se logra una mejor relación laboral.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades de liderazgo								
13	Se utilizan los recursos necesarios en la organización de tareas	X		X		X		
14	La organización de tareas impulsa a comprometerse con los objetivos institucionales.	X		X		X		
15	La dirección jerárquica es importante para la integración de los colaboradores.	X		X		X		
16	Se delegan funciones en base a las capacidades de los colaboradores	X		X		X		
17	Delegar funciones brinda confianza a los nuevos integrantes de la organización.	X		X		X		
18	Concilio ideas para utilizar la mejor alternativa en la solución de problemas.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Compromiso de identidad								
1	Demuestro capacidad en la elaboración de las tareas encomendadas.	X		X		X		
2	Demuestro capacidad de identificación con la plana jerárquica.	X		X		X		
3	Me adapto a los cambios de la organización y sus requerimientos.	X		X		X		
4	Demuestro actitud colaborativa en los trabajos de equipo.	X		X		X		
5	Manifiestar una actitud colaborativa es sinónimo de interacción social.	X		X		X		
6	Demuestro convicción y seguridad cuando lidero un equipo de trabajo.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Compromiso laboral continuo								
7	Me siento identificado con la organización y sus objetivos.	X		X		X		
8	Siento que pertenezco a la organización cuando empatizan conmigo.	X		X		X		
9	La proactividad es importante en la búsqueda de mejoras continuas.	X		X		X		
10	Desarrollo mis tareas proactivamente respetando la línea jerárquica.	X		X		X		
11	Demuestro resiliencia ante reacciones negativas y me fortalezo de ello.	X		X		X		
12	Me sobrepongo a las adversidades que interfieren en el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Compromiso de lealtad								
13	Demuestro confianza al momento de liderar grupos de trabajo.	X		X		X		
14	Los compañeros de trabajo confían en mis capacidades profesionales.	X		X		X		
15	La puntualidad es sinónimo de respeto y responsabilidad.	X		X		X		
16	La puntualidad es importante para desarrollar habilidades de liderazgo.	X		X		X		
17	Dedico el tiempo correspondiente al desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
18	Desempeño mis labores cotidianas, desarrollando habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.	X		X		X		

Observaciones [precisar si hay suficiencia]: Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Zárate Suárez Julio DNI: 10868448.

Observaciones [precisar si hay suficiencia]: Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Zárate Suárez Julio DNI: 10868448.

9

Especialidad del validador: Lic. En Administración de Negocios Internacionales, MBA, y Dr. En Gestión

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: 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.

Lima 5 de julio del 2021



Dr. Julio Samuel Zárate Suárez
DNI^o. 10868448

Validación de instrumentos – experto 3

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimada Dra. Loreta Shardin Flores de Espino

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVEZ DE JUICIO DE EXPERTOS

Me es grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y asimismo hacer conocimiento que, siendo estudiante de la escuela de Postgrado de la UCV, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para desarrollar la investigación para optar el grado de magister en gestión del talento humano.

La investigación se titula: **“Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021”**, y siendo imprescindible contar con los docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de investigación.

El expediente de validación cuenta con la siguiente documentación:

- Carta de presentación
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Compromiso de identidad							
1	Demuestro capacidad en la elaboración de las tareas encomendadas.	X		X		X		
2	Demuestro capacidad de identificación con la plana jerárquica.	X		X		X		
3	Me adapto a los cambios de la organización y sus requerimientos.	X		X		X		
4	Demuestro actitud colaborativa en los trabajos de equipo.	X		X		X		
5	Manifiestar una actitud colaborativa es sinónimo de interacción social.	X		X		X		
6	Demuestro convicción y seguridad cuando lidero un equipo de trabajo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Compromiso laboral continuo							
7	Me siento identificado con la organización y sus objetivos.	X		X		X		
8	Siento que pertenezco a la organización cuando empatizan conmigo.	X		X		X		
9	La proactividad es importante en la búsqueda de mejoras continuas.	X		X		X		
10	Desarrollo mis tareas proactivamente respetando la línea jerárquica.	X		X		X		
11	Demuestro resiliencia ante reacciones negativas y me fortalezo de ello.	X		X		X		
12	Me sobrepongo a las adversidades que interfieren en el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Compromiso de lealtad							
13	Demuestro confianza al momento de liderar grupos de trabajo.	X		X		X		
14	Los compañeros de trabajo confían en mis capacidades profesionales.	X		X		X		
15	La puntualidad es sinónimo de respeto y responsabilidad.	X		X		X		
16	La puntualidad es importante para desarrollar habilidades de liderazgo.	X		X		X		
17	Dedico el tiempo correspondiente al desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
18	Desempeño mis labores cotidianas, desarrollando habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir (.) No aplicable ()

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Compromiso de identidad							
1	Demuestro capacidad en la elaboración de las tareas encomendadas.	X		X		X		
2	Demuestro capacidad de identificación con la plana jerárquica.	X		X		X		
3	Me adapto a los cambios de la organización y sus requerimientos.	X		X		X		
4	Demuestro actitud colaborativa en los trabajos de equipo.	X		X		X		
5	Manifiestar una actitud colaborativa es sinónimo de interacción social.	X		X		X		
6	Demuestro convicción y seguridad cuando lidero un equipo de trabajo.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Compromiso laboral continuo							
7	Me siento identificado con la organización y sus objetivos.	X		X		X		
8	Siento que pertenezco a la organización cuando empatizan conmigo.	X		X		X		
9	La proactividad es importante en la búsqueda de mejoras continuas.	X		X		X		
10	Desarrollo mis tareas proactivamente respetando la línea jerárquica.	X		X		X		
11	Demuestro resiliencia ante reacciones negativas y me fortalezo de ello.	X		X		X		
12	Me sobrepongo a las adversidades que interfieren en el desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Compromiso de lealtad							
13	Demuestro confianza al momento de liderar grupos de trabajo.	X		X		X		
14	Los compañeros de trabajo confían en mis capacidades profesionales.	X		X		X		
15	La puntualidad es sinónimo de respeto y responsabilidad.	X		X		X		
16	La puntualidad es importante para desarrollar habilidades de liderazgo.	X		X		X		
17	Dedico el tiempo correspondiente al desarrollo de mis actividades.	X		X		X		
18	Desempeño mis labores cotidianas, desarrollando habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. SHARDIN FLORES LORETA DNI: 06883581

Especialidad del validador: Licenciado en Administración, Magister en Educación, Dra. En Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. SHARDIN FLORES LORETA DNI: 06883581

Especialidad del validador: Licenciado en Administración, Magister en Educación, Dra. En Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para presentar el componente o dimensión específica del constructo.

9

³Claridad: 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.

Lima, 07 de Julio del 2021



Dra. Loreta Shardin Flores
N° 06883581

Anexo 5. Carta de autorización de la empresa firmada y sellada

 <p>PERÚ Ministerio de Educación</p>	<p>INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO "CARLOS CUETO FERNANDINI"</p>	
<p>Creado por: R.M. N° 131-83-ED Revalidado: RD-0016-2007-ED</p>		
<p>Comas, 28 de junio del 2021</p>		
<p><u>OFICIO N° 297-IESTP-“CCF”</u></p>		
<p>Señores: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO Escuela de posgrado UCV filial Lima Programa de maestría en Gestión del Talento humano - Campus Lima Norte <u>Presente.</u></p>		
<p>ASUNTO: Autorización para aplicar Instrumentos de Investigación.</p>		
<p>-----</p> <p>Tengo el agrado de dirigirme a su digno despacho, para saludarle en nombre de la Comunidad Educativa del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Carlos Cueto Fernandini”, y a la vez manifestar que el Lic. SAMUEL HUANCA GRANADOS, docente de nuestra institución, con documento N° 41539681, estudiante del programa de maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Cesar Vallejo – Campus Lima Norte, ha sido aceptado por mi despacho y autoriza la aplicación de los instrumentos en nuestra casa de estudios para la obtención de datos que su trabajo de investigación denominado: Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021 lo requiera. Así también, la información obtenida de dicha investigación, será remitida a la institución al término del mismo.</p>		
<p>Aprovecho la ocasión para reiterarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.</p>		
<p>Atentamente,</p>		
<p>  DR. JAVIER M. ALANYA PERDOMO Director General</p>		

Anexo 6. Matriz de tabulación de datos

Archivos de Excel: DATOS DE ENCUESTA--Habilidades directivas y el compromiso organizacional.xlsx - Excel

Inicio ses. [Iconos de ventana]

Archivos: Inicio, Insertar, Disposición de página, Fórmulas, Datos, Revisar, Vista, Ayuda, ¿Qué desea hacer? [Compartir]

Portapapeles, Fuente, Alineación, Número, Estilos, Celdas, Edición

Barra de fórmulas: A1, Marca temporal

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL			
1	Marca temp	Directi	1. De2.	De3.	La 4.	El 5.	De6.	Es7.	La 8.	La 9.	Pr:10.	D:11.	E:12.	T:13.	S:14.	L:15.	L:16.	S:17.	D:18.	C:1.	De2.	De3.	M:4.	De5.	M:6.	De7.	M:8.	Sic9.	La 10.	D:11.	D:12.	I:13.	D:14.	L:15.	L:16.	L:17.	D:18.	De			
2	77620211622741	meli.cu	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	77620211611620	carimor	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	776202116116194	ricardo.	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	
5	77620211623632	loreta.s	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	
6	77620211623634	mary.al	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	
7	776202116116120	ivone.vi	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	77620211623591	rocio.hl	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
9	776202116116145	eliana.e	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	776202116116148	mac.c	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	
11	776202116116134	francisc	2	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	776202116233041	maria.o	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	776202116235532	wadalat	5	5	4	3	3	3	4	5	5	3	5	3	4	4	4	5	3	5	4	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	
14	7762021161162629	borcont	5	5	4	5	3	3	4	5	4	5	5	3	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	
15	776202116116244	carlos_	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
16	776202116233049	ccfgonz	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	3	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
17	776202116116422	casm_c	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
18	776202116116594	aydemz	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
19	776202116116164	julosce	4	4	4	3	3	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
20	776202116234402	lis.ricac	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	776202116235933	hayddy	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	776202116116555	angelop	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
23	776202116116470	colver_	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	776202116116340	jmr106	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
25	7762021161160953	luz.cas	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	4	
26	7762021161161725	ci.3ccf	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
27	7762021161161701	arturo?	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5

Respuestas de formulario 1 y 2

Estado: Listo | Zoom: 100%

Anexo 7. Acta de Originalidad – Turnitin firmada por docente

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

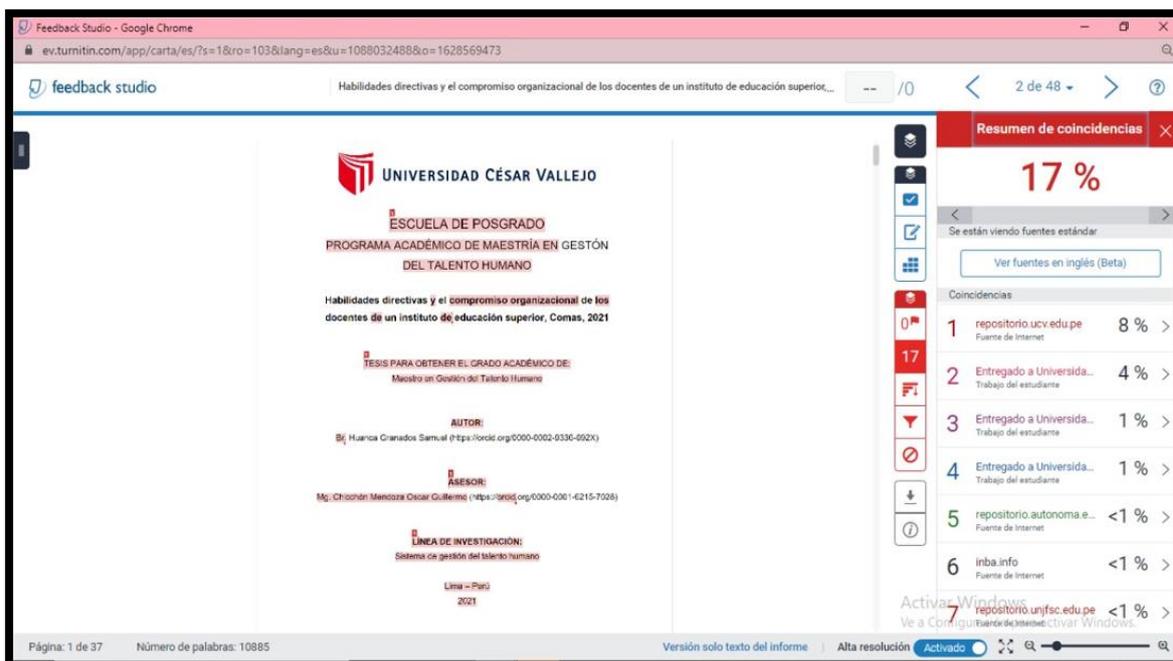
Yo, CHICCHON MENDOZA OSCAR GUILLERMO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, COMAS, 2021", cuyo autor es HUANCA GRANADOS SAMUEL , constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 08 de Agosto del 2021

Apellidos y Nombres del Asesor	Firma
CHICCHON MENDOZA OSCAR GUILLERMO DNI: 08478538 ORCID: 0000000162157028	Firmado digitalmente por :OCHICCHONM el 08-08-2021 15:46:59



Feedback Studio - Google Chrome

ev.turnitin.com/app/carta/es/?s=1&ro=103&lang=es&u=1088032488&o=1628569473

feedback studio

Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior,...

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los docentes de un instituto de educación superior, Comas, 2021

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

AUTOR:
B| Huanca Granados Samuel (https://orcid.org/0000-0002-0330-002X)

ASESOR:
M| Chicchón Mendoza Oscar Guillermo (https://orcid.org/0000-0001-6215-7028)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Sistema de gestión del talento humano

Lima - Perú
2021

Resumen de coincidencias

17 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	repositorio.ucv.edu.pe	8 %
2	Entregado a Universida...	4 %
3	Entregado a Universida...	1 %
4	Entregado a Universida...	1 %
5	repositorio.autonoma.e...	<1 %
6	inba.info	<1 %
7	repositorio.unifsc.edu.pe	<1 %

Página: 1 de 37 Número de palabras: 10885 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

Anexo 8: Dictamen de sustentación firmada por docente asesor y revisor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dictamen para Sustentación

LIMA, 08 de Agosto del 2021

El jurado encargado de evaluar la Tesis presentado por el autor SAMUEL HUANCA GRANADOS MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, cuyo título es "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, COMAS, 2021", damos fe de que hemos revisado el documento antes mencionado, luego que el estudiante levantado todas las observaciones realizadas por el jurado, y por lo tanto está APTA para su defensa en la respectiva sustentación.

Firmado digitalmente por: ALRAMIREZRIO el 11 Ago
2021 20:31:04

ALEJANDRO RAMIREZ RIOS
PRESIDENTE

Firmado digitalmente por: RPENAFLOGU el 11
Ago 2021 09:12:19

RENATO PEÑAFLORES GUERRA
SECRETARIO

Firmado digitalmente por: OCHICCHONM el 09 Ago
2021 15:47:09

OSCAR GUILLERMO CHICCHON MENDOZA
VOCAL(ASESOR)

Anexo 9: Tabulación de datos en el estadístico Spss 21

PRUEBA PILOTO.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 36 de 36 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	f
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	
3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	
6	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	
8	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
9	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	
10	2	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	3	5	3	4	4	
13	5	5	4	5	3	3	4	5	4	5	5	3	4	3	5	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	
15	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	
16	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	
17	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	
18	4	4	4	4	3	3	5	3	4	5	5	5	4	4	5	
19	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
21	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
22	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
23	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	

Vista de datos Vista de variables

PRUEBA PILOTO.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	P1	Númerico	8	0	Demuestra flexi...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
2	P2	Númerico	8	0	Demuestra acti...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
3	P3	Númerico	8	0	La honestidad ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
4	P4	Númerico	8	0	El respeto es fu...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
5	P5	Númerico	8	0	Demuestra crea...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
6	P6	Númerico	8	0	Es necesario s...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
7	P7	Númerico	8	0	La comunicació...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
8	P8	Númerico	8	0	La comunicació...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
9	P9	Númerico	8	0	Practico la aser...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
10	P10	Númerico	8	0	Demuestra em...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
11	P11	Númerico	8	0	El trabajo en eq...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
12	P12	Númerico	8	0	Trabajando en ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
13	P13	Númerico	8	0	Se utilizan los r...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
14	P14	Númerico	8	0	La organización...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
15	P15	Númerico	8	0	La dirección jer...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
16	P16	Númerico	8	0	Se delegan fun...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
17	P17	Númerico	8	0	Delegar funcion...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
18	P18	Númerico	8	0	Concilio ideas ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
19	P19	Númerico	8	0	Demuestra cap...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
20	P20	Númerico	8	0	Demuestra cap...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
21	P21	Númerico	8	0	Me adapto a lo...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
22	P22	Númerico	8	0	Demuestra acti...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
23	P23	Númerico	8	0	Manifiestar una ...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada
24	P24	Númerico	8	0	Demuestra con...	{1, Nunca}...	Ninguna	8	Centrado	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

[Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

➔ Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos4] D:\MG. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO\III CICLO\DISEÑ. Y DESA. TESIS\SEGUNDO PROYECTO\PRUEBA PILOTO.sav

Advertencia

El determinante de la matriz de covarianzas es cero o aproximadamente cero. No se pueden calcular estadísticos basados en su matriz inversa y se mostrarán como valores perdidos del sistema.

Escala: Prueba piloto

Resumen del procesamiento de los casos

Casos	Válidos	N	%
	Válidos	35	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	35	100.0

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

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.909	.916	36

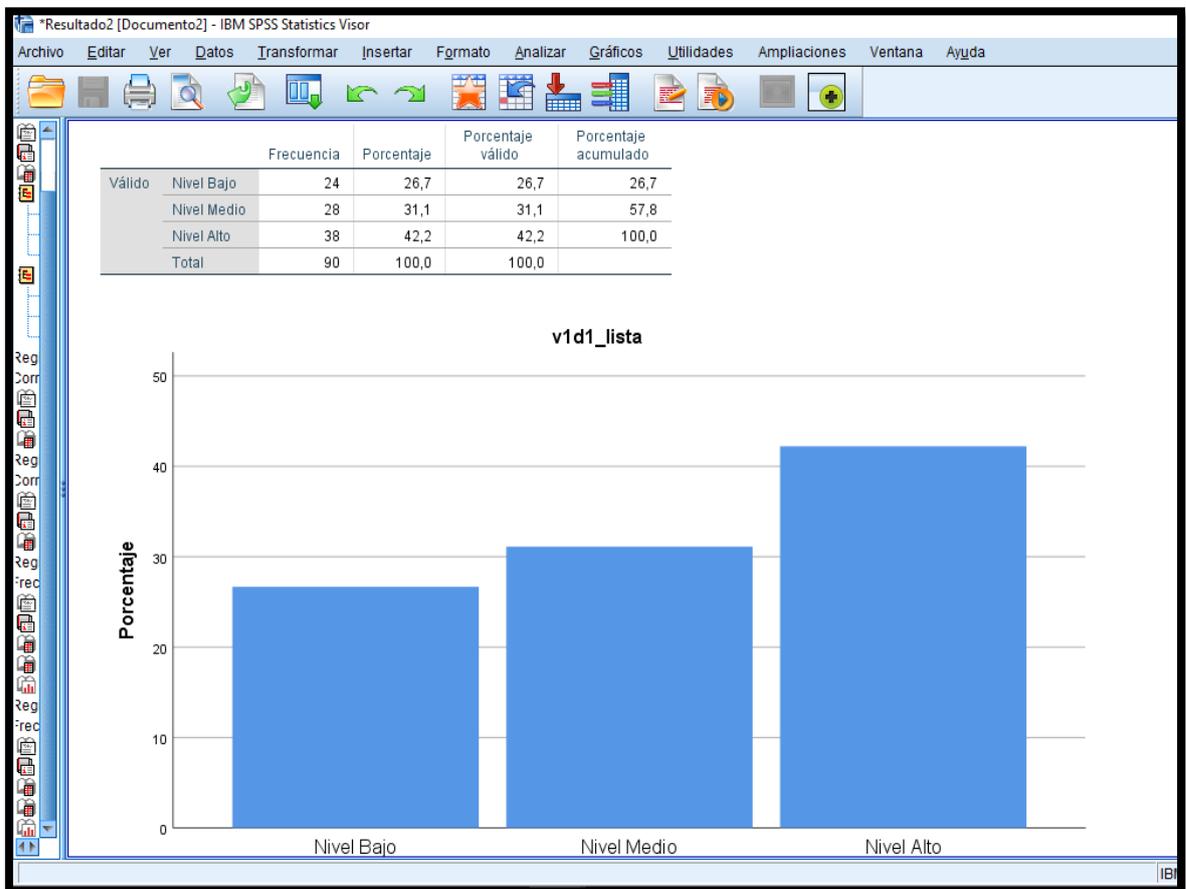
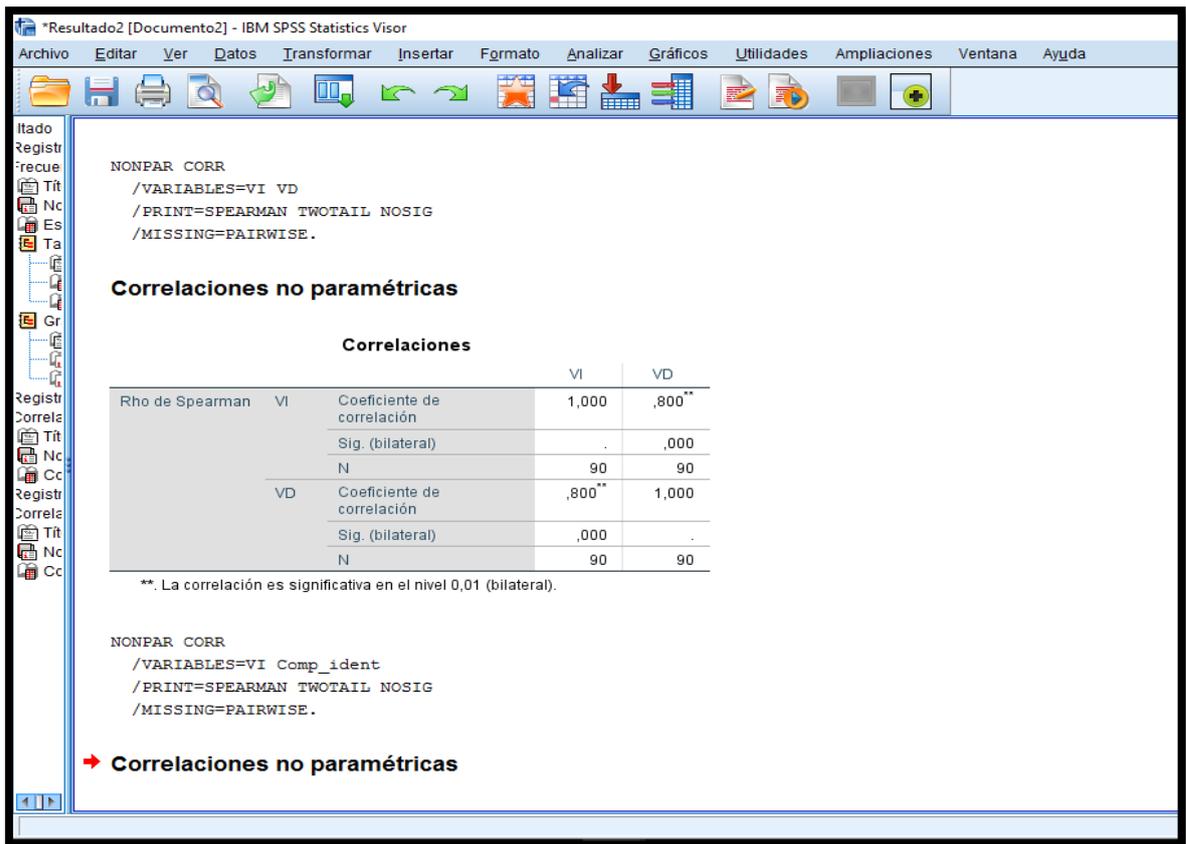
*ucv nuevo.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
29	p29	Numérico	1	0	11. Demuestro ...	Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
30	p30	Numérico	1	0	12. Me sobrepo...	Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
31	p31	Numérico	1	0	13. Demuestro ...	Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
32	p32	Numérico	1	0	14. Los compa...	Ninguno	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
33	p33	Numérico	1	0	15. La puntuali...	Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
34	p34	Numérico	1	0	16. La puntuali...	Ninguno	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
35	p35	Numérico	1	0	17. Dedico el ti...	Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
36	p36	Numérico	1	0	18. Desempeño...	Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Ordinal	Entrada
37	Hab_interpe...	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	7	Derecha	Escala	Entrada
38	Hab_sociales	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	6	Derecha	Escala	Entrada
39	Hab_liderazgo	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	7	Derecha	Escala	Entrada
40	Comp_ident	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	6	Derecha	Escala	Entrada
41	Comp_labcont	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	6	Derecha	Escala	Entrada
42	Comp_lealt	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	7	Derecha	Escala	Entrada
43	v1d1_lista	Numérico	8	0		{1, Nivel Baj...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
44	v1d2_lista	Numérico	8	0		{1, Nivel Baj...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
45	v1d3_lista	Numérico	8	0		{1, Nivel Baj...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
46	v2d1_lista	Numérico	8	0		{1, Nivel Baj...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
47	v2d2_lista	Numérico	8	0		{1, Nivel Baj...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
48	v2d3_lista	Numérico	8	0		{1, Nivel Baj...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
49	VI	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	5	Derecha	Escala	Entrada
50	VD	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	6	Derecha	Escala	Entrada
51	VD_lista	Numérico	1	0		{1, nivel baj...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada
52	VI_lista	Numérico	1	0		{1, Nivel Baj...	Ninguno	10	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

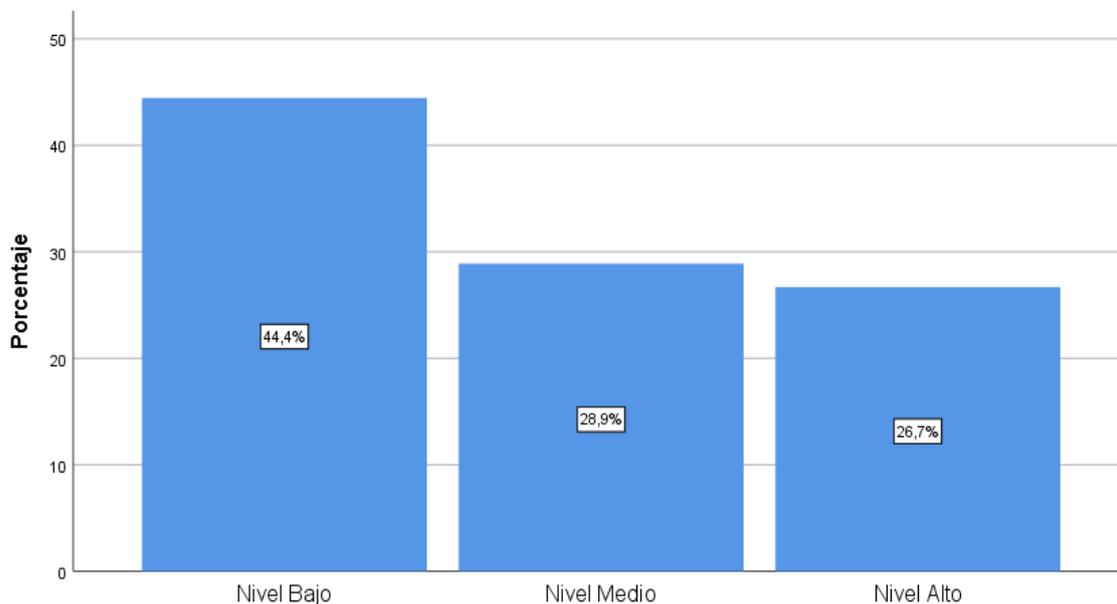
IBM SPSS Statistics Processor está l



Anexo 10. Figuras por porcentajes de la investigación

Figura 1

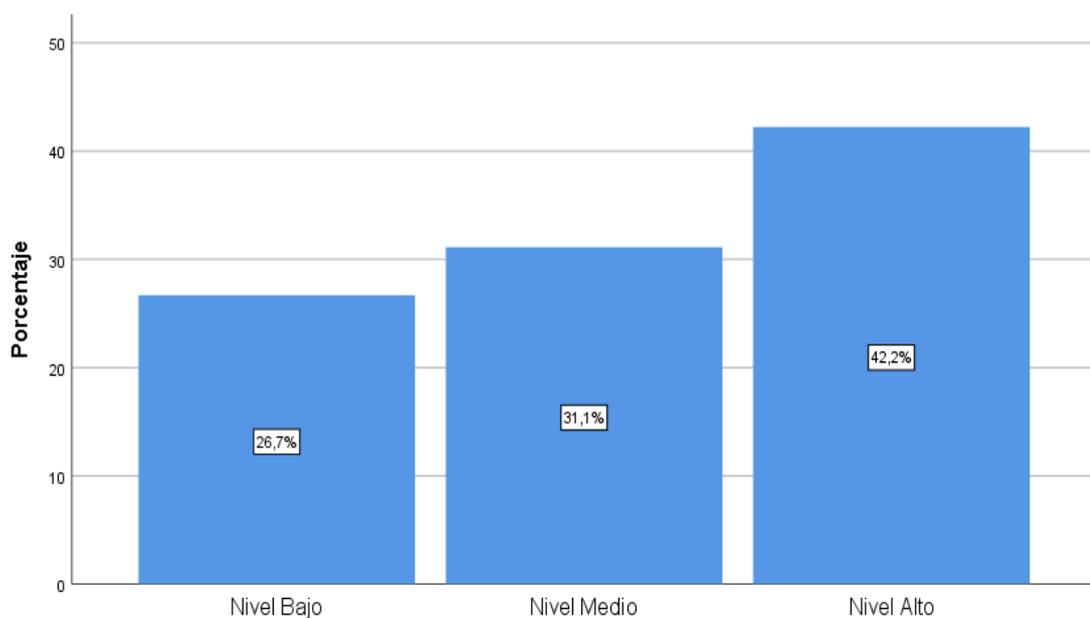
Niveles de la variable habilidades directivas



Nota: la figura muestra los porcentajes de los niveles de la variable habilidades directivas.
Fuente: elaboración propia (2021).

Figura 2

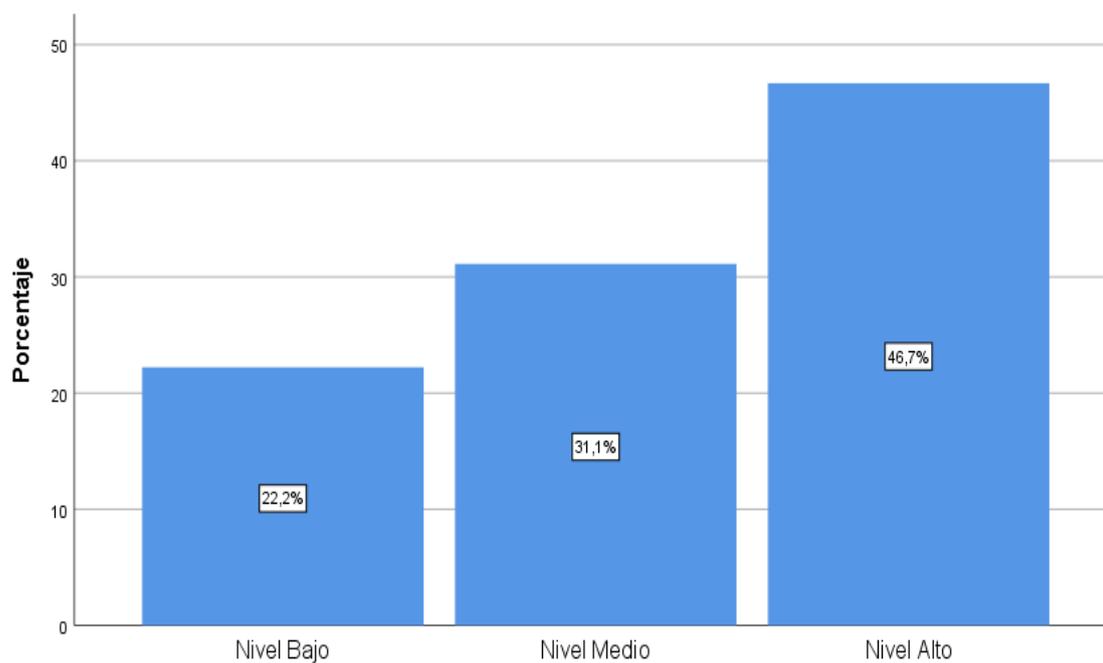
Niveles de la dimensión habilidades interpersonales.



Nota: se muestra los niveles de la dimensión habilidades interpersonales en porcentajes.
Fuente: elaboración propia (2021)

Figura 3

Niveles de la dimensión habilidades sociales

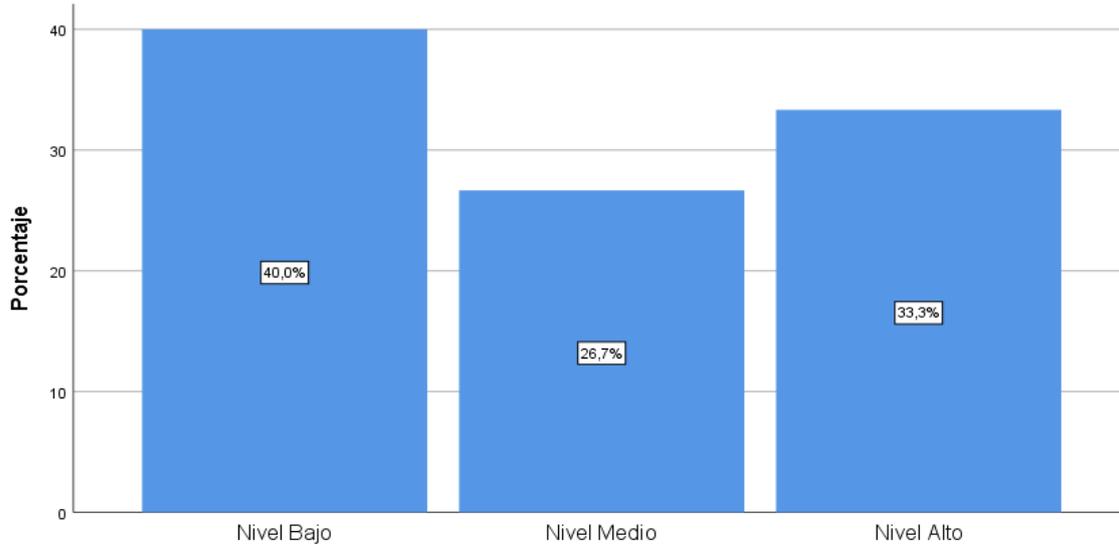


Nota: la figura muestra los porcentajes la dimensión habilidades sociales.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 4

Niveles de la dimensión habilidades de Liderazgo

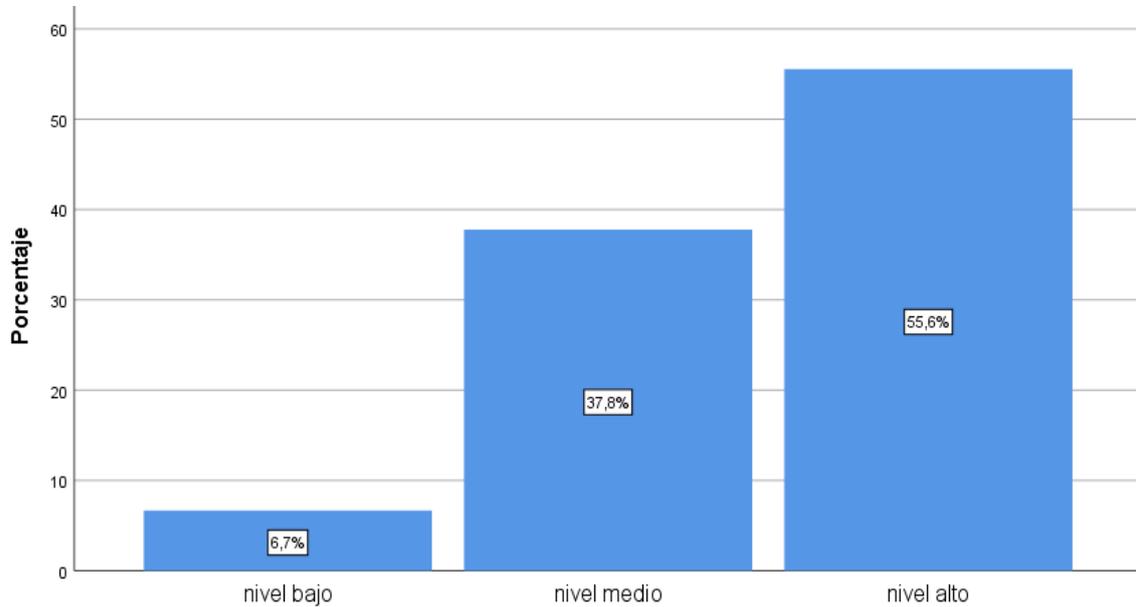


Nota: la presente figura muestra los niveles de la dimensión habilidades de liderazgo en porcentajes.

Fuente: elaboración propia (2021)

Figura 5

Niveles de la variable compromiso organizacional.

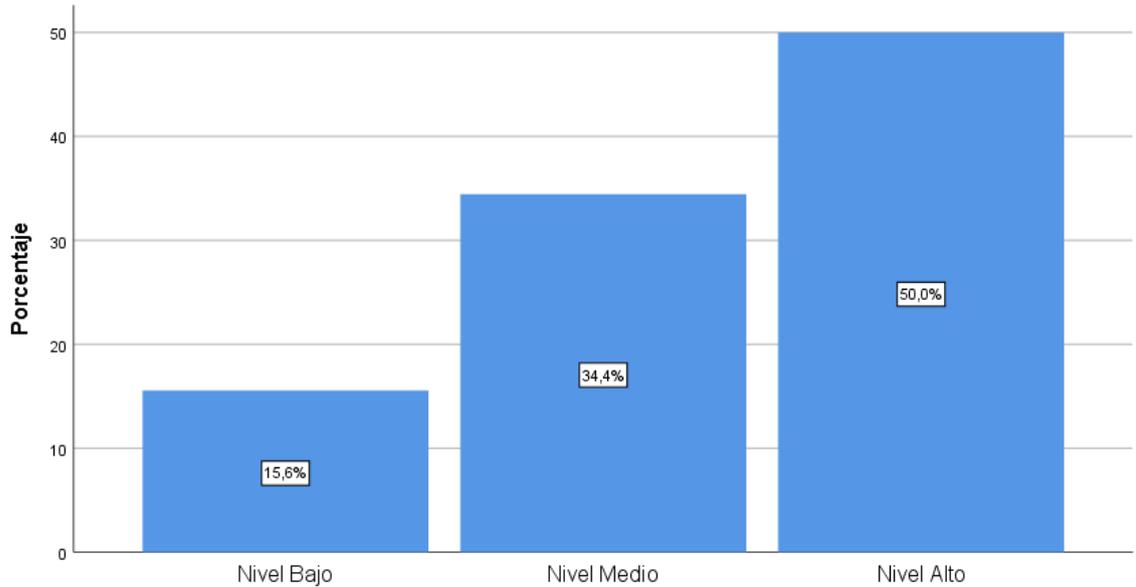


Nota: se muestra los porcentajes de la variable compromiso organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Figura 6

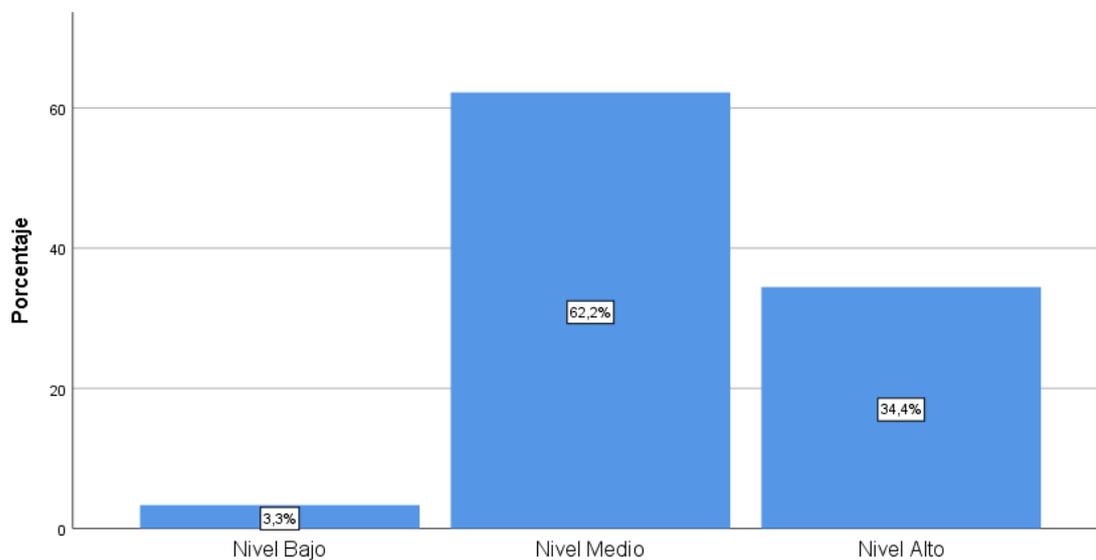
Niveles de la dimensión compromiso de identidad.



Nota: la gráfica muestra los porcentajes de los niveles de la dimensión compromiso de identidad. Fuente: elaboración propia (2021)

Figura 7

Niveles de la dimensión compromiso laboral continuo.

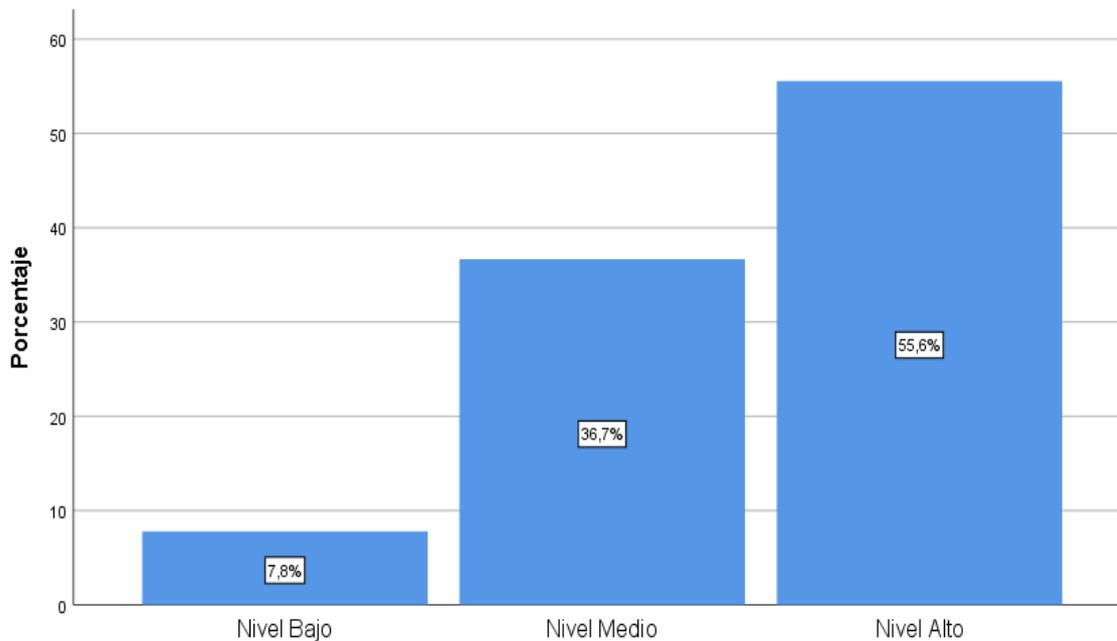


Nota: la figura muestra la dimensión compromiso laboral continuo en porcentajes.

Fuente: elaboración propia (2021)

Figura 8

Niveles de la dimensión compromiso de lealtad.



Nota: la gráfica muestra los porcentajes de la dimensión compromiso de lealtad.

Fuente: elaboración propia (2021)



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, CHICCHON MENDOZA OSCAR GUILLERMO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, COMAS, 2021", cuyo autor es HUANCA GRANADOS SAMUEL, constato que la investigación cumple con el índice de similitud de 17%, establecido y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 08 de Agosto del 2021

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
CHICCHON MENDOZA OSCAR GUILLERMO DNI: 08478538 ORCID 0000000162157028	Firmado digitalmente por: OCHICCHONM el 09-08- 2021 15:46:59

Código documento Trilce: TRI - 0177885