



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Habilidades directivas y compromiso organizacional de los  
colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Br. Pompilla Ttito, Roxana (ORCID: 0000-0003-4188-2479)

Br. Sánchez Bustamante, Lisbeth (ORCID: 0000-0002-6510-1908)

**ASESOR:**

Mgtr. Romero Pacora, Jesús (ORCID: 0000-0003-4188-2479)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

**LIMA - PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

A Dios por haberme dado la fortaleza para poder superar los obstáculos que a uno se le presenta en la vida.

A toda mi familia en general, quienes son, mi fortaleza y el motivo de todos mis logros.

A todos los que me apoyaron en el desarrollo de mi proyecto de tesis, gracias a ellos por ser esa motivación hacia el cumplimiento de mis metas personales y profesionales.

Roxana Pompilla Ttito

A mi familia que gracias a su apoyo pude concluir mi carrera.

A mis excelentes padres, Juan Sánchez y Alejandra Bustamante, quienes fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentaron en mis bases de responsabilidad y deseos de superación por su sacrificio y esfuerzo lograron darme una carrera para mi futuro y por creer en mi capacidad.

A mi esposo David y a mi querida hija Adriana, por haberme acompañado en todo momento y ser el motivo para cumplir todas mis metas.

Lisbeth Sánchez Bustamante

## **Agradecimiento**

A nuestro asesor de tesis Mgtr. Jesús Romero Pacora; quien, con su valioso conocimiento, paciencia y dedicación, dio lugar a una eficiente investigación, hoy concluida.

A la Universidad Cesar Vallejo por abrirnos las puertas y ofrecernos su total disponibilidad para ejecutar y llevar a cabo nuestro proyecto de investigación y darnos las facilidades de manera honesta y tolerante.

A la entidad donde se desarrolló nuestra investigación “Municipalidad Distrital de Poroy” y a todos los colaboradores de dicha institución quienes hicieron posible el desarrollo y la culminación de nuestro proyecto de investigación.

Br. Roxana Pompilla Ttito

Br. Lisbeth Sánchez Bustamante

## Índice de contenido

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población, muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	21
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	23
V. DISCUSIÓN	43
VI. CONCLUSIONES	49
VII. RECOMENDACIONES	52
VIII. REFERENCIAS	53
ANEXOS	

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Denominación de la escala de Likert	18
Tabla 2: Validación de expertos	19
Tabla 3: Escala del coeficiente de Alfa de Cronbach	19
Tabla 4: Alfa de Cronbach para la variable habilidades directivas	20
Tabla 5: Alfa de Cronbach para la variable compromiso organizacional	20
Tabla 6: Frecuencias de la variable habilidades directivas	23
Tabla 7: Frecuencias de la dimensión habilidades personales	24
Tabla 8: Frecuencias de la dimensión habilidades interpersonales	25
Tabla 9: Frecuencias de la dimensión habilidades grupales	26
Tabla 10: Frecuencias de la variable compromiso organizacional	27
Tabla 11: Frecuencias de la dimensión compromiso afectivo	28
Tabla 12: Frecuencias de la dimensión compromiso continuo	29
Tabla 13: Frecuencias de la dimensión compromiso normativo	30
Tabla 14: Tabla cruzada entre las variables	31
Tabla 15: Tabla cruzada entre la dimensión habilidades personales y compromiso organizacional	32
Tabla 16: Tabla cruzada entre la dimensión habilidades interpersonales y compromiso organizacional	34
Tabla 17: Tabla cruzada entre la dimensión habilidades grupales y compromiso organizacional	35
Tabla 18: Prueba de normalidad para las variables y dimensiones	37
Tabla 19: Niveles de correlación bilateral	38
Tabla 20: Prueba de hipótesis general	39
Tabla 21: Prueba de hipótesis específica 1	40
Tabla 22: Prueba de hipótesis específica 2	41
Tabla 23: Prueba de hipótesis específica 3	42

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Frecuencias de la variable habilidades directivas	23
Figura 2: Frecuencias de la dimensión habilidad personal	24
Figura 3: Frecuencias de la dimensión habilidad interpersonal	25
Figura 4: Frecuencias de la dimensión habilidad grupal	26
Figura 5: Frecuencias de la variable compromiso organizacional	27
Figura 6: Frecuencias de la dimensión compromiso afectivo	28
Figura 7: Frecuencias de la dimensión compromiso continuo	29
Figura 8: Frecuencias de la dimensión compromiso normativo	30
Figura 9: Histograma del cruce de las variables	31
Figura 10: Histograma del cruce de habilidades personales y compromiso organizacional	33
Figura 11: Histograma del cruce de habilidades interpersonales y compromiso organizacional	34
Figura 12: Histograma del cruce habilidades grupales y compromiso organizacional	35

## Resumen

La presente investigación, tuvo como objetivo principal, determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021. La investigación fue de tipo correlacional, diseño no experimental y corte transversal, en cuanto al nivel es aplicativo. La población estuvo conformada por 60 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy y la muestra fueron 48 colaboradores; los instrumentos utilizados para el recojo de datos fueron adaptados de cuestionarios existentes, tal es el caso del cuestionario estandarizado que evalúa las variables, el mismo que fue revisado y adaptado; el cuestionario para medir las habilidades directivas y el compromiso organizacional fue construido según las bases teóricas y validado estadísticamente por juicio de especialistas. Entre los resultados alcanzados se determinó: que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021, el análisis Rho de Spearman reveló un nivel de significancia bilateral de 0,000 y la relación significativa con 0, 767 positivo alto con una relación directamente proporcional, es decir, cuanto más óptimas sean las habilidades directivas será mayor el compromiso organizacional.

**Palabras clave:** *Habilidades directivas, compromiso organizacional, desempeño.*

## **Abstract**

The main objective of this research was to determine the relationship between managerial skills and organizational commitment of employees of the District Municipality of Poroy, 2021. The research was correlational, non-experimental design and cross-sectional, in terms of at the level it is applicative. The population was made up of 60 employees from the Poroy District Municipality and the sample was 48 employees; The instruments used for data collection were adapted from existing questionnaires, such is the case of the standardized questionnaire that evaluates the variables, which was revised and adapted; The questionnaire to measure managerial skills and organizational commitment was constructed according to the theoretical bases and statistically validated by the judgment of specialists. Among the results achieved, it was determined: that there is a significant relationship between managerial skills and organizational commitment of employees of the District Municipality of Poroy, 2021, the Spearman Rho analysis revealed a bilateral significance level of 0.000 and a significant relationship with 0,767 positive high with a directly proportional relationship, that is, the more optimal the managerial skills, the greater the organizational commitment.

**Key words** *Management skills, organizational commitment, performance.*

## I. INTRODUCCIÓN

Las habilidades directivas son "la capacidad de influir y ajustar a los empleados para lograr el mismo objetivo, generar motivación y compromiso"(Vivar, 2018). En cuanto al compromiso organizacional, es el nivel de implicación del colaborador en su puesto de trabajo. (Pereda, 2016)

Duana y Morales (2017), infirieron que, en Latinoamérica las organizaciones se enfocan en la satisfacción del cliente, para ello utilizan estrategias que midan la satisfacción desarrollando habilidades directivas y un adecuado desempeño laboral, pues, el objeto de toda organización es cumplir con los requerimientos del cliente. Por otro lado, algunos estudios han revelado los constantes cambios de la organización, lo cual es fundamental para mantener el nivel de exigencia acorde con el proceso administrativo para lograr metas y objetivos. (Pereda, 2016)

A nivel nacional (Ramírez, 2018), indicó que algunos expertos enfatizan la importancia de desarrollar habilidades individuales en autoconciencia, manejo del tiempo / estrés y manejo que requieren soluciones analíticas. Mientras tanto, las habilidades interpersonales deben motivar a los empleados a escuchar activamente y ganar poder e influencia. Mientras tanto, delegue y entrene cambios positivos y habilidades de equipo para lograr el trabajo en equipo.

La municipalidad distrital de Poroy, es una institución del gobierno local responsable de administrar los ingresos económicos y trabajar para el beneficio y el progreso de las comunidades locales. En dicha institución se ha podido observar problemas en cuanto a las habilidades directivas, pues, en las distintas áreas se ha realizado tal como indica el Informe de los Memorándums emitidos en el año 2020, asimismo, las problemáticas que se aluden a continuación están hiladas afín al MOF Institucional, teniendo las siguientes problemáticas: En cuanto a las habilidades directivas, los gerentes y/o jefes tienen deficientes capacidades para influenciar hacia un mismo fin, es decir, a veces son motivados y comprometidos con las actividades delegadas; con respecto, a las habilidades personales, los gerentes y/o jefes no hacen participar a los colaboradores en la formulación de metas y actividades, en cuanto a las habilidades interpersonales los gerentes y/o jefes pocas veces ofrecen soporte a los colaboradores en las dudas y deficiencias en la ejecución de sus actividades; con respecto a las

habilidades grupales, los gerentes y/o jefes no trabajan organizadamente originando deficiente productividad, eficiencia y eficacia.

Con respecto, al compromiso organizacional se percibe una inadecuada relación de los gerentes, jefes y colaboradores con la institución, ya que, la mayoría de ellos no cumplen con los objetivos de la institución, pues se percibe que los colaboradores no tienen un compromiso de continuidad, no valoran todo lo que han aprendido y la experiencia que tienen en el cargo desempeñado, ya que, únicamente se preocupan por la parte económica; referente al compromiso afectivo muchos gerentes, jefes y colaboradores no se identifican con la institución y por ello no participan en las actividades con responsabilidad y en el caso del compromiso normativo se ha podido percibir que los colaboradores no tienen lealtad a la institución, pues no sienten estabilidad laboral en sus puestos de trabajo.

Plantear el problema de estudio es precisar y describir problemas reconocidos, mediante la revisión de fuentes de carácter científico (Hé Hernández & Mendoza, 2018). Por ello, se planteó como problema general: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021?; y problemas específicos; ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021?; ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021? y ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021?.

El estudio es justificado por los principios señalados por Hernandez et al., (2014) y Vara (2012) quienes indican que, la investigación tiene un impacto en la sociedad, algunas personas participan en la teoría o en la forma en que entienden la realidad. Otros aportan nuevas herramientas metodológicas para estudiar nuevos fenómenos, o aportan información para resolver problemas: Justificación teórica; pues se elabora una compilación de información teórica de las variables y dimensiones (habilidades personales, habilidades interpersonales, habilidades grupales, compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo), para ello se analizó los antecedentes,

libros, páginas bibliográficas y revistas. Justificación práctica, ya que, pretende tener un diagnóstico y con ello conocer las deficiencias de dichas variables y sus respectivas dimensiones, además de contribuir a resolver problemáticas que están relacionadas con la investigación. Con respecto a la relevancia social, la investigación constituye un gran beneficio para la población y para la Municipalidad, ya que, es necesario que los gerentes y/o jefes de línea tengan habilidades directivas para un mejor compromiso organizacional. Justificación metodológica, pues se sustenta en la elaboración de instrumentos de medición, basados en la teoría existente y validados estadísticamente en estudios relacionadas al tema.

Un objetivo es una propuesta de resultado a alcanzar Arias (2012). Y son detallados en los resultados (Hernández & Mendoza, 2018). El objetivo general fue: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021 y como objetivo específico: Establecer el grado de relación entre habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021; Especificar el grado de relación entre habilidades interpersonales con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021 e Identificar el grado de relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

Hernández y Mendoza (2019) argumentan que una hipótesis son explicaciones, es decir, probar, una explicación proposicional de un fenómeno o problema en estudio. Con base en esto, se estableció una hipótesis general. Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021. Y como hipótesis específicas se planteó; Existe relación significativa entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021; Existe relación significativa entre habilidades interpersonales con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021 y Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Se da a conocer los siguientes antecedentes nacionales:

Challapa y Quispe (2017), su investigación tuvo como propósito determinar el impacto de las Habilidades Directivas de los Gerentes en el Compromiso Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores. Teóricamente, este estudio se refiere a Meyer y Alien (1991), quienes propusieron una definición más completa del tema del compromiso organizacional. La metodología fue de enfoque cuantitativo y correlacional, se aplicó el cuestionario a 172 directivos y trabajadores. Los resultados muestran que las habilidades directivas tienen un impacto negativo en el compromiso de una organización (emociones, continuidad y derechos) de los trabajadores, se realizó un análisis no paramétrico utilizando el coeficiente de correlación rho de spearman con una puntuación de 0,627 para determinar los resultados. Por lo tanto, se concluye que los tipos de técnicas de gestión que poseen los administradores son conocimientos técnicos y habilidades prácticas. El aporte de la tesis mencionada fue de ayuda al importe de importación, claridad y finalidad, pues buscó establecer una relación entre las dos variables con un enfoque cuantitativo y un rango de correlaciones.

Mientras tanto, se tiene a Ponce (2018) en su tesis pretende investigar cómo las habilidades directivas afectan la participación del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018. En teoría, este estudio se centra en la teoría de Griffin y Van Fleet (2016) y Whetten y Cameron (2011). Para las variables de habilidades directivas, Robbins y Coulter (2014), Daft y Marcic (2010) y Newstrom (2007) describen variables de compromiso organizacional. Este método se basa en un nivel de correlación descriptiva y diseño no experimental- transeccional. Se utilizó la encuesta mediante cuestionarios como herramienta de recopilación de datos. La población fue 119 trabajadores administrativos y la muestra fue de 79 colaboradores. Se realizó un análisis no paramétrico utilizando el coeficiente de correlación rho de spearman con una puntuación de 0,526 para determinar los resultados. Esto confirmó la relación significativa. Por tanto, se concluye que: La capacidad de un individuo

afecta en gran medida el esfuerzo por contratar personal administrativo en una zona urbana. En la medida en que el jefe demuestre una incapacidad para resolver los problemas del lugar de trabajo de manera analítica y creativa, esto afecta el compromiso laboral del empleado y la forma en que se identifica con la organización. El aporte del presente estudio, es que contribuyó a la presente investigación desde un punto de vista estadístico porque ayudó a discutir los resultados obtenidos a medida que avanzaba el estudio. Además, el autor incluye metodologías del proceso teórico.

Por su parte, Rafael y Moreyra (2018), en su investigación pretende determinar la relación entre de las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017. La teoría ha sido estudiada por Malone (1993), Pfeffer (1998), Rigb (1999), Wetten y Cameron. (1998), Quinn (2000), Brodbeck (2000), González (2006), Puchol (2010), Valls (2010). En términos de metodología, la investigación se basa en un nivel descriptivo de correlación con la investigación aplicada. Se utilizó el método de encuesta y la herramienta consistió en un cuestionario, una población y muestra de 79 personas que laboran como personal administrativo. Para los resultados, el valor  $r$  calculado por Pearson es  $r = 29,9\%$ , el valor calculado es  $V_c = 2,749$  y el valor de la tabla es  $V_t = 1,665$ . Donde  $V_c > V_t$  ( $2,749 > 1,665$ ) Probabilidad  $P(t > 2.749) = 0.0 < 5\%$ . Por tanto, concluye que: Existe una conexión no solo en términos de habilidades en equipo, sino también entre habilidades individuales, habilidades de comunicación interpersonal y compromiso organizacional. El aporte de la investigación, es que describe el sector público actual, pues dicho sector se encuentra en una situación cada vez más competitiva y desafiante donde las instituciones públicas demandan mayores exigencias al desempeño, innovación y eficiencia de gerentes, profesionales y gerentes, cambiando las nuevas habilidades y habilidades que necesitan. Además, este estudio fortalece las relaciones con colegas y jefes y fortalece el trabajo que guía al equipo a trabajar después de alcanzar metas comunes. El método de investigación del autor está relacionado con el trabajo en curso.

Vargas (2019), en su estudio pretende determinar la relación de las Competencias directivas y compromiso laboral en la Red N° 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana 2018. En teoría, consideró a Novak y Gallart (1997), Tobón (2006) y Henderson (1980). Desde el punto de vista metodológico, este estudio permite un

abordaje cuantitativo de tipo básico, método de razonamiento hipotético, de plan de correlación poblacional y de una muestra cuestionada por 127 docentes. Se utilizaron técnicas de encuesta para recopilar los datos. La herramienta de recopilación de datos fue de una encuesta de competencias directivas con la participación de 21 ítems y 18 ítems para el compromiso laboral. Los resultados muestran: La competencia directiva está razonablemente relacionada de manera positiva con el compromiso laboral de los docentes. pues tiene un  $Rho = 0,645$  y un  $p \text{ valor} = 0.000$ , Es así que, se concluyó que: Existe relación positiva media entre la competencia estratégica y el compromiso laboral de los docentes. Además, existe relación positiva media entre la competencia intratética, el compromiso laboral de los docentes y la eficiente competencia intratética del buen compromiso laboral". Asimismo, existe una débil relación positiva entre la competencia de eficacia personal con el compromiso laboral. La presente investigación presenta aporte, pues brinda información muy importante para el desarrollo del estudio, ya que, aborda las variables en este estudio. Igualmente, trabajó con la misma metodología y programa estadístico la cual fue tabulada, graficada e interpretada, para la realización de comparaciones de los resultados.

En cuanto a los antecedentes internacionales, se mencionan los siguientes: Bermúdez y Bravo (2016), en su estudio determinan en qué medida se establece la relación entre las competencias directivas y el desempeño laboral del docente. Las teorías utilizadas en este estudio son las de Whetten y Cameron (2005), Bisquera (2000) y Mosley y Megginson y Pietri (2005). Los métodos de encuesta son el trabajo de campo, técnico y relativo, un diseño experimental transeccional. Para los resultados, los autores determinaron que la variable de estudio se asoció con alta positividad, utilizando la prueba de Rho Spearman ( $r = 0,824$ ) con un nivel bilateral ( $p = 0,000$ ), lo cual permitió al tesista aceptar la hipótesis planteada en cual se pueden identificar, conocer las habilidades directivas y los procesos gerenciales, concluyendo así que se pueden determinar las habilidades de aprendizaje de los docentes y se pueden determinar ciertos factores de formación. Por lo tanto, este estudio representa una contribución en la investigación de la relación entre diversas habilidades directivas y desempeño laboral. por otro lado, proporcionan metodologías y herramientas de referencia para recopilar información.

Mientras tanto, utilizamos a García, Barradas y Gutiérrez (2016) en su estudio identificaron las habilidades humanas directivas importantes y el desempeño laboral de los gerentes de operación en un corporativo aduanal. Referente, a las teorías el estudio dio a conocer el test de Moss y el test cuestionario de Personalidad Situacional. La metodología es cuantitativa y sigue un enfoque descriptivo. A partir de los resultados, los autores confirman que las variables de investigación están relacionadas con una alta intensidad mediante la prueba Rho de Spearman ( $r = 0,923$ ) y el grado de bilateralidad ( $p = 0,000$ ). Asimismo, se exhibieron habilidades importantes con puntajes bajos en las relaciones, como el autoconcepto, seguimiento y la toma de decisiones. Los resultados fueron revisados regularmente por el 67% de los directores y el 33% de los resultados fueron calificados como buenos. Sobre esta base, el estudio tiene aporte en el conocimiento y el desarrollo de las habilidades son fundamentales para los gerentes, pero esto no significa que su puesto les garantice el éxito. Por lo tanto, las habilidades directivas competitiva optimiza los resultados de la gestión e impulsar la mejora de los procesos en la organización.

También, se consideró la tesis de Alejandro y Carrera (2020), quien determinó el impacto de las habilidades directivas en el entorno organizativo de las e la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE. En teoría, este estudio hace referencia a Henry Laurens Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford por sus contribuciones a las habilidades directivas y clima organizacional. La metodología sigue un enfoque cuantitativo que involucra datos correlacionales. La población fueron 1981 colaboradores. Y la muestra fue de 1099 trabajadores y 100 directivos. El resultado, indica que la correlación de Pearson (0.363) y el nivel de significancia  $p < 0.05$  revelaron una relación débil, directa, positiva y significativa entre las habilidades directivas y clima organizacional. En conclusión, se han desarrollado varias teorías que contribuyen a la formación de conceptos de las primeras variables: administración científica, burocracia, clásicos, rasgos, relaciones humanas, neoclasicismo, comportamiento, desarrollo organizacional, influencia y relaciones. Este estudio contribuye, puesto que, presenta explicaciones sobre el comportamiento de las variables y aclarar los problemas encontrados. También enfatiza aspectos de habilidades interpersonales, personales y grupales.

Además, Gutiérrez y Rico (2019), en su tesis describieron el nivel de compromiso organizativo de un empleado en la compañía para la que trabaja, según el tipo de contrato laboral de que se trate. Este estudio cubre las teorías de Randall & Cote (1991), Morrow, (1993), Meyer & Allen (1997), Bayona, Goñi & Madorrán (2000) y O'Reilly & Chatman (1986). Además, este estudio se realiza mediante métodos cuantitativos y correlacionales. La muestra incluye 270 empleados con contratos de duración determinada y servicios con relaciones de 3 meses o más en Colombia y / o en empresas públicas. Los resultados indican una correlación moderada entre la escala de interacción emocional ( $\alpha 0.744$ ) y el nivel de interacción estándar ( $\alpha 0.671$ ) el valor alfa de Cronbach. El valor alfa de la escala de contrato continuo ( $\alpha 0,453$ ), que significa una correlación media baja. No hay diferencia en el compromiso organizativo según el tipo de contrato laboral. Concluyó que no había diferencia entre los aspectos del compromiso organizativo, que era independiente del tipo de contrato de trabajo. Este estudio tiene aporte, ya que, describe de forma independiente los comportamientos y problemas encontrados en las variables, enfatiza aspectos de similar dedicación emocional, normas y continuidad, y utiliza la misma metodología utilizada en el presente estudio Continuaremos contribuyendo a esta investigación.

Referente a las teorías para el desarrollo de la investigación, se tomaron a tres autores por cada teoría, para definir a la primera variable habilidades directivas, se tomó como teórico base a Griffin y Van Fleet (2016), quienes indicaron que: las habilidades directivas estudian las aptitudes requeridas por directores, gerentes y ejecutivos. Asimismo, estos autores revelaron que las habilidades directivas básicas son las habilidades de administración del tiempo, relaciones interpersonales, conceptos, comunicación, diagnóstico, toma de decisiones y técnicas.

Para la variable de habilidades directivas Griffin y Van Fleet (2016), consideraron en su libro como habilidades directivas centrales, los cuales se detalla a continuación: se nombra como primera dimensión a las habilidades personales, donde las personas con sublimes habilidades personales alcanzan a la cima de su eficacia personal y de su organización. Teniendo tres indicadores esenciales, siendo el primero, gestión del tiempo, se enfoca a la capacidad del jefe o gerente para ordenar las labores por prioridad, para trabajar con eficiencia y para delegar debidamente. Con relación al segundo indicador, manejo del estrés, está centrada en administrar de manera óptima

el tiempo en la ejecución de las tareas en las organizaciones. Seguidamente el tercer indicador, toma de decisiones, es la capacidad del jefe para identificar y definir con precisión problemas y oportunidades, y luego elegir el curso de acción apropiado para resolver el problema y aprovechar la oportunidad. El cuarto indicador es también un mandato eficaz que se considera el factor principal de la gestión eficaz del tiempo. Es establecer un modelo de atribución de superiores y uno o más subordinados; asignar parte de la carga de trabajo a otros "(p. 59). Como quinto indicador, se considera que el orden de prioridad es una comprensión de la importancia relativa de diferentes objetivos y actividades. Es por ello que se debe determinar el orden de prioridad y el orden en el que se deben desarrollar las tareas o actividades.

Como segunda dimensión se tiene a las habilidades interpersonales, considerada como una enorme delantera saber observar el potencial y las cualidades de los agregados. Eso posibilitará que les ayude a sostenerse en sus fortalezas. Ello no significa ignorar las carencias, sino valorarlas internamente de un conjunto mucho más grande y repleto de posibilidades. Cabe aludir, que la capacidad interpersonal es la inteligencia para vislumbrar a otras personas. La voz "inter" puede enredarse con "intra" que significa "dentro de uno mismo".

Con respecto al primer indicador: comunicación, se enfoca en la habilidad para revelar, atender e cambiar información y estimaciones necesarias para el trabajo con sus responsables y subordinados. Con relación al segundo indicador, manejo de conflictos, está centrada en juntar a las partes en conflicto para que se enfrenten y negocien su problemática. Como tercer indicador, gestión de reuniones, considerada como el conjunto de mecanismos de los cuales dispone el jefe de una reunión con el fin de garantizar una dinámica productiva y eficaz. Como cuarto indicador se encuentra el pensamiento estratégico, considerada como un juicio intuitivo que provee el ajuste obligatorio para futuros trabajos de planeación de la entidad. Los resultados de este pensamiento se incorporarán a la misión, visión, estrategia de la organización y como quinto indicador se tiene administrar el control se refiere al enjuiciamiento de proteger la entidad y sus activos a través de la disminución de posibles consecuencias de acontecimientos futuros que impliquen un riesgo.

Como tercera dimensión se tiene a las habilidades grupales, En estas habilidades, un líder está al servicio de una organización y su éxito depende de su gestión. Por lo

tanto, los líderes deben caracterizarse por un interés en comprender sus habilidades y promover cómo aprovechar los impulsores del cambio. la autoridad asume su propio equipo. se llevan a cabo de la mejor manera posible, teniendo en cuenta los esfuerzos del grupo. . y las habilidades y capacidades de los demás. La primera medida es, por tanto, la siguiente: la motivación se refiere al conjunto de capacidades que llevan a un individuo a comportarse de una forma determinada. Por lo que, se tiene como primer indicador: Motivación, se refiere al conjunto de energías que hacen que los individuos se comporten de determinadas maneras, como segundo indicador formación de equipos efectivos, es el que repercute de forma individual y grupal en la institución; el tercer indicador trabajo en equipo, visto como un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un resultado común, el cuarto indicador liderazgo, es una actividad que influye en las personas para que estén listas para trabajar hacia sus metas. El quinto indicador a menudo dirige el paso de toma de decisiones, al tiempo que permite que los subordinados y los equipos tomen decisiones a través de decisiones grupales que los gerentes seleccionan individualmente.

Seguidamente como segundo teórico se considera a Madrigal (2009), quien definió a las habilidades directivas como las capacidad de influir en las personas de una organización, comprometerse con los mismos objetivos, motivar y comprometerse con la acción y asumir la responsabilidad de su desempeño. Dicha autora dio a conocer las clases de habilidades directivas, las cuales para el presente estudio se consideran como dimensiones. Como primera dimensión habilidades conceptuales se refieren a las habilidades que consideran la organización como un todo. Incluyen la capacidad de coordinar y explicar ideas, conceptos y prácticas; como segunda dimensión, las habilidades técnicas están relacionadas con la capacidad de utilizar los recursos y relaciones necesarios para realizar tareas específicas para el equipo o para ellos mismos, podemos solucionar cualquier problema que surja. La tercera dimensión se refiere a las habilidades interpersonales, definidas como habilidades para el trabajo en equipo. En el espíritu de cooperación, etiqueta y cooperación, también es posible abordar las necesidades de los demás y lograr objetivos comunes. Las habilidades sociales de cuarta dimensión se definen como el comportamiento de uno mismo y de los demás, y el comportamiento de los demás hacia uno mismo.

Como último teórico se incluyó a Puchol y Puchol (2016), quienes definieron como: El grado en que los empleados se identifican con una organización específica y objetivos que desean conservar una relación con ella. Por lo tanto, la participación laboral representa identificarse con un trabajo en particular, y el compromiso organizacional significa identificarse con el individuo y la organización que lo emplea. Dichos autores dieron a conocer a las siguientes dimensiones: primera dimensión, habilidades de comunicación da a conocer la dirección de la empresa determina si los empleados han recibido, comprendido y aplicado información de arriba hacia abajo; como segunda dimensión grupo de trabajo, en cambio, es un tipo de grupo que se caracteriza por características muy singulares que lo diferencian de otros tipos de grupos. y como tercera dimensión tiempo de los directivos necesaria para identificar los roles o papeles, para la toma de decisiones y para ejercer la integridad.

Referente a las teorías para el desarrollo de la segunda variable, se tomaron a tres autores, es así que, se consideró como teórico base a Robbins y Judge (2017), quienes definieron al compromiso organizacional, como: “El nivel en que un colaborador está de acuerdo con una organización en específica y sus objetivos y desea conservar una relación con ella. Por tanto, la participación laboral significa asemejar con un trabajo o actividad en particular, mientras que el compromiso organizacional afirma que es el grado de identificación con la organización” (p. 79).

Para la variable compromiso organizacional, Robbins y Judge (2017), consideraron en su libro *Comportamiento Organizacional* tres dimensiones, los cuales se detalla a continuación: se nombra como primera dimensión el compromiso afectivo, se define por la responsabilidad emocional de una organización y la confianza en su valor. Asimismo, el componente afectivo se asemeja al compromiso actitudinal. Dicha dimensión tiene cinco indicadores esenciales, primer indicador: familia, se enfoca en la importancia del bienestar familiar y se centra en comenzar con la influencia personal y el desarrollo ambiental (Aldana, Tafur & Leal, 2017). Las personas son el primer lugar para sentir a otras personas e integrarse en la comunidad. Esta integración conduce a un compromiso emocional. Trabajar en familia y trabajar con cariño mutuo en familia es sin duda una mejor dedicación. El segundo indicador permanecía, es la base de las actividades del grupo, considerada como factor de movilización, es el motor de creación de valor y cohesión entre los grupos. Seguidamente, el tercer

indicador, la lealtad, que consideramos uno de los más importantes en esta dimensión, es la generosidad, gratitud y actitud de la empresa y la familia hacia ellos. Por esta razón, los empleados son vistos como una gran familia que comparte la misma pasión por el trabajo. El cuarto indicador, la edad que se considera la forma más simple, pura y cercana, se encuentra en los seres humanos cercanos a partir de la relación de personalidad de los dos individuos. Finalmente, se considera la satisfacción como el quinto indicador que viene determinado por las actitudes de los empleados hacia su puesto de trabajo, y las actitudes se basan en creencias y valores desarrollados en las actividades.

Por otro lado, se nombra como segunda dimensión el compromiso de continuidad, definida como el compromiso de continuar, es el valor económico percibido de permanecer en la organización en comparación con dejar la organización. Una trabajadora puede comprometerse con su empleador porque le aporta un buen sueldo y siente que, si renuncia, su familia se verá perjudicada. Con respecto al indicador: indiferencia, se enfoca en el estado de ánimo en que no hay predisposición o aversión a una persona, cosa o negocio en particular. Con relación al segundo indicador conveniencia, es considerada como la correlación y conformidad entre dos cosas, el beneficio o utilidad que se obtiene. Seguidamente el tercer indicador, los costos económicos, se considera como aquello que sacrificamos a cambio de cualquier cosa. El cuarto indicador de necesidad económica, seguido de la falta de fondos para cubrir diversas necesidades materiales, sanitarias y físicas. El quinto indicador, comodidad, es la abundancia de recursos necesarios para vivir plácidamente.

Como tercera dimensión se tiene al compromiso normativo definida como obligación de perseverar en la organización por motivos morales o éticos. Asimismo, su responsabilidad moral y voluntaria es vista como el cumplimiento de sus creencias y sentimientos hacia la empresa en reciprocidad de lo que de ella derivan. Dicha dimensión tiene como primer indicador la obligación moral. Trata de normas morales formadas por el trabajador y se fundamenta en la naturaleza moral del hombre, su personalidad. Como segundo indicador, tenemos lo correcto. Este elemento está asociado con la corrección moral, una disciplina de la filosofía que estudia el comportamiento moral de las personas en la sociedad. Es el tercer indicador de culpabilidad, se percibe como un acto u omisión que provoca responsabilidad por el

daño que se produce. El cuarto indicador deber, consiste en los actos u omisiones requeridos por la obligación. Es decir, aquello que requiere la norma. El quinto indicador es la reciprocidad, donde los empleados aportan según su potencial y reciben según sus necesidades.

Seguidamente como segundo teórico consideró a Vivar (2019), quien definió como la medida en que los empleados identifiquen una organización en particular, los objetivos y deseos para mantener su pertenencia. Entre los aspectos están: La primera dimensión es la participación en el trabajo, que se considera suficiente para que los trabajadores identifiquen su trabajo, y creo que es importante participar activamente en el trabajo y los resultados de su trabajo. El apoyo organizacional se reconoce en la segunda dimensión la cual se considera la creencia común de los colaboradores que valoran sus aportes y se preocupan por su bienestar, y en la tercera dimensión el compromiso con el colaborador, considerada como la dedicación de los colaboradores de los empleados que están satisfechos con el trabajo

Finalmente, se consideró como tercer teórico a Chiavenato (2017), quien manifestó que el compromiso organizacional es la fuerza de la participación de los empleados en la organización y cómo se identifican. Por lo tanto, los empleados a largo plazo tienen más probabilidades de estar comprometidos con la organización que los empleados a corto tiempo. Dicho autor hace mención a las siguientes dimensiones: primera dimensión identificación con la organización significa una afiliación o acreditación que proporciona un empleado en términos de metas, metas y políticas organizacionales. como segunda dimensión involucramiento en el trabajo, considerada como la interrelación de las labores, es decir, la compenetración e identificación con las mismas, conllevando a tomar decisiones oportunas, participando con el mismo esfuerzo y atención en las tareas que necesite realizar y lograr la mayor eficiencia con las tareas que le asignen. En la tercera dimensión, la lealtad organizacional es el grado en que los empleados muestran un compromiso con la organización y un deseo de permanecer en la organización, y con este fin se esfuerzan por mantener el compromiso con la organización.

### **III. METODOLOGÍA**

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

##### **Tipo**

Según Vara (2012), la investigación de tipo básica, se encarga de relacionar variables en estudio, para analizar y entender una problemática existente, es así que, la presente investigación únicamente se enfoca en describir el conocimiento en su estado natural.

En base a lo sustentado por dicho autor, la presente investigación fue de tipo básica, ya que, solo se está ampliando los conocimientos a las teorías establecidas. No se está utilizando la investigación de tipo aplicada debido a que no se realizará una propuesta de mejora que generen cambios significativos e innovadores.

Según Hernandez et al. (2014), existen tres tipos de enfoque, estos son cuantitativo, cualitativo y mixto, dentro del enfoque cuantitativo, un investigador se encarga de utilizar sus diseños (recolección de datos) para darle la veracidad y la credibilidad necesaria a las hipótesis planteadas, dentro de un contexto específico, para que posteriormente a ello sea aceptada por la comunidad científica, como los datos recolectados son el resultado de mediciones, estos deberán representarse por números y seguidamente se analizaron con herramientas de estadística.

##### **Diseño de investigación:**

Según Hernandez et al. (2014), el diseño puede ser interpretado como una estrategia para recolectar la información que se desea y así responder al planteamiento formulado, con relación al diseño no experimental, esta es aquella investigación en la que se ejecutó sin la manipulación deliberada de las variables, por el contrario, en la investigación de diseño no experimental lo que se busca, es ver objetivamente los fenómenos en su entorno natural para seguidamente pasar a ser analizados, en un determinado punto de tiempo o momento.

Para el trabajo de investigación el diseño fue no experimental, de corte transversal o transeccional y con un alcance descriptivo correlacional.

## 3.2. Variables y operacionalización

### Variable

Para Hernandez et al. (2014), la definen como una propiedad que puede sufrir una variación, y dicha variación es observable y medible. El concepto de una variable puede ser aplicable a todo ser vivo, objetos, sucesos o fenómenos, estos asumen distintos valores con relación a la variable referida. Una variable obtiene valores para la investigación científica en el momento que se relacionan con otras variables, en otras palabras, cuando se relacionan con una hipótesis o una teoría.

#### Variable 1: Habilidades directivas

**Definición conceptual:** Estudian las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos. (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 49)

**Definición operacional:** Son capacidades para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el papel del directivo de la organización.

**Indicadores:** Se presentó los siguientes indicadores: Gestión del tiempo, manejo del estrés, toma de decisiones, delegar con eficiencia, orden de prioridades, comunicación, manejo de conflictos, gestión de reuniones, pensamiento estratégico, administrar el control, motivación, formación de equipos efectivos, trabajo en equipo, liderazgo y decisiones en grupo.

**Escala de medición:** Para la variable 1, se utilizó el método de escala Likert para efectuar mediciones y realizar datos estadísticos utilizando programas SPSS versión 25. Por tanto, se utilizaron los siguientes valores: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre

#### Variable 2: Compromiso organizacional

**Definición conceptual:** Cuando el colaborador se identifica con la organización, objetivos y desea mantener una relación. Así, la participación laboral significa identificarse con un trabajo en particular, y el esfuerzo organizacional significa identificar al individuo con la organización que lo emplea. (Robbins & Judge, 2017, p. 165)

**Definición operacional:** Es un factor que hace que los empleados se involucren objetivos y valores de la empresa, sino también la forma en que los empleados

continúan trabajando. Los empleados dedicados son personas apasionadas por su trabajo, que se manifiesta en un esfuerzo extraordinario para hacer el trabajo.

**Indicadores:** Se presentó los siguientes indicadores: Familia, permanencia, lealtad, solidaridad, satisfacción, indiferencia, conveniencia, costo económico, necesidad económica, comodidad, obligación moral, lo correcto, sentimiento de culpabilidad, deber y reciprocidad.

**Escala de medición:** se utilizó el método de escala Likert para efectuar mediciones y realizar datos estadísticos utilizando programas SPSS versión 25. Por tanto, se utilizaron los siguientes valores: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Conformada por 60 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy. Con respecto a la población Hernández et al. (2016), muestra que una unidad de población es un conjunto de fenómenos que deben ser estudiados a partir de características comunes y generar datos de investigación.

#### **Criterio de inclusión**

Se incluyeron a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy.

#### **Criterio de exclusión**

Se excluyeron a los gerentes, sub gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Poroy.

#### **Muestra**

Se estudió a 48 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, pues, se dice que la muestra es por conveniencia porque se estudia una proporción significativa de la población que cumplan plenamente con los criterios de inclusión previamente establecidos (Vara, 2012, p. 165).

## **Muestreo**

El muestreo se trata de un proceso, por el cual se toma una muestra de todo lo que conforma la población (Vara, 2012, p. 84). En la investigación se ha determinado un muestreo No probabilístico por cuanto la muestra fue por conveniencia.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas de recolección de datos**

Se utilizó el método hipotético- deductivo. La técnica empleada ha sido la encuesta, para recabar la información de datos para la presente investigación. Mediante esta técnica se conoce las características y comportamientos de las personas.

El investigador utiliza el instrumento como medio para consignar datos o información sobre las variables (Hernandez et al., 2014, p. 229). El instrumento empleado fue el cuestionario, el cual ha sido evaluado mediante la escala Likert y se utilizaron los siguientes valores: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. Se utilizó como instrumento el cuestionario aplicado a la muestra por conveniencia a 48 colaboradores de Municipalidad Distrital de Poroy.

#### **Instrumento de la recolección de datos**

Un instrumento es utilizado para medir o registrar una variable o un grupo de variables, a través de preguntas, las cuales pueden ser afirmaciones o indicadores a los cuales se les denomina "ítems" (Vara, 2012, p. 127). Es por ello que, se hizo uso de la encuesta, para obtener información de los colaboradores en estudio, además, el instrumento fue el cuestionario el cual fue medido por medio de la escala de Likert.

Ficha técnica del instrumento:

- Nombre: Cuestionario de habilidades directivas y compromiso organizacional
- Autores: Roxana Pompilla Tito y Lisbeth Sánchez Bustamante
- Aplicación: Grupal
- Finalidad:

La presente investigación tuvo como fin determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

- **Ambito de aplicación:** El cuestionario fue aplicado a 48 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy.
- **Técnica:** Encuesta y el instrumento fue el cuestionario para la recolección de información, el cual, fue aplicado presencialmente y tuvo un escalonamiento de Likert. Por ello se cita a Hernández et al (2016), quien ratifica que la recolección de datos del cuestionario, consiste en obtener datos a través de preguntas, donde la escala para la medición normalmente es de tipo Likert.
- **Materiales:** Encuesta
- **Descripción de la aplicación:**

A las personas que se les aplico el cuestionario estuvieron informados de la problemática suscitada en la entidad y debido a la coyuntura actual se contaron con las herramientas digitales para compartir el cuestionario. Los encuestados debieron evaluar cada información y emitir su respuesta a la misma. Para el desarrollo del cuestionario se tenía un número determinado de ítems y el método de escala de Likert, el cual estableció la relación de las variables en estudio.

#### **Validación del instrumento:**

La validez se obtiene mediante veredicto de especialistas (Hernández & Mendoza, 2019). Por ello el criterio de validez de cuestionarios ha sido proporcionado por expertos de la carrera de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, quienes evaluaron las afirmaciones programadas de cuestionario y determinaron su nivel de validez.

**Tabla 1:**

*Denominación de la escala de Likert*

<b>Puntuación</b>	<b>Denominación</b>	<b>Inicial</b>
<b>1</b>	Nunca	N
<b>2</b>	Casi Nunca	CN
<b>3</b>	A veces	AV
<b>4</b>	Casi Siempre	CS
<b>5</b>	Siempre	S

## La encuesta

Es una técnica de investigación social de amplio uso y que se ha transformado con el tiempo convirtiéndose en una actividad habitual en la que todos participamos en algún momento. (Hernández & Mendoza, 2019, p. 261).

**Tabla 2:**

*Validación de expertos*

<b>N°</b>	<b>Especialista</b>	<b>Calificación instrumento</b>	<b>Especialista</b>
1	Mgtr: Jesús Romero Pacora	Muy adecuado	Asesor temático y metodólogo
2	Mgtr: Shulya Reynoso Arcos	Muy adecuado	Administración y Dirección Estratégica
3	Dr. Lino Gamarra Edgar Laureano	Muy adecuado	Administrador de Empresas y Lic. En Educación

## Confiabilidad del instrumento

Es el rango en el que un instrumento elabora resultados consistentes y coherentes. (Hernández & Mendoza, 2018, p. 239). Para ello se analizó la siguiente tabla de estadística de fiabilidad para cada variable:

**Tabla 3:**

*Escala del coeficiente de Alfa de Cronbach*

<b>NIVEL</b>	<b>VALOR</b>
Inaceptable	<0,50
<b>Pobre</b>	0,50 a 0,60
<b>Cuestionable</b>	0,60 a 0,70
<b>Aceptable</b>	0,70 a 0,80
<b>Bueno</b>	0,80 a 0,90
<b>Excelente</b>	>0,90

Nota. Teniendo en cuenta lo nombrado anteriormente, se analizó la tabla de estadística de fiabilidad para cada variable, las cuales se detallan a continuación:

Fuente: Hernández y Mendoza (2018)

## Prueba de fiabilidad para la variable habilidades directivas

**Tabla 4:**

*Alfa de Cronbach para la variable habilidades directivas*

**Resumen de procesamiento de casos**

		N°	%
Casos	Válido	48	100
	Excluido <sup>a</sup>	0	0
	Total	48	100

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento

**Estadísticos de fiabilidad de la variable habilidades directivas**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,980	30

*Nota:* En la tabla 4 se analizaron 48 datos procedentes del 100% del total de la muestra de estudio. En este sentido, se puede observar que para los 30 items planteados en el cuestionario sobre la variable habilidades directivas, el valor del Alfa de Cronbach fue de 0,980 > 0,90 excelente. Po lo cual, se concluyó que el instrumento era fiable.

**Prueba de fiabilidad para la variable compromiso organizacional**

**Tabla 5:**

*Alfa de Cronbach para la variable compromiso organizacional*

		N°	%
Casos	Válido	48	100
	Excluido <sup>a</sup>	0	0
	Total	48	100

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento  
b.

**Estadísticos de fiabilidad de la variable compromiso organizacional**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,933	30

*Nota:* En la tabla 5 se analizaron 48 datos procedentes del 100% del total de la muestra de estudio. En este sentido, se puede observar que para los 30 ítems planteados en el cuestionario sobre la variable compromiso organizacional, el valor del Alfa de Cronbach fue de 0,933 > 0,90 excelente. Por lo cual, se concluyó que el instrumento era fiable.

### **3.5. Procedimientos**

Para la investigación desarrollada se utilizaron las variables habilidades directivas y compromiso organizacional, definidas por Griffin & Van Fleet (2016) y Robbins & Judge (2017) respectivamente. En base a ambas teorías se establecieron las dimensiones e indicadores para cada variable, los cuales fueron los ítems para elaborar el cuestionario. En este sentido, se validó el cuestionario por juicio de especialistas; a cargo de profesionales establecidos por la escuela de Administración de la UCV. Además, se aplicó un cuestionario de 30 ítems por variable evaluada a través de la Escala de Likert y posteriormente se procesaron los datos hallados con el programa SPSS 25. Adicionalmente, se halló la confiabilidad del cuestionario aplicado, a través del estadístico Alfa de Cronbach, debido a que se usó ítems politómicos, es decir, con varias opciones de respuesta. Posteriormente, se procesaron los resultados en el programa SPSS 25 para realizar la discusión de resultados y el planteamiento de las conclusiones. Finalmente, se brindaron las recomendaciones a la investigación.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se utilizó el software SPSS Statistics 25, que permitió un fácil acceso a tablas y estadísticas para que puedan ser estudiadas y analizadas de forma autónoma para cada variable. Además, se utilizó el alfa de Cronbach para medir el grado de confiabilidad del cuestionario. Asimismo, se usó el software Microsoft Excel y el programa estadístico SPSS 25. Finalmente, se determinó la asociación entre la variable de habilidades directivas y compromiso organizacional, la cual se pudo obtener aplicando las estadísticas de correlación de Spearman.

### **3.7. Aspectos éticos**

Criterios de confiabilidad: La información y los documentos proporcionados en la encuesta son confiables, por lo que las organizaciones que participan en la encuesta no crean un conflicto de intereses.

Criterios de objetividad: esta tarea de investigación es objetiva porque los datos se recolectan a través de encuestas, entrevistas y revisiones de la literatura. Están basados en hechos reales.

Criterio de originalidad: La información de este estudio es original y los autores han sido citados de acuerdo con los criterios de las normas APA 7ma edición para evitar el plagio, además el presente trabajo paso por los filtros del turnitin y se cumplió con los lineamientos establecidos en la guía.

Criterios de confiabilidad: El trabajo de investigación es correcto porque la información recopilada se basa en información actual.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo univariado

**Tabla 6:**

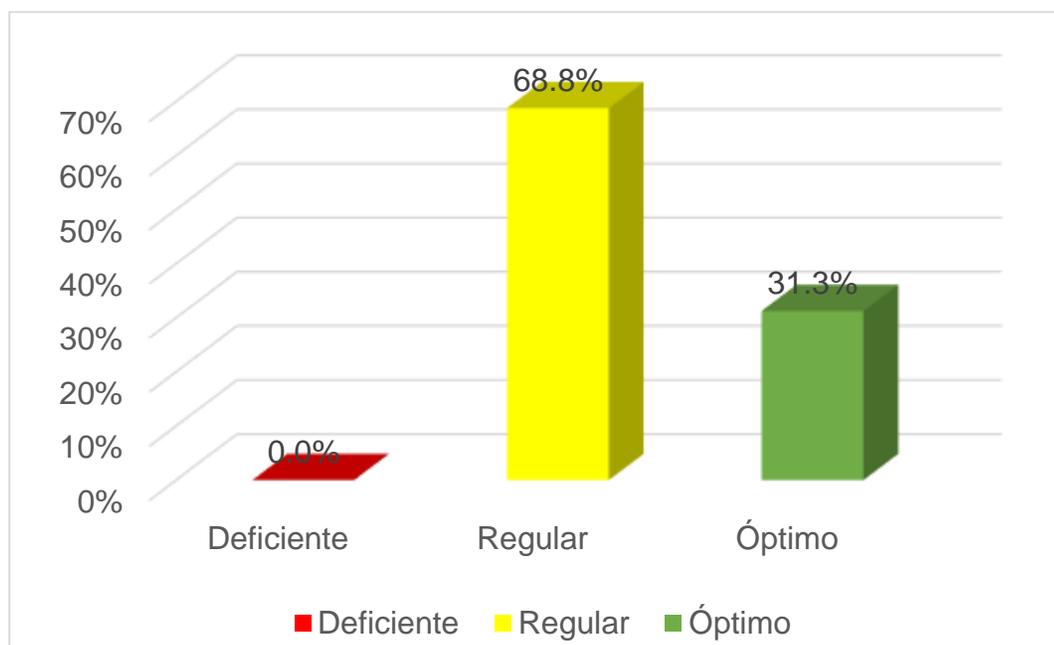
*Frecuencias de la variable habilidades directivas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	0,0	0,0%	0,0	0,0
	Regular	33	68,8%	68,8	68,8
	Óptimo	15	31,3%	31,3	100,0
	Total	48	100%	100,0	

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

**Figura 1:**

*Frecuencias de la variable habilidades directivas*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 6 y figura 1, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 68,8% (que equivale a 33 colaboradores) manifestó que las habilidades directivas son regulares en la municipalidad distrital de

Poroy, 2021. Además, el 31.3% (que equivale a 15 colaboradores) indicaron que las habilidades directivas son óptimas en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 7:**

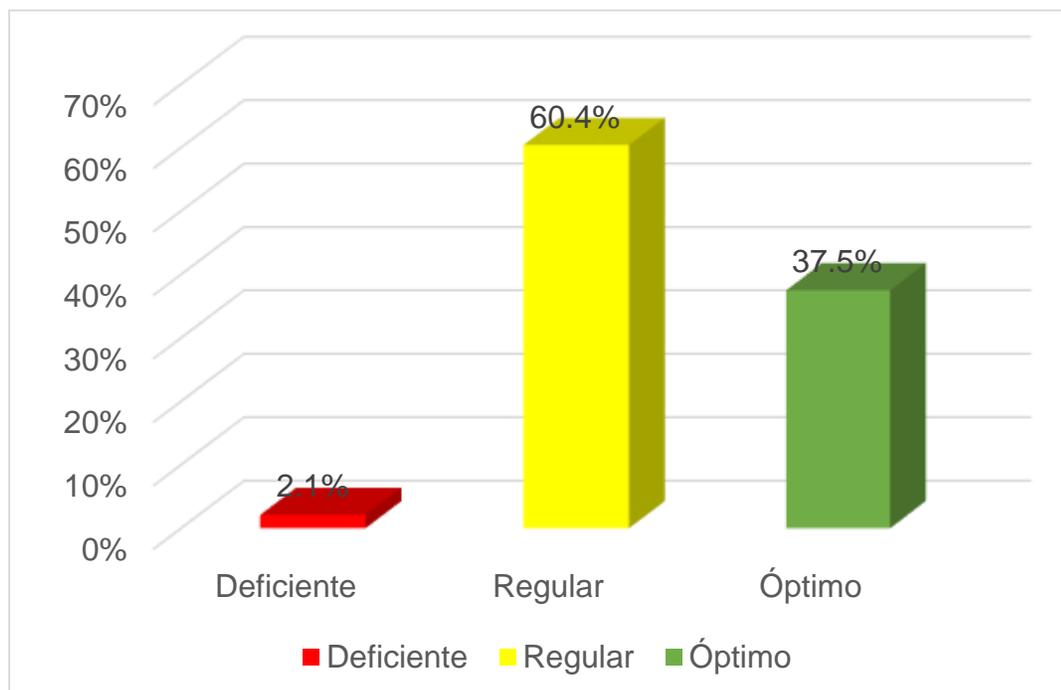
*Frecuencias de la dimensión habilidades personales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	2,1%	2,1	2,1
	Regular	29	60,4%	60,4	62,5
	Óptimo	18	37,5%	37,5	100,0
	Total	48	100,0%	100,0	

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

**Figura 2:**

*Frecuencias de la dimensión habilidades personales*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 7 y figura 2, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 2.1% (que equivale a 1 colaborador) manifestó que las habilidades personales son deficientes en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 60.4% (que equivale a 29 colaboradores) expresó que las

habilidades personales son regulares en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 37.5% (que equivale a 18 colaboradores) señaló que las habilidades personales son óptimas en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 8:**

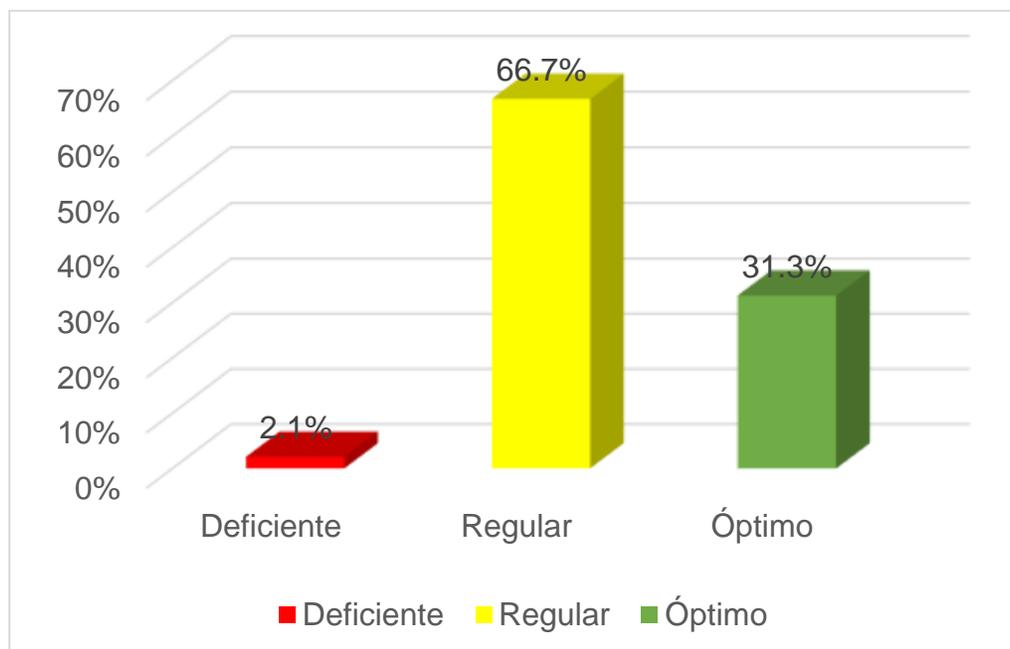
*Frecuencias de la dimensión habilidades interpersonales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	2,1%	2,1	2,1
	Regular	32	66,7%	66,7	68,8
	Óptimo	15	31,3%	31,3	100,0
	Total	48	100,0%	100,0	

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

**Figura 3:**

*Frecuencias de la dimensión habilidades interpersonales*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 8 y figura 3, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 2.1% (que equivale a 1 colaborador) manifestó que las habilidades interpersonales son deficientes en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 66.7% (que equivale a 32 colaboradores) expresó que

las habilidades interpersonales son regulares en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 31.3% (que equivale a 15 colaboradores) indicaron que las habilidades interpersonales son óptimas.

**Tabla 9:**

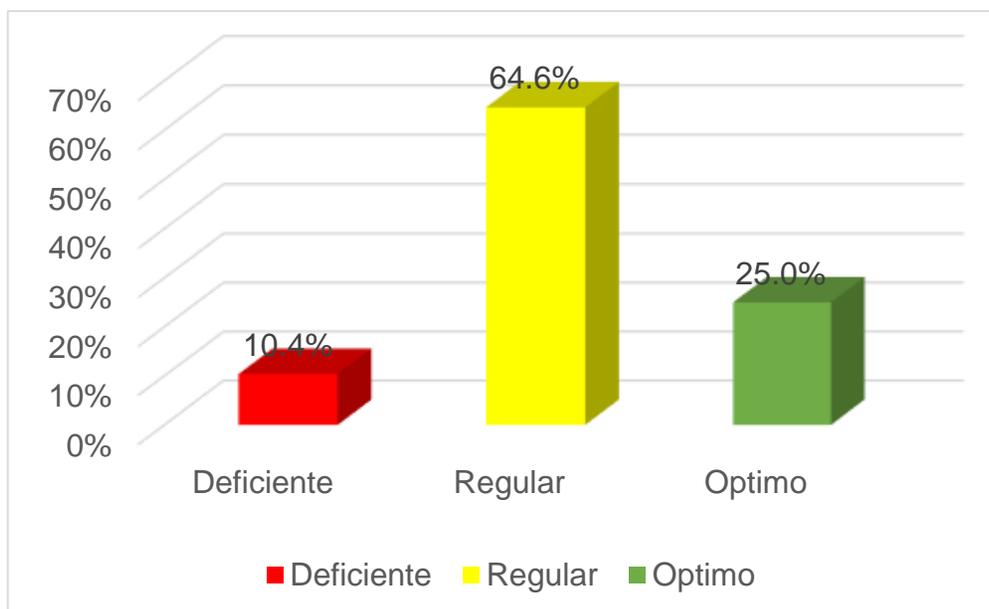
*Frecuencias de la dimensión habilidades grupales*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	5	10,4%	10,4	10,4
	Regular	31	64,6%	64,6	75,0
	Óptimo	12	25,0%	25,0	100,0
	Total	48	100%	100,0	

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

**Figura 4:**

*Frecuencias de la dimensión habilidades grupales*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 9 y figura 4, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 10.4% (que equivale a 5 colaboradores) manifestó que las habilidades grupales son deficientes en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 64.6% (que equivale a 31 colaboradores) expresó que las habilidades grupales son regulares en la municipalidad distrital de Poroy,

2021. Finalmente, el 25.0% (que equivale a 12 colaboradores) indicaron que las habilidades grupales son óptimas en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 10:**

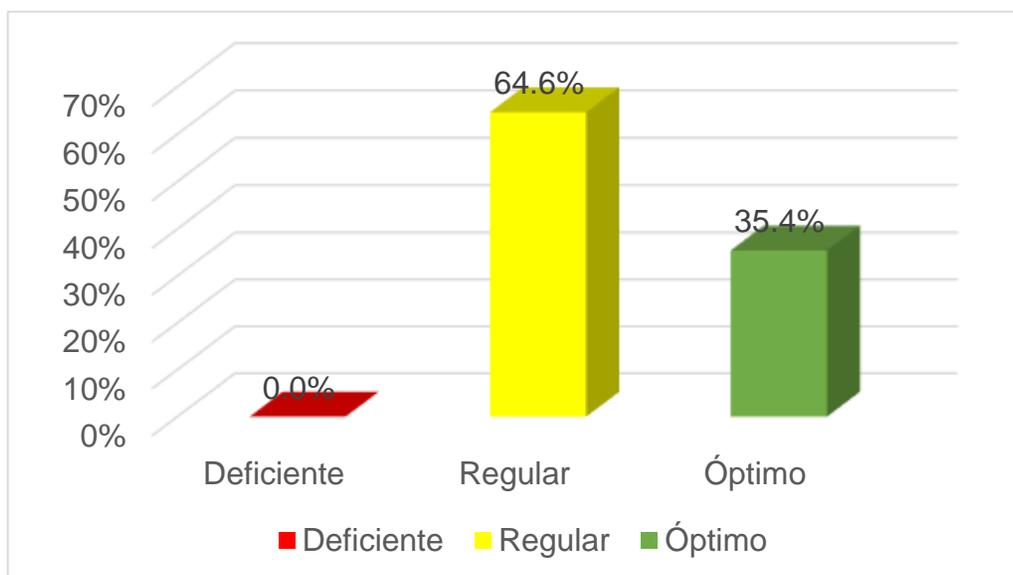
*Frecuencias de la variable compromiso organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Deficiente	0	0,0%	0,0	0,0
Regular	31	64,6%	64,6	64,6
Óptimo	17	35,4%	35,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS

**Figura 5:**

*Frecuencias de la variable compromiso organizacional*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 10 y figura 5, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 64.6% (que equivale a 31 colaboradores) manifestó que el compromiso organizacional es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 35.4% (que equivale a 17 colaboradores) expresó

que el compromiso organizacional es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 11:**

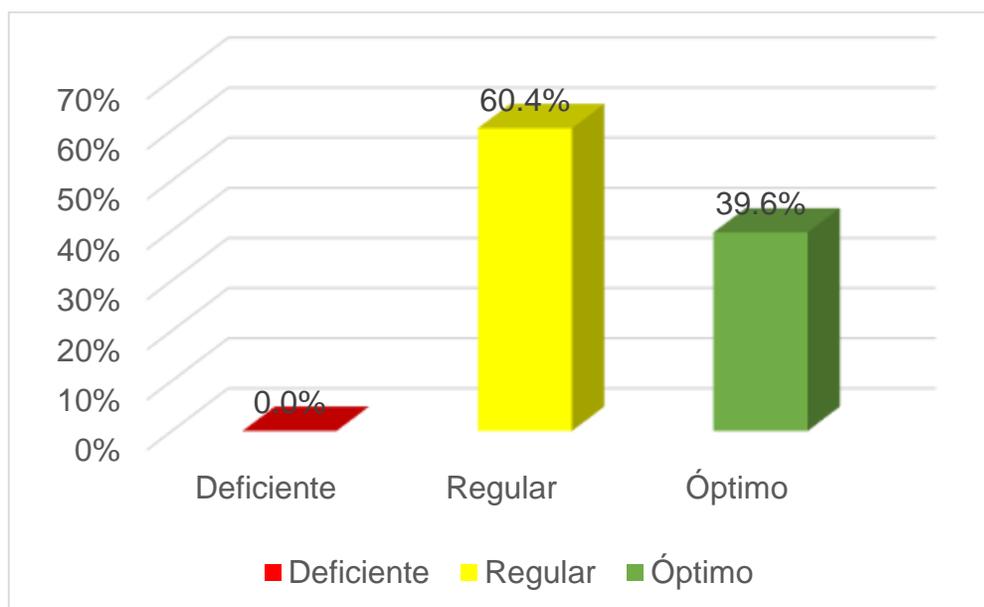
*Frecuencias de la dimensión compromiso afectivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Deficiente	0	0,0%	0,0	0,0
Regular	29	60,4%	60,4	60,4
Óptimo	19	39,6%	39,6	100,0
Total	48	100,0%	100,0	

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

**Figura 6:**

*Frecuencias de la dimensión compromiso afectivo*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 11 y figura 6, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 60.4% (que equivale a 29 colaboradores) manifestó que el compromiso afectivo es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 39.6% (que equivale a 19 colaboradores) expresó que el compromiso afectivo es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 12:**

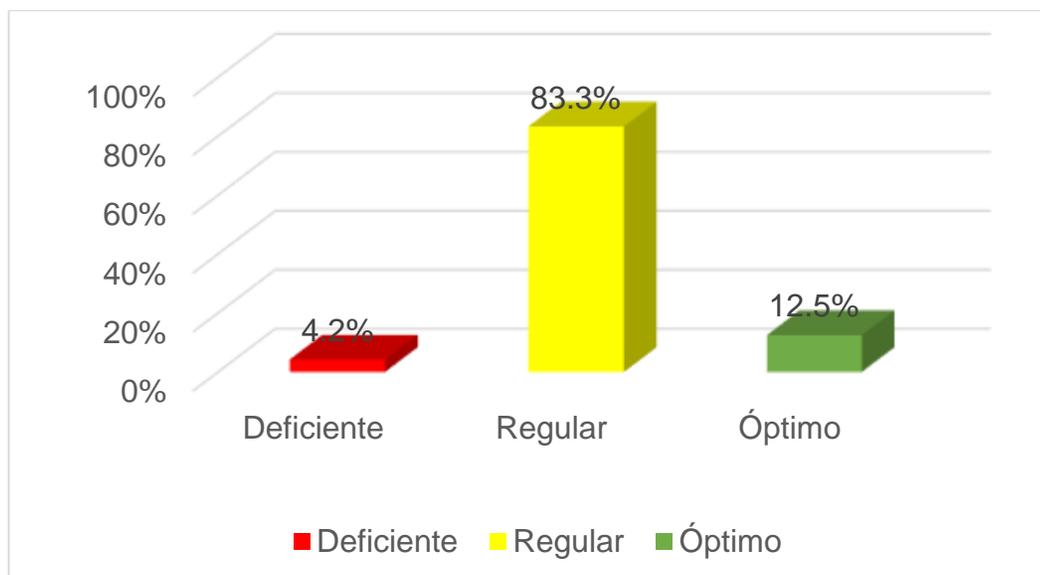
*Frecuencias de la dimensión compromiso continuo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	4,2%	4,2	4,2
	Regular	40	83,3%	83,3	87,5
	Óptimo	6	12,5%	12,5	100,0
	Total	48	100,0%	100,0	

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

**Figura 7:**

*Frecuencias de la dimensión compromiso continuo*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 12 y figura 7, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 4.2% (que equivale a 2 colaboradores) manifestó que el compromiso continuo es deficiente en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 83.3% (que equivale a 40 colaboradores) expresó que el compromiso continuo es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Además, el 12.5% (que equivale a 6 colaboradores) señaló que el compromiso continuo es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 13:**

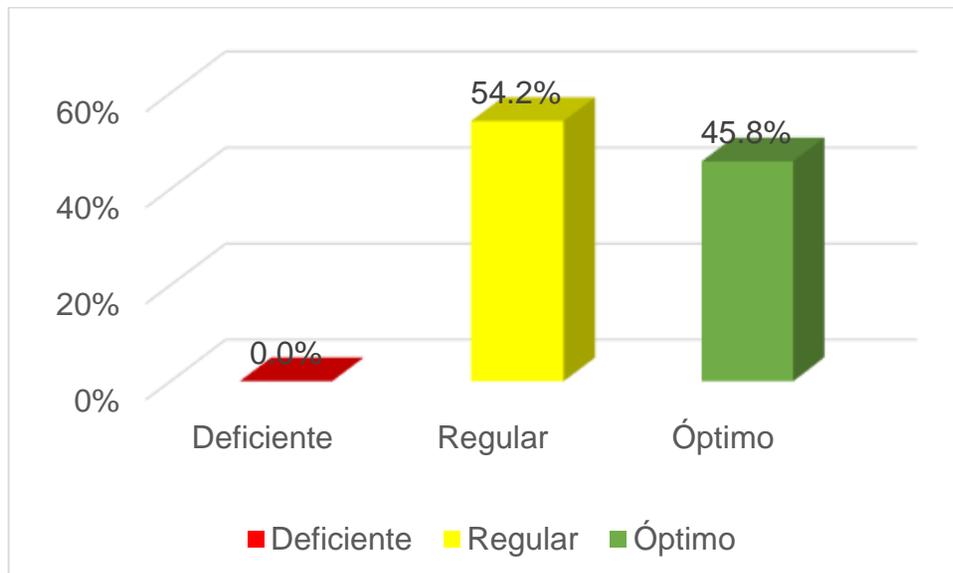
*Frecuencias de la dimensión compromiso normativo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	0	0,0%	0,0	0,0
	Regular	26	54,2%	54,2	54,2
	Óptimo	22	45,8%	45,8	100,0
	Total	48	100,0%	100,0	

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS

**Figura 8:**

*Frecuencias de la dimensión compromiso normativo*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 13 y figura 8, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 54,2% (que equivale a 26 colaboradores) manifestó que el compromiso normativo es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 45,8% (que equivale a 22 colaboradores) indicaron que es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

#### **4.2. Análisis descriptivo bivariado**

**Tabla 14:**

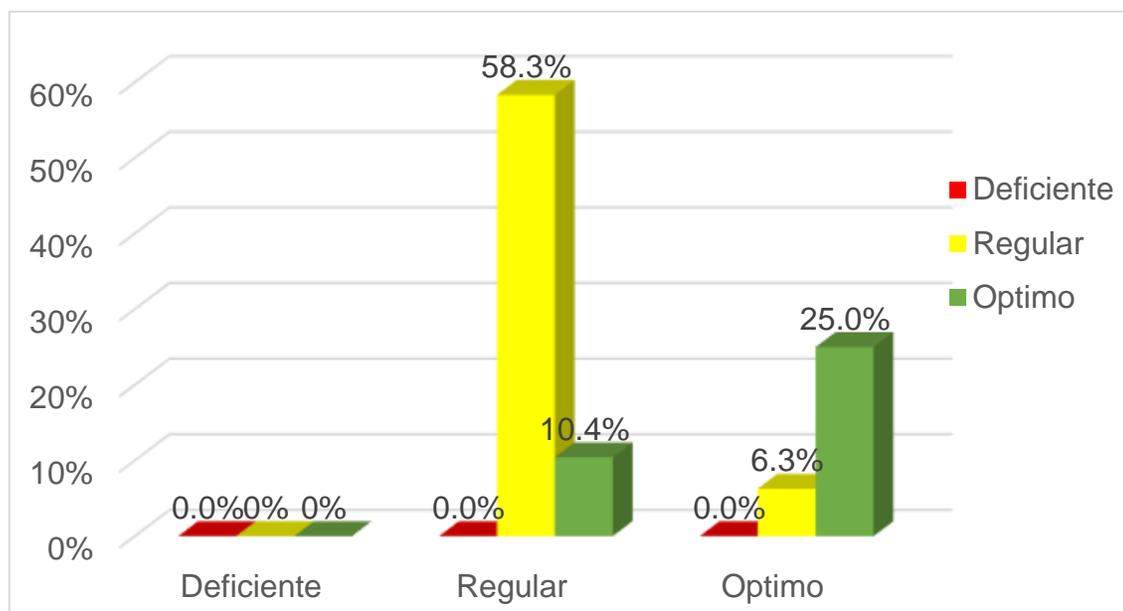
*Tabla cruzada entre las variables habilidades directivas y la variable compromiso organizacional.*

		Compromiso organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades directivas	Deficiente	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Regular	0.0%	58,3%	10,4%	68,8%
	Óptimo	0.0%	6,3%	25,0%	31,3%
Total		0.0%	64,6%	35,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS

**Figura 9:**

*Histograma del cruce entre las variables habilidades directivas y la variable compromiso organizacional.*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 14 y figura 9, del 100% de los encuestados, el 58.3% manifestó que, cuando las habilidades directivas son regulares, el compromiso organizacional también es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 6.3% indicó que, cuando las habilidades directivas son óptimas, el compromiso organizacional es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Además, el 10.4% señaló que, cuando las habilidades directivas son regulares, el

compromiso organizacional es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 25.0% expresó que, cuando las habilidades directivas son óptimas, el compromiso organizacional también es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 15:**

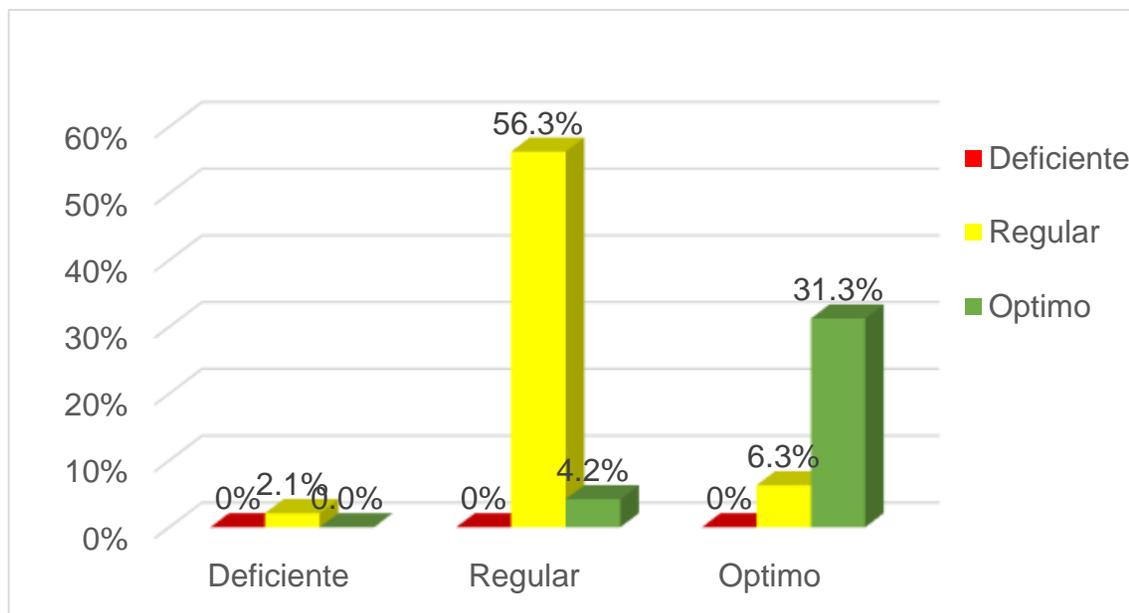
*Tabla cruzada entre la dimensión habilidades personales y la variable compromiso organizacional*

		Compromiso organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades personales	Deficiente	0.0%	2,1%	0,0%	2,1%
	Regular	0.0%	56,3%	4,2%	60,4%
	Óptimo	0.0%	6,3%	31,3%	37,5%
Total		0.0%	64,6%	35,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

**Figura 10:**

*Histograma del cruce de la dimensión habilidades personales y la variable compromiso organizacional*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPPS.

*Nota.* Conforme a la tabla 15 y figura 10, del 100% de los encuestados, el 2.1% manifestó que, cuando las habilidades personales son deficientes, el compromiso organizacional es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 56.3% indicó que, cuando las habilidades personales son regulares, el compromiso organizacional también es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Además, el 6.3% señaló que, cuando las habilidades personales son óptimas, el compromiso organizacional es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Por otro lado, el 4.2% expresó que, cuando las habilidades personales son regulares, el compromiso organizacional es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 31.3% indicó que, cuando las habilidades personales son óptimas, el compromiso organizacional también es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 16:**

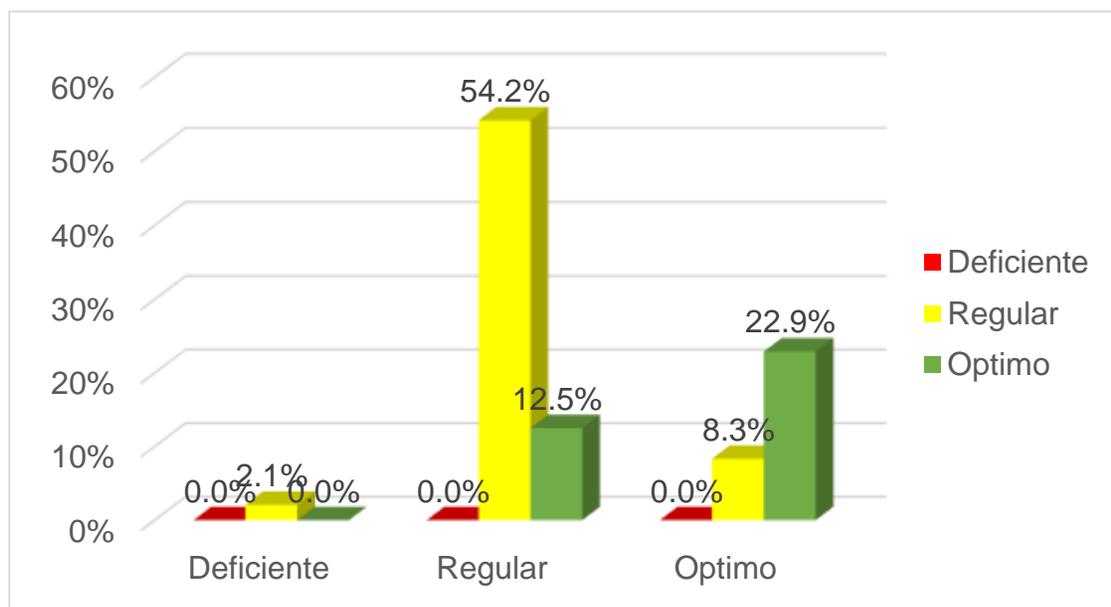
*Tabla cruzada entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable compromiso organizacional*

		Compromiso organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades interpersonales	Deficiente	0.0%	2,1%	0,0%	2,1%
	Regular	0.0%	54,2%	12,5%	66,7%
	Óptimo	0.0%	8,3%	22,9%	31,3%
Total		0.0%	64,6%	35,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

**Figura 11:**

*Histograma del cruce de la dimensión Habilidades Interpersonales y la variable Compromiso Organizacional*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

Nota. Conforme a la tabla 16 y figura 11, del 100% de los encuestados, el 2.1% manifestó que, cuando las habilidades interpersonales son deficientes, el compromiso organizacional es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 54.2% indicó que, cuando las habilidades interpersonales son regulares, el compromiso organizacional también es regular en la municipalidad

distrital de Poroy, 2021. Además, el 8.3% señaló que, cuando las habilidades interpersonales son óptimas, el compromiso organizacional es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Por otro lado, el 12.5% expresó que, cuando las habilidades interpersonales son regulares, el compromiso organizacional es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 22.9% indicó que, cuando las habilidades interpersonales son óptimas, el compromiso organizacional también es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 17:**

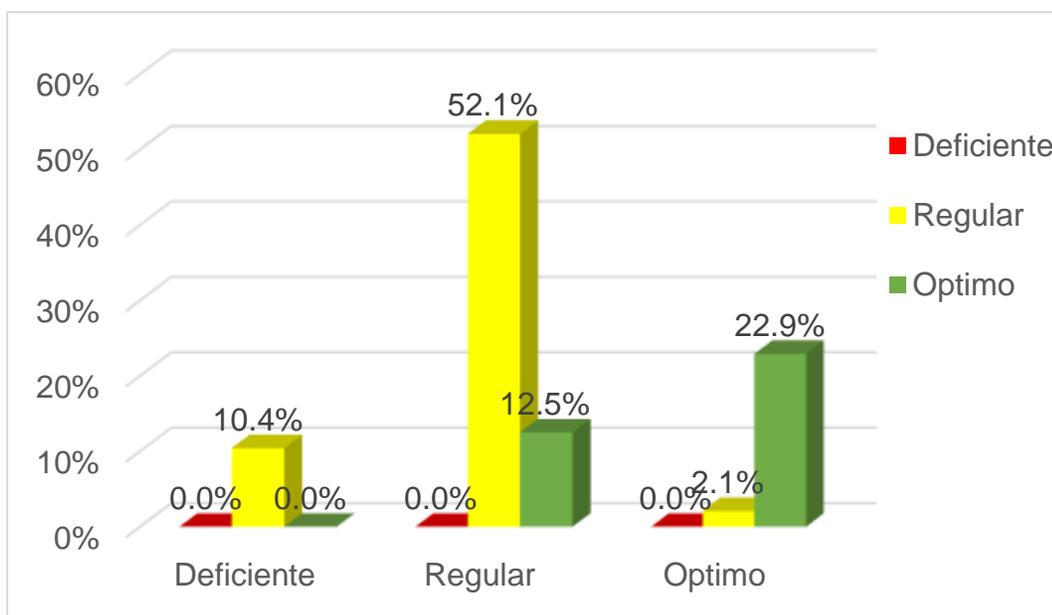
*Tabla cruzada entre la dimensión habilidades grupales y la variable compromiso organizacional*

		Compromiso organizacional			Total
		Deficiente	Regular	Óptimo	
Habilidades grupales	Deficiente	0.0%	10,4%	0,0%	10,4%
	Regular	0.0%	52,1%	12,5%	64,6%
	Óptimo	0.0%	2,1%	22,9%	25,0%
Total		0.0%	64,6%	35,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

**Figura 12:**

*Histograma del cruce de la dimensión habilidades grupales y la variable compromiso organizacional*



Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 17 y figura 12, del 100% de los encuestados, el 10.4% manifestó que, cuando las habilidades grupales son deficientes, el compromiso organizacional es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 52.1% indicó que, cuando las habilidades grupales son regulares, el compromiso organizacional también es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Además, el 2.1% señaló que, cuando las habilidades grupales son óptimas, el compromiso organizacional también es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Por otro lado, el 12.5% expresó que, cuando las habilidades grupales son regulares, el compromiso organizacional es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 22.9% indicó que, cuando las habilidades grupales son óptimas, el compromiso organizacional también es óptimo distrital de Poroy, 2021.

### 4.3. Prueba de normalidad

Para una muestra menor a 50, se debe tomar los resultados de Shapiro – Wilk, mientras que, para una muestra de 50 a más, se debe utilizar el resultado de Kolmogorov – Smirnov. (Hernandez et al., 2014, p. 308).

Para identificar si la muestra es paramétrica o no paramétrica se tomó en consideración el resultado de la significancia obtenida. Si el valor Sig. < 0.05 la muestra es no paramétrica, si el valor Sig. > 0.05 la muestra es paramétrica. Adicionalmente, para determinar el estadígrafo se consideró si la muestra para cada variable y dimensión fue paramétrica o no paramétrica. Cuando la muestra es no paramétrica se aplica el método de Rho de Spearman y cuando la muestra es paramétrica se aplica el estadígrafo R de Pearson. Si en el cruce de variables y dimensiones se obtuvo una muestra paramétrica y una no paramétrica se aplica el estadígrafo Rho de Spearman.

**Tabla 18:**

*Prueba de normalidad para las variables y dimensiones*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Personales	,247	48	,000	,887	48	,000
Habilidad Interpersonal	,276	48	,000	,872	48	,000
Habilidad Grupal	,212	48	,000	,920	48	,003
Habilidades Directivas	,258	48	,000	,894	48	,000
Compromiso Organizacional	,205	48	,000	,924	48	,004

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Al ser la muestra menor a 50, se tomó los resultados de Shapiro – Wilk. Asimismo, la prueba de normalidad, al 95% de confiabilidad, muestra que: dado el valor sig.= 0,000 < 0,05, los datos no siguen una distribución normal, por lo que se utilizó la prueba no paramétrica Correlación Rho de Spearman, para determinar si existe relación entre dos variables a nivel ordinal, cabe mencionar que, dicho coeficiente de correlación oscila entre -1 y +1, señalando asociaciones negativas o

positivas respectivamente, donde 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

#### 4.4. Análisis Inferencial bivariado

##### Regla de decisión:

Cuando el valor de Sig.>0,05 la hipótesis nula (H0) es aceptada. Cuando el valor de Sig.<0,05 la hipótesis nula (H0) es rechazada.

Para establecer el nivel de correlación, se obtuvo como referencia a Mondragón (2014), quien planteó los niveles de correlación bilateral, que se muestran a continuación:

**Tabla 19:**

*Niveles de correlación bilateral*

Rango	Relación
-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:** Recopilado de la revista científica Movimiento Científico. Mondragón (2014)

#### Prueba de hipótesis general

### ***Hipótesis estadística***

H0: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 20:**

#### *Prueba de hipótesis general*

		Habilidades Directivas	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,767**
		N	. 48
	Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	,767**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	48 48

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

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 20, el análisis Rho de Spearman reveló un nivel de significancia bilateral de 0,000; aceptando la hipótesis alterna. Adicionalmente, se halló que la relación significativa con un nivel de 0,767 positivo alto. Manifestó una curva de tendencia positiva; por ello, se deduce una relación directamente proporcional, es decir, cuanto más óptimas sean las habilidades directivas será mayor el compromiso organizacional.

### **Prueba de hipótesis específica 1**

#### ***Hipótesis estadística***

H0: No existe relación significativa entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 21:**

*Prueba de hipótesis específica 1*

		Habilidades Personales	Compromiso Organizacional	
Rho de Spearman	Habilidades Personales	Coeficiente de correlación	1,000	,782
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	,782	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

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

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 21, el análisis Rho de Spearman reveló un nivel de significancia bilateral 0,000; aceptando la hipótesis alterna. Adicionalmente, se halló que la relación significativa al nivel de 0,782 positiva alta. Manifestó una curva de tendencia positiva; por ello, se deduce una relación directamente proporcional, es decir, cuanto más óptimas sean las habilidades personales será mayor el compromiso organizacional.

## **Prueba de hipótesis específica 2**

### ***Hipótesis estadística***

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre habilidades interpersonales con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre habilidades interpersonales con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 22:***Prueba de hipótesis específica 2*

		Habilidades Interpersonales	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,761**
		N	48
	Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	,761**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	48

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

Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 22, el análisis Rho de Spearman reveló un nivel de significancia bilateral de 0,000; aceptando la hipótesis alterna. Adicionalmente, se halló que la relación significativa con un nivel de 0,761 positiva alta. Manifestó una curva de tendencia positiva; por ello, se deduce una relación directamente proporcional, es decir, cuanto más óptimas sean las habilidades interpersonales será mayor el compromiso organizacional.

**Prueba de hipótesis específica 3*****Hipótesis estadística***

H0: No existe relación significativa entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.

**Tabla 23:***Prueba de hipótesis específica 3*

			Habilidades Grupales	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,744*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	48	48
	Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	,744*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	48	48

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).  
Fuente: Elaboración propia utilizando el SPSS.

*Nota.* Conforme a la tabla 23, el análisis Rho de Spearman reveló un nivel de significancia bilateral de 0,000; aceptando la hipótesis alterna. Adicionalmente, se halló que la relación significativa con un nivel de 0,744 positiva alta. Manifestó una curva de tendencia positiva; por ello, se deduce una relación directamente proporcional, es decir, cuanto más óptimas sean las habilidades grupales será mayor el compromiso organizacional.

## V. DISCUSIÓN

El objetivo de la presente investigación fue estudiar la relación de las variables habilidades directivas y compromiso organizacional en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Los resultados estadísticos obtenidos después de analizar los datos recopilados en la muestra seleccionada de 48 colaboradores, resultó en investigativas que se contrastarán por medio de los resultados de las evidencias internas y externas. hipótesis general planteada propuso inferir la existencia de una relación entre la habilidades directivas y compromiso organizacional en la municipalidad distrital de Poroy, 2021; cuyo resultado obtenido, a través del estadígrafo Rho de Spearman, determinó una significancia de 0,000 y valor de 0,767 aceptando la hipótesis alterna, existiendo una correlación positiva alta. Situación que es compartida por la tesis de Pereda, F. et al. (2018), quienes plantearon como objetivo “conocer las categorías de 22 habilidades directivas y su importancia en las variables organizacionales”. Los resultados muestran que, teniendo en cuenta las evaluaciones individuales de la inteligencia emocional, se presta atención a la identificación y desarrollo de habilidades de liderazgo directivo, brindando la oportunidad de determinar estrategias de formación directiva para esta habilidad. Refuerza Pereda, F. et al., (2018), en otra investigación donde se obtuvo las mujeres tienen calificaciones y puntajes más altos que los hombres en términos de sostenibilidad, iniciativa, organización/eficacia e integridad. Estos resultados ofrecen una visión positiva de los avances realizados en el ámbito de la igualdad de género. Del mismo modo, se apoya con Vigaray y Dolores (2016), donde se determinó que las habilidades directivas se encuentran entre las tareas del directivo en tres ámbitos: las relaciones interpersonales la transmisión del controlador y la toma de decisiones. Por otro lado, teniendo como referencia la investigación de Pereda, F. et al., (2014), quienes manifiestan que las habilidades toman mayor importancia en las administraciones públicas y directivos y responsables. El inventario de 22 habilidades directivas es una sublime solución para hacer frente a los retos que la innovación del sector público está exigiendo dar servicios de calidad. Así también, Pereda, F. et al. (2015) quienes coinciden en que, de la lista de 22 habilidades, 9 habilidades no son significativas, 3 habilidades son significativas al 10% y 10 o más técnicas alcanzan un nivel de significancia del 5%, por lo tanto, las habilidades directivas proporcionan una ventaja para que las organizaciones impulsen

los procesos de mejora empresarial, especialmente en organizaciones donde los colaboradores son más importantes, como es el caso del sector público. Asimismo, en términos del sector público, con bases en las investigaciones de Pazmiño, W. et al. (2019), señalan las siguientes habilidades básicas: estrategia, la cual involucra a cinco elementos en orden; objetivos, contextos, actores, factores y acciones. Además de las consideraciones horizontales, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, asimismo, la comunicación evalúa la buena escucha y el trabajo en equipo, donde prevalecen los enfoques interactivos y participativos para el buen desarrollo de la empresa. Asimismo, en las investigaciones de Arrascue, I. et al (2021), aludieron que las habilidades gerenciales en las dimensiones analíticas e interpersonales fueron adecuadas, mientras las habilidades emocionales, de motivación y valores fueron regulares. Percibió que las habilidades gerenciales de sus jefes eran adecuadas regulares y ninguno inadecuadas. Entonces las habilidades gerenciales percibidas por el fueron consideradas como adecuadas. Así también Ascón, J. et al. (2019), indicaron que uno de los temas más enriquecedores teóricamente para asegurar el buen desarrollo del proceso. A nivel internacional y latinoamericano, no existe una jerarquía definida para la formación y desarrollo de habilidades directivas esenciales. Por ello, lograr el liderazgo como meta de las buenas habilidades es la mayor manifestación de su evolución paulatina y éxito en la evolución práctica. Por otra parte, en las investigaciones de Ascón, J. et al. (2020), obtuvo una pirámide de meta habilidades directivas, el diagnóstico de las meta habilidades directivas esenciales que poseen problemas en el cargo en las cadenas asociadas, y la actualización de su estrategia por medio de un sistema compuesto por actividades específicas y sus respectivas acciones. Refuerza Luján (2017), que indica como objetivo explicar “la influencia de las habilidades directivas en la gestión del cambio” lo cual 56 empleados respondieron dos cuestionarios con 65 y 48 ítems válidos en contenido y constructo, y confiabilidad de 0,923 y 0,943. Además, en la investigación de Rivas (2020), mencionó que las habilidades directivas, comunicativas, el control de las emociones y la empatía son clave para la administración. Asimismo, Codina (2016), fundamenta la prioridad que tiene el desarrollo de ciertas habilidades permite a los gerentes lograr resultados superiores, que, según investigadores y expertos, tienen un mayor impacto que los conocimientos técnicos y las actividades funcionales. Considera también que estas

son las "10 habilidades básicas directivas", analizando ¿Por qué razón? ¿Y cómo? desarrollarlos y aplicarlos. Sugiere qué deben traer las personas y en qué deben trabajar para aprovechar al máximo la aplicación.

Por otro lado, con la variable compromiso organizacional, se tiene como referencia la investigación de Coronado, G. et al.(2020), quienes manifiestan que el compromiso organizacional, tiene antecedentes y consecuencias, sin embargo, no todas las variables pueden ser manipuladas por una organización, y no todos los resultados de los compromisos organizacionales son siempre positivos, ya que depende del tipo y alcance presentado. En última instancia, el compromiso emocional tiene el mayor impacto en la organización. En base a las investigaciones de Neves, T. et al. (2018), expresan que el cuestionario simplificado presentó una solución factorial estable y mostró un buen ajuste. El equipo identificado ha sido calibrado para monitorear y evaluar el compromiso de la organización. Sin embargo, Baez, R. et al. (2019), quienes expresan el objetivo de contribuir a la mejora de la intención de dejar bajo el manejo de las variables socio-psicológicas. Las versiones de la herramienta incluyen tres aspectos del compromiso organizacional (emocional, continua y normativa), en cual se aplican y validan de manera adaptativa los modelos conceptuales que se basan en las variables que constituyen los pilares de esta estructura y pueden probar el enfoque. Del mismo modo Fonseca, J. et al. (2019), indican que identificaron cuatro factores que observan el nivel apropiado de consistencia interna. El tercer paso, se aplica una herramienta final de 25 ítems a 230 trabajadores de varias universidades públicas para lograr las metas y valores de los tres elementos (afectivo, moral e identificación con objetivos y valores), con una confiabilidad de 0.86 a 0.89. Por otro lado, teniendo como referencia la investigación de Peña, M. et al. (2016), declararon que mediante 60 trabajadores. utilizando las herramientas de Allen y Meyer, para determinar el compromiso organizacional, la escala de Likert de 21 ítems en cual se ha estimado el compromiso afectivo, continuidad y normativo. Según la fiabilidad del cuestionario es 0,889. Asimismo, en Reig, A. et al. (2016), mencionan que las subescalas de Compromiso Organizacional, como era de esperar, tienen una característica más holística. Así, las escalas de compromiso afectivo correlacionan de 0,40 y 0,51 respectivamente a las escalas de compromiso de continuidad y normativo. También existe una correlación de 0,45 con la escala de compromiso normativo. Asimismo, las

tres escalas muestran que forman parte de una misma estructura. También en las investigaciones de Chiang, M. et al. (2016), manifestaron que se encontró diferencias en los compromisos afectivo y normativo con respecto al compromiso de continuación. Con respecto al compromiso versus género no existen diferencias. En el análisis de relación entre compromiso versus tipo de contrato no varía. Por lo tanto, en la investigación de Cuenca y López (2020), emplearon un cuestionario sobre las variables, a través de la técnica de correlación el tipo de cultura y prácticas de compromiso que pueden fortalecerla, contribuyendo al conocimiento en el campo y proporcionar evidencia de los posibles caminos que los profesionales del talento deben tomar para dar forma a la cultura organizacional. También Salvador y Sanchez (2018), emplearon dos instrumentos. Con resultados de 0,676 y un valor 0,000 menor al nivel 0,05. Concluyeron que existe una relación entre el liderazgo directivo y compromiso organizacional. Por tanto, en la investigación de Calderón (2016), menciona los resultados mostraron evidencias de que podría haber derivaciones en el bienestar de los trabajadores, basadas en el proceso de socialización, respecto a la influencia del compromiso organizacional y el ajuste de los trabajadores, concluye que podrían explorarse cuantitativamente las relaciones entre el apoyo de los compañeros, la función de la organización y el bienestar laboral, así como el compromiso hacia la organización. Asimismo, Hernández, B. et al. (2018), manifestaron que, las instituciones refieren que la variable identidad obtuvo un valor de 4.177, lo que indica que los encuestados sienten un sentido de pertenencia hacia la misma. Por otra parte, Calderón, J. et al. (2015), manifestaron que la socialización permite que los trabajadores desarrollen el compromiso a través de los vínculos afectivos con los compañeros y sentido de lealtad hacia la organización. Del mismo modo, en las investigaciones de Yongxing, H. et al. (2017), mencionan que el apoyo percibido positiviza. Las hipótesis fueron comprobadas en una muestra de 1049 empleados. Los resultados muestran que: el compromiso en el trabajo está relacionado con el rendimiento en los objetivos de las tareas y está moderado por apoyo perceptivo de la organización. De tal manera, en la investigación de Salvador (2019), expresó sobre compromiso organizacional, precisan apegos entre el trabajador y la organización, como de peligros psicosociales, pueden afectar su salud; por ello el salario, supervisión y los temas comunicación, están vinculados con los niveles de

compromiso organizacional y además son elementos presentes en los factores que lesionan su salud, lo que permite inferir elementos comunes.

Con respecto, a la primera hipótesis específica planteada si existe relación entre la dimensión habilidades personales y la variable compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021; cuyo resultado obtenido, por medio del estadígrafo Rho de Spearman, determinó una significancia de 0,000 y un valor de 0,782, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula, exponiendo una curva de tendencia positiva; por ello, se deduce que la relación es directamente proporcional. Situación que es compartida en su investigación de Ramírez (2018), quien infiere que actualmente algunos profesionales enfatizan la importancia de desarrollar habilidades gerenciales que requieren habilidades personales para conocerse, administrar el tiempo / estrés y tener soluciones analíticas a los problemas. Además, Flores y Gomez (2018), indicaron que el apoyo organizacional y el compromiso organizacional presentan una relación positiva. La permanencia de un colaborador en la empresa dependerá del apoyo organizacional y la conformidad con el trabajo. Asimismo, si tiene una percepción negativa de apoyo organizacional es muy probable que se sienta disconforme con su trabajo.

En cuanto, a la segunda hipótesis específica planteada si existe una relación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021; cuyo resultado obtenido, por medio del estadígrafo Rho de Spearman, determinó una significancia de 0,000 y un valor de 0,761, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula, exponiendo una curva de tendencia positiva; los resultados obtenidos se sustentan en las investigaciones de Vera, M. et al. (2017), mencionan el conocimiento del significado de las habilidades sociales, su importancia en la actividad interceden en su aprendizaje y desarrollo. Abordó términos afines con las habilidades sociales.

Finalmente, en cuanto a la tercera hipótesis específica planteada si existe una relación entre la dimensión habilidades grupales y la variable compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021; cuyo resultado obtenido, por medio del estadígrafo de Spearman, determinó una significancia de 0,000 y un valor de 0,744, aceptando la hipótesis alterna, exponiendo una curva de tendencia positiva; por ello, se deduce que la relación es directamente proporcional,

estos resultados se corroboran con la investigación de Flores, E. et al. (2016) , lo cual utilizó el método cuantitativo y la encuesta, aplicada a 606 estudiantes. Los resultados muestran que hay correlación, siendo las cualidades sobresalientes: ser amable, cooperativo, compañerismo, sincero y honesto.

## VI. CONCLUSIONES

En base a los resultados, se definieron las siguientes conclusiones:

Primera: Conforme con los resultados adquiridos de las variables de estudio, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 68.8% (que equivale a 33 colaboradores) manifestó que las habilidades directivas son regulares en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Además, el 31.3% (que equivale a 15 colaboradores) indicaron que las habilidades directivas son óptimas en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Por otro lado, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 64.6% (que equivale a 31 colaboradores) manifestó que el compromiso organizacional es regular en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 35.4% (que equivale a 17 colaboradores) expresó que el compromiso organizacional es óptimo en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Adicionalmente, se determinó que existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Puesto que, el coeficiente de correlación de Spearman, dio como resultado, un valor de ( $Rho = 0.767$ ), lo que muestra que existe una correlación positiva alta entre las variables de investigación. Lo cual manifestó una curva de tendencia positiva deduciendo una relación directamente proporcional, es decir, cuanto más óptimas sean las habilidades directivas será mayor el compromiso organizacional.

Segunda: Conforme con los resultados adquiridos, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 2.1% (que equivale a 1 colaborador) manifestó que las habilidades personales son deficientes en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 60.4% (que equivale a 29 colaboradores) expresó que las habilidades personales son regulares en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 37.5% (que equivale a 18 colaboradores) señaló que las habilidades personales son óptimas en la municipalidad distrital de Poroy, 2021.

Adicionalmente, se estableció existe relación significativa entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Puesto que, el coeficiente de correlación de Spearman, dio como resultado un valor de ( $Rho = 0.782$ ), que indica que existe una correlación positiva alta, con una curva de tendencia positiva; por ello, se deduce una relación directamente proporcional, es decir, cuanto más óptimas sean las habilidades personales será mayor el compromiso organizacional.

Tercera: Conforme con los resultados adquiridos, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 2.1% (que equivale a 1 colaborador) manifestó que las habilidades interpersonales son deficientes en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 66.7% (que equivale a 32 colaboradores) expresó que las habilidades interpersonales son regulares en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 31.3% (que equivale a 15 colaboradores) indicaron que las habilidades interpersonales son óptimas. Adicionalmente, se especificó que existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Puesto que, el coeficiente de correlación de Spearman, dio como resultado un valor de ( $Rho = 0.761$ ), que indica que hay una correlación positiva alta, con una curva de tendencia positiva deduciendo una relación directamente proporcional, es decir, cuanto más óptimas sean las habilidades interpersonales será mayor el compromiso organizacional.

Cuarta: Conforme con los resultados adquiridos, del 100% de los colaboradores encuestados (que equivale a 48 colaboradores), el 10.4% (que equivale a 5 colaboradores) manifestó que las habilidades grupales son deficientes en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Mientras que, el 64.6% (que equivale a 31 colaboradores) expresó que las habilidades grupales son regulares en la municipalidad distrital de Poroy, 2021. Finalmente, el 25.0% (que equivale a 12 colaboradores) indicaron que las habilidades grupales son óptimas en la municipalidad distrital de

Poroy, 2021. Adicionalmente, se identificó que existe relación significativa entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad distrital de Poroy, 2021. El coeficiente de correlación de Spearman, dio como resultado un valor de ( $Rho = 0.744$ ), que indica que hay una correlación positiva alta, con una curva de tendencia positiva; por ello, se deduce una relación directamente proporcional, es decir, cuanto más óptimas sean las habilidades grupales será mayor el compromiso organizacional.

## VII. RECOMENDACIONES

A los jefes y gerentes de las distintas áreas de la en la municipalidad distrital de Poroy, se les recomienda:

- Primera: A través del área de Recursos Humanos, fortalecer las habilidades de los Directivos, enfocándose en las habilidades individuales como buen trato, empatía y en lo grupal como liderazgo, motivación, etc. con lo del cual depende para el logro de compromiso de los colaboradores de la Municipalidad; ello debe percibirse en los Directivos y colaboradores en general, de la misma forma debe presentarse en los equipos de trabajo, se debe enfocar en integración entre ambos grupos.
- Segunda: Organizar periódicamente actividades de confraternidad e integración institucional, con la finalidad de unir lazos de amistad, solidaridad, culturales y deportivas entre todos los colaboradores, para mejorar su compromiso con la institución, así como se propicien reuniones sociales para celebrar logros personales e institucionales.
- Tercera: Impulsar políticas administrativas adecuadas, en concordancia con las normas vigentes, para seleccionar a los profesionales que reúnan las habilidades necesarias para los puestos, así como también que renueven los cuadros directivos con la finalidad de dar un nuevo impulso de calidad.
- Cuarta: Deben implementar acciones tendentes a reforzar el compromiso organizacional de los colaboradores, a través de: programas institucionales de capacitación sobre liderazgo, motivación, comunicación, relaciones humanas, compromiso organizacional y otros que partan de los mencionados y mejorar la comunicación interna compartiendo y/o difundiendo información institucional de manera oportuna, frecuente y mediante los canales correspondientes, así como la difusión de los valores institucionales.

## VIII. REFERENCIAS

- Aldana, E., Tafur, J., & Leal, M. (2017). Organizational commitment as a successor of the quality of the healthsector in Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 13.
- Alejandro, J., & Carrera, V. (2020). *Impacto de las habilidades directivas en el clima organizacional de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE: Una Propuesta de Plan de Acción*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolquí.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica* (6ta. edición ed.). Venezuela: Editorial Epsiteme.
- Arrascue, I. et al. (Abril- Junio de 2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Rev. Fac. Med. Hum.*, 21(2), 275-282.
- Ascón, J. et al. (Setiembre - Diciembre de 2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Rev. Cubana Edu. Superior*, 38(3).
- Ascón, J. et al. (Abril de 2020). Pirámide con meta habilidades directivas para maitre del hotel. Actividades estratégicas para cadenas vanguardistas. *Revista Científica Ecociencia*, 7(2), 1–23.
- Baez, R. et al. (Enero-Abril de 2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*, XL(1), 14-23.
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (setiembre - diciembre de 2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Revista Omnia*, 60 - 70.
- Calderón, J. (septiembre-diciembre de 2016). Socialización y Compromiso Organizacional: Una Revisión a Partir del Bienestar Laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(3), 239 - 247.
- Calderón, J. et al. (julio - diciembre de 2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 18(34), 267 - 277.

- Challapa, C., & Quispe, V. (2017). *Habilidades directivas y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores , Arequipa, 2016*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Chiang, M. et al. (Mayo- Agosto de 2016). Compromiso Organizacional del Funcionario Municipal Rural de la Provincia de Ñuble, Chile. *ORGANIZATION COMMITMENT OF RURAL MUNICIPAL WORKERS*(56), 134-138.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw - Hill Interamerica.
- Codina, J. (2016). Habilidades Directivas. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 6(3).
- Coronado, G. et al. (Julio-Diciembre de 2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60).
- Cuenca, R., & López, H. (Junio - Noviembre de 2020). Estudio de la Gestión del Compromiso y Cultura Organizacional de FLACSO. *Podium*, 0(37), 43-56.
- Duana, D., & Morales, D. (2017). Habilidades Directivas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 5(9).
- Flores, E. et al. (Julio- Diciembre de 2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno. *Comunicacion*, 7(2), 05-14.
- Flores, J., & Gomez, I. (Marzo de 2018). Apoyo Organizacional Percibido Y Compromiso Organizacional En Una Empresa Privada De Lima, Perú. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBS*, 16(1).
- Fonseca, J. et al. (Febrero-Octubre de 2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), 7-29.
- García, J., Barradas, M., & Gutiérrez, L. (julio - diciembre de 2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, Vol. 5(Núm. 10).
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Gutiérrez, L., & Rico, D. (2019). *Compromiso organizacional y nuevas formas de trabajo*. Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia.

- Hernandez et al. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, B. et al. (enero - junio de 2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820 - 846.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2019). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Hernández, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GrawHill.
- Luján, G. (Enero - Julio de 2017). Habilidades Directivas como Predictor de la Gestión del Cambio Organizacional. *Revista Espergesia*, 4(2), 24 - 36.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill/ Interamericana.
- Neves, T. et al. (Julio- Mayo de 2018). Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invarianza del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros portugueses. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*(26).
- Pazmiño, W. et al. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 682-705.
- Peña, M. et al. (setiembre de 2016). El Compromiso Organizacional como Parte del Comportamiento de los Trabajadores de las Pequeñas Empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105.
- Pereda, F. (2016). Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. *Tesis doctoral*. Universidad de Córdoba, Córdoba.
- Pereda, F. et al. (septiembre-diciembre de 2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. *Intangible Capital*, 10(3), 528-561.
- Pereda, F. et al. (Abril - Setiembre de 2015). Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España). *Revista de Estudios Regionales*(102), 65 - 89.
- Pereda, F. et al. (Marzo de 2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 0(46), 199 – 230.
- Pereda, F. et al. (Enero- Julio de 2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Revista de ciencias sociales y humanidades*, 27(53), 98-120.

- Ponce, J. (2018). *Habilidades directivas y el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huarura, 2018*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- Puchol, L., & Puchol, I. (2016). *Habilidades directivas* (4ta. edición ed.). México: Ediciones Díaz de Santos.
- Rafael, W., & Moreyra, J. (2018). *Las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2017*. Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica.
- Ramírez, J. (Abril de 2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.
- Reig, A. et al. (2016). Compromiso organizacional en trabajadores del sector naval. *Integraciones y desintegraciones sociales: pobreza, migraciones, refugio*, 254-261.
- Rivas, M. (Enero -Junio de 2020). Administración Educacional y Habilidades Interpersonales en la Educación Superior del Paraguay, Año 2020. *Revista Científica de la Facultad de Filosofía – UNA*, 10(1), 31 - 37.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a edición ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Salvador, E., Sanchez, J. (enero - marzo de 2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115- 124.
- Salvador, J. (Octubre - Diciembre de 2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *San Gregorio*, 0(35), 157 - 173.
- Vara, A. (2012). *Desde la idea inicial hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales* (Segunda Edición ed.). Lima - Perú: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
- Vargas, Z. (2019). *Competencias directivas y compromiso laboral en la Red N° 5 del Nivel Primario de Lima Metropolitana 2018*. Universidad César Vallejo, Lima - Perú.
- Vera, M. et al. (Diciembre de 2017). Habilidades Sociales. *Revista Salud y Ciencias*(2), 08-15.
- Vigaray, J., & Dolores, M. (septiembre-diciembre de 2016). Dirección de Comunicación y Habilidades Directivas. *Vivat Academia*(136), 110-111.

Vivar, M. (setiembre de 2018). Habilidades Directivas. *Su gestión*.

Vivar, M. (06 de 02 de 2019). Habilidades Directivas. *Asociación Navarra de Empresas*.

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

Yongxing, H. et al. (octubre de 2017). Compromiso con el trabajo y rendimiento en el trabajo: el papel moderador del apoyo organizacional percibido. *Anal. Psicol.*, 33(3), 708 - 713.

## ANEXO

### Anexo 1. Evidencias de la realidad local



#### MEMORANDUM N° 21-2020-GACP - - SGDUYR -MDP

**A :** ARQ. DAVID SALLO PUMAINCA  
**Asistente Técnico**

**DE :** ARQ. GYORY ALAN CACHI PALOMINO  
**Residente del proyecto**

**ASUNTO:** LLAMADA DE ATENCION POR TARDANZAS

**FECHA :** Poroy, 04 de Mayo del 2020.

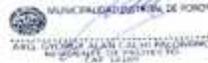
Por medio de la presente se le informa que tenemos conocimiento que:

- Del 01 de abril al 30 de abril del 2020 usted presenta (04) tardanzas, de acuerdo al siguiente detalle:
  - Día 08/04/20 hora de ingreso 08:30 am.
  - Día 13/04/20 hora de ingreso 08:17 am.
  - Día 14/04/20 hora de ingreso 08:11 am.
  - Día 29/04/20 hora de ingreso 08:25 am.

Usted tiene conocimiento que el horario de ingreso es a las 08:00 am.

Por lo mencionado y habiéndose verificado que usted no viene cumpliendo estrictamente dichas normas, por la presente se le requiere concurrir puntualmente a sus labores observando el horario de trabajo establecido, de lo contrario nos veremos obligados a aplicar medidas disciplinarias correspondientes, aplicando sanciones más drásticas.

Atentamente:



**Anexo 2.** Matriz de operacionalización de las variables habilidades directivas y compromiso

organizacional

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Escala
<b>Variable 1</b>  Habilidades directivas	Estudian las aptitudes que necesitan los directores, gerentes y ejecutivos. (Griffin & Van Fleet, 2016, p. 49)	Son capacidades para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el papel del directivo de la organización.	Habilidad personal	- Gestión del tiempo	1,2	Escala de Likert  1=Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5=Siempre
				- Manejo del estrés	3,4	
				- Toma de decisiones	5,6	
				- Delegar con eficiencia	7,8	
				- Orden de prioridades	9, 10	
			Habilidad interpersonal	- Comunicación	11,12	
				- Manejo de conflictos	13,14	
				- Gestión de reuniones	15,16	
				- Pensamiento estratégico	17,18	
				- Administrar el control	19,20	
			Habilidad grupal	- Motivación	21,22	
				- Formación de equipos efectivos	23,24	
				- Trabajo en equipo	25,26	
- Liderazgo	27,28					
- Decisiones en grupo	29,30					
<b>Variable 2</b>  Compromiso Organizacional	Cuando el colaborador se identifica con la organización, objetivos y desea mantener una relación. Así, la participación laboral significa identificarse con un trabajo en particular, y el esfuerzo organizacional significa identificar al individuo con la organización que lo emplea. (Robbins & Judge, 2017, p. 165)	Es un factor que hace que los empleados se involucren objetivos y valores de la empresa, sino también la forma en que los empleados continúan trabajando. Los empleados dedicados son personas apasionadas por su trabajo, que se manifiesta en un esfuerzo extraordinario para hacer el trabajo.	Compromiso afectivo	- Familia	1,2	Escala de Likert  1=Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5=Siempre
				- Permanencia	3,4	
				- Lealtad	5,6	
				- Solidaridad	7,8	
				- Satisfacción	9, 10	
			Compromiso continuo	- Indiferencia	11,12	
				- Conveniencia	13,14	
				- Costo económico	15,16	
				- Necesidad económica	17,18	
				- Comodidad	19,20	
			Compromiso normativo	- Obligación moral	21,22	
				- Lo correcto	23,24	
				- Sentimiento de culpabilidad	25,26	
- Deber	27,28					
- Reciprocidad	29,30					

### Anexo 3. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	METODOLOGÍA
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>¿En qué medida las habilidades personales se relacionan con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021?</p> <p>¿En qué medida las habilidades interpersonales se relacionan con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021?</p> <p>¿En qué medida las habilidades grupales se</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Establecer el grado de relación entre habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.</p> <p>Especificar el grado de relación entre habilidades interpersonales con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.</p> <p>Identificar el grado de relación entre las habilidades grupales y el compromiso</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b></p> <p>Existe relación significativa entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre habilidades interpersonales con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.</p> <p>Existe relación significativa entre las</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p>Habilidades directivas</p>	<p>Habilidad personal</p> <p>Habilidad interpersonal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del tiempo</li> <li>- Manejo del estrés</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Delegar con eficiencia</li> <li>- Orden de prioridades</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Gestión de reuniones</li> <li>- Pensamiento estratégico</li> <li>- Administrar el control</li> </ul>	<p>Nunca (1)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p> <p>Nunca (1)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Nivel:</b> Relacional</p> <p><b>Método:</b> Deductivo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental Transversal</p> <p><b>Población:</b></p> <p>48 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy.</p> <p><b>Muestra:</b> 48 colaboradores, corresponde a un muestreo no probabilístico por conveniencia.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</b></p>

relacionan con el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021?	organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.	habilidades grupales y el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Poroy, 2021.		Habilidad grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Formación de equipos efectivos</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Decisiones en grupo</li> </ul>	<p>Nunca (1)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Procesamiento de Datos.</b>  Se hará uso del programa SPSS, Excel.</p> <p><b>Método de análisis de datos:</b>  Cuadros de frecuencia, figuras estadísticas, tablas de contingencia, tablas de correlación de Rho de Spearman o Pearson.</p>
			<b>Variable 2</b>	Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familia</li> <li>- Permanencia</li> <li>- Lealtad</li> <li>- Solidaridad</li> <li>- Satisfacción</li> </ul>	

				Compromiso continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indiferencia</li> <li>- Conveniencia</li> <li>- Costo económico</li> <li>- Necesidad económica</li> <li>- Comodidad</li> </ul>	<p>Nunca (1)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	
				Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligación moral</li> <li>- Lo correcto</li> <li>- Sentimiento de culpabilidad</li> <li>- Deber</li> <li>- Reciprocidad</li> </ul>	<p>Nunca (1)</p> <p>Casi nunca (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>	

## Anexo 4. Cuestionarios

### Variable habilidades directivas

N° ítem	CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS	N	CN	AV	CS	S
1	En su área de trabajo el jefe programa las actividades con anticipación					
2	Su jefe cumple y hace cumplir las actividades establecidas mensualmente					
3	Su jefe alienta a los colaboradores a generar soluciones cuando existen problemas o conflictos					
4	Su jefe orienta a los colaboradores a la priorización e involucramiento de las tareas					
5	Su jefe tiene capacidad para dar soluciones a problemas detectados					
6	Su jefe evalúa las situaciones internas y externas de las diferentes tareas					
7	Su jefe delega eficientemente las tareas y/o actividades a los colaboradores					
8	Su jefe define y soluciona los problemas de manera eficiente					
9	Usted considera que su jefe orienta a los colaboradores a la priorización de tareas					
10	En su área de trabajo priorizan las actividades y documentaciones para el cumplimiento de las metas					
11	Su jefe fomenta la participación de los colaboradores en las reuniones					
12	Su jefe escucha activamente las opiniones e ideas de los colaboradores					
13	Su jefe ayuda a los colaboradores a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brinda orientación					
14	Su jefe utiliza un plan de acción correctivo ante los conflictos					
15	Su jefe cumple los propósitos establecidos en las reuniones gestionadas					
16	Su jefe cumple el plan establecido para gestionar las reuniones					
17	Su jefe identifica los recursos necesarios para desempeñar sus tareas					
18	Su jefe establece objetivos a corto y largo plazo en función a las políticas establecidas por la entidad					
19	Su jefe cumple con las reglas establecidas en la organización al realizar sus actividades					
20	Su jefe determina si algunas actividades a realizar necesitan de medidas correctivas					
21	Su jefe fortalece las habilidades de sus colaboradores mediante capacitaciones					
22	Su jefe brinda soporte a los colaboradores durante sus actividades					
23	Su jefe hace que los colaboradores trabajen en equipo					
24	Su jefe fomenta la participación de los colaboradores en las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo					
25	Su jefe brinda ayuda a los colaboradores para superar comportamientos negativos y disfuncionales de equipo de trabajo					
26	Su jefe les brinda ayuda a los colaboradores para establecer expectativas y objetivos claros					
27	Usted considera que su jefe transmite energía positiva hacia los colaboradores al interactuar con ellos de manera					
28	Usted considera que su jefe promueve respuestas innovadoras y creativas en los colaboradores					
29	Su jefe involucra a los trabajadores en la participación de toma de decisiones					
30	Su jefe atribuye facultades a sus subordinados para que decidan					

## Variable compromiso organizacional

N° ítem	CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	N	CN	AV	CS	S
1	La familia lo motiva para realizar sus actividades laborales en la municipalidad					
2	Usted considera que tener familia lo compromete con la institución					
3	En su área de trabajo sus colegas tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
4	En su área de trabajo, se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
5	Usted realiza otras actividades que no se encuentren establecidas en sus funciones					
6	Usted busca el bien común con sus colegas dejando de lado intereses personales					
7	Sus colegas le brindan apoyo en las tareas que usted tiene dificultad y/o desconocimiento					
8	Sus colegas practican valores de respeto y tolerancia con usted y con los usuarios					
9	Las actividades dentro de su área de trabajo le generan agrado.					
10	Las tareas que le son asignadas las realiza con entusiasmo					
11	Las decisiones tomadas por sus jefes se informan en el tiempo adecuado y son ellos los responsables de hacer llegar esa información					
12	Se esfuerza por ser parte de las metas de su área de trabajo					
13	Ha pensado que podría conseguir mejores oportunidades laborales en otra organización					
14	Ha pensado permanecer en esta organización porque otra organización no podría igualar el sueldo y los beneficios que tiene actualmente					
15	Considera que los beneficios económicos que le brinda la municipalidad es el que usted espera					
16	Sus esfuerzos laborales son reconocidos por el empleador					
17	Usted considera que sus colegas se mantienen en la municipalidad por tener necesidades económicas					
18	Usted se mantiene en su puesto de trabajo por la retribución económica que le brinda el municipio					
19	Se siente Ud. satisfecho realizando las labores que le encarga la municipalidad					
20	La asignación de sus responsabilidades es realizada de acuerdo a sus habilidades					
21	Las normas institucionales se cumplen sin distinción alguna					
22	Usted y sus colegas cumplen con las normas y políticas de la municipalidad					
23	Usted considera que sus colegas realizan sus actividades de manera correcta					
24	Usted considera que sus colegas hacen uso correcto de los recursos administrativos y financieros para la ejecución de sus tareas					
25	Las actitudes de sus colegas están lineadas con las políticas de la organización.					
26	En su área de trabajo sus colegas respetan los principios establecidos					
27	Usted se siente en el deber de dar soluciones a los problemas que enfrenta su área de trabajo					
28	Usted se siente comprometido con las metas trazadas en su área de trabajo					
29	Su jefe toma en cuenta los aportes que realiza para mejorar las actividades dentro de su área de trabajo					
30	Sus colegas de trabajo se encuentran motivados para dar aportes que mejoren el entorno laboral					

## Anexo 5. Validaciones del cuestionario de la variable habilidades directivas y de la variable compromiso organizacional

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las habilidades directivas

N°	DIMENSIONES / Ítems	Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Variable 1: Habilidades Directivas</b>													
	<b>Dimensión 01: Habilidad personal</b>													
	<b>Indicador 01: Gestión del tiempo</b>													
1	En su área de trabajo el jefe programa las actividades con anticipación				X				X				X	
2	Su jefe cumple y hace cumplir las actividades establecidas mensualmente				X				X				X	
	<b>Indicador 02: Manejo del estrés</b>													
3	Su jefe alienta a los colaboradores a generar soluciones cuando existen problemas o conflictos				X				X				X	
4	Su jefe orienta a los colaboradores a la priorización e involucramiento de las tareas				X				X				X	
	<b>Indicador 03: Toma de decisiones</b>													
5	Su jefe tiene capacidad para dar soluciones a problemas detectados				X				X				X	
6	Su jefe evalúa las situaciones internas y externas de las diferentes tareas				X				X				X	
	<b>Indicador 04: Delegar con eficiencia</b>													
7	Su jefe delega eficientemente las tareas y/o actividades a los colaboradores				X				X				X	
8	Su jefe define y soluciona los problemas de manera eficiente				X				X				X	
	<b>Indicador 05: Orden de prioridades</b>													
9	Usted considera que su jefe orienta a los colaboradores a la priorización de tareas			X					X				X	
10	En su área de trabajo priorizan las actividades y documentaciones para el cumplimiento de las metas			X					X				X	
	<b>Dimensión 02: Habilidad interpersonal</b>													
	<b>Indicador 01: Comunicación</b>													
11	Su jefe fomenta la participación de los colaboradores en las reuniones				X				X				X	
12	Su jefe escucha activamente las opiniones e ideas de los colaboradores				X				X				X	
	<b>Indicador 02: Manejo de conflictos</b>													
13	Su jefe ayuda a los colaboradores a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brinda orientación				X				X				X	
14	Su jefe utiliza un plan de acción correctivo ante los conflictos				X				X				X	

	<b>Indicador 03: Gestión de reuniones</b>												
15	Su jefe cumple los propósitos establecidos en las reuniones gestionadas			X				X				X	
16	Su jefe cumple el plan establecido para gestionar las reuniones			X				X				X	
	<b>Indicador 04: Pensamiento estratégico</b>												
17	Su jefe identifica los recursos necesarios para desempeñar sus tareas			X				X				X	
18	Su jefe establece objetivos a corto y largo plazo en función a las políticas establecidas por la entidad			X				X				X	
	<b>Indicador 05: Administrar el control</b>												
19	Su jefe cumple con las reglas establecidas en la organización al realizar sus actividades			X				X				X	
20	Su jefe determina si algunas actividades a realizar necesitan de medidas correctivas			X				X				X	
	<b>Dimensión 03: Habilidades grupales</b>												
	<b>Indicador 01: Motivación</b>												
21	Su jefe fortalece las habilidades de sus colaboradores mediante capacitaciones			X				X				X	
22	Su jefe brinda soporte a los colaboradores durante sus actividades			X				X				X	
	<b>Indicador 02: Formación de equipos efectivos</b>												
23	Su jefe hace que los colaboradores trabajen en equipo			X				X				X	
24	Su jefe fomenta la participación de los colaboradores en las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo			X				X				X	
	<b>Indicador 03: Trabajo en equipo</b>												
25	Su jefe brinda ayuda a los colaboradores para superar comportamientos negativos y disfuncionales de equipo de trabajo			X				X				X	
26	Su jefe les brinda ayuda a los colaboradores para establecer expectativas y objetivos claros			X				X				X	
	<b>Indicador 04: Liderazgo</b>												
27	Usted considera que su jefe transmite energía positiva hacia los colaboradores al interactuar con ellos de manera			X				X				X	
28	Usted considera que su jefe promueve respuestas innovadoras y creativas en los colaboradores			X				X				X	
	<b>Indicador 05: Decisiones en grupo</b>												
29	Su jefe involucra a los colaboradores en la participación de toma de decisiones			X				X				X	
30	Su jefe atribuye facultades a sus subordinados para que decidan			X				X				X	

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador Mgtr: ROMERO PACORA, JESÚS

DNI: 06253522

Especialidad del validador: Asesor temático y metodólogo

20 de mayo de 2021

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

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

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

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las habilidades directivas

N°	DIMENSIONES / Ítems	Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Variable 1: Habilidades Directivas</b>													
	<b>Dimensión 01: Habilidad personal</b>													
	<b>Indicador 01: Gestión del tiempo</b>													
1	En su área de trabajo el jefe programa las actividades con anticipación				X				X				X	
2	Su jefe cumple y hace cumplir las actividades establecidas mensualmente				X				X				X	
	<b>Indicador 02: Manejo del estrés</b>													
3	Su jefe alienta a los colaboradores a generar soluciones cuando existen problemas o conflictos				X				X				X	
4	Su jefe orienta a los colaboradores a la priorización e involucramiento de las tareas				X				X				X	
	<b>Indicador 03: Toma de decisiones</b>													
5	Su jefe tiene capacidad para dar soluciones a problemas detectados				X				X				X	
6	Su jefe evalúa las situaciones internas y externas de las diferentes tareas				X				X				X	
	<b>Indicador 04: Delegar con eficiencia</b>													
7	Su jefe delega eficientemente las tareas y/o actividades a los colaboradores				X				X				X	
8	Su jefe define y soluciona los problemas de manera eficiente				X				X				X	
	<b>Indicador 05: Orden de prioridades</b>													
9	Usted considera que su jefe orienta a los colaboradores a la priorización de tareas			X					X				X	
10	En su área de trabajo priorizan las actividades y documentaciones para el cumplimiento de las metas			X					X				X	
	<b>Dimensión 02: Habilidad interpersonal</b>													
	<b>Indicador 01: Comunicación</b>													
11	Su jefe fomenta la participación de los colaboradores en las reuniones				X				X				X	
12	Su jefe escucha activamente las opiniones e ideas de los colaboradores				X				X				X	
	<b>Indicador 02: Manejo de conflictos</b>													
13	Su jefe ayuda a los colaboradores a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brinda orientación				X				X				X	
14	Su jefe utiliza un plan de acción correctivo ante los conflictos				X				X				X	



29	Su jefe involucra a los colaboradores en la participación de toma de decisiones				X				X				X	
30	Su jefe atribuye facultades a sus subordinados para que decidan				X				X				X	

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador** Dr. Lino Gamarra Edgar Laureano      **DNI:** 32650876

**Especialidad del validador:** Administrador de Empresas y Lic. En Educación. - Especialidad: Matemática e Informática

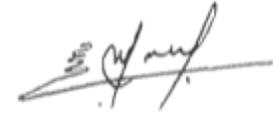
**20 de mayo de 2021**

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

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

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

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide las habilidades directivas

N°	DIMENSIONES / Ítems	Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Variable 1: Habilidades Directivas</b>													
	<b>Dimensión 01: Habilidad personal</b>													
	<b>Indicador 01: Gestión del tiempo</b>													
1	En su área de trabajo el jefe programa las actividades con anticipación				X				X				X	
2	Su jefe cumple y hace cumplir las actividades establecidas mensualmente				X				X				X	
	<b>Indicador 02: Manejo del estrés</b>													
3	Su jefe alienta a los colaboradores a generar soluciones cuando existen problemas o conflictos				X				X				X	
4	Su jefe orienta a los colaboradores a la priorización e involucramiento de las tareas				X				X				X	
	<b>Indicador 03: Toma de decisiones</b>													
5	Su jefe tiene capacidad para dar soluciones a problemas detectados				X				X				X	
6	Su jefe evalúa las situaciones internas y externas de las diferentes tareas				X				X				X	
	<b>Indicador 04: Delegar con eficiencia</b>													
7	Su jefe delega eficientemente las tareas y/o actividades a los colaboradores				X				X				X	
8	Su jefe define y soluciona los problemas de manera eficiente				X				X				X	
	<b>Indicador 05: Orden de prioridades</b>													
9	Usted considera que su jefe orienta a los colaboradores a la priorización de tareas			X					X				X	
10	En su área de trabajo priorizan las actividades y documentaciones para el cumplimiento de las metas			X					X				X	



21	Su jefe fortalece las habilidades de sus colaboradores mediante capacitaciones				X				X				X	
22	Su jefe brinda soporte a los colaboradores durante sus actividades				X				X				X	
<b>Indicador 02: Formación de equipos efectivos</b>														
23	Su jefe hace que los colaboradores trabajen en equipo				X				X				X	
24	Su jefe fomenta la participación de los colaboradores en las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo				X				X				X	
<b>Indicador 03: Trabajo en equipo</b>														
25	Su jefe brinda ayuda a los colaboradores para superar comportamientos negativos y disfuncionales de equipo de trabajo				X				X				X	
26	Su jefe les brinda ayuda a los colaboradores para establecer expectativas y objetivos claros				X				X				X	
<b>Indicador 04: Liderazgo</b>														
27	Usted considera que su jefe transmite energía positiva hacia los colaboradores al interactuar con ellos de manera				X				X				X	
28	Usted considera que su jefe promueve respuestas innovadoras y creativas en los colaboradores				X				X				X	
<b>Indicador 05: Decisiones en grupo</b>														
29	Su jefe involucra a los colaboradores en la participación de toma de decisiones				X				X				X	
30	Su jefe atribuye facultades a sus subordinados para que decidan				X				X				X	

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**        **Aplicable después de corregir [ ]**        **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador Mgtr: **Shulya Reynoso Arcos**        **DNI: 41007930**

Especialidad del validador: **Administración y dirección estratégica**

**20 de mayo de 2021**



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

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

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

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

-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el compromiso organizacional

N°	DIMENSIONES / Ítems	Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Variable 2: Compromiso organizacional</b>													
	<b>Dimensión 01: Compromiso Afectivo</b>													
	<b>Indicador 01: Familia</b>													
1	La familia lo motiva para realizar sus actividades laborales en la municipalidad				X				X				X	
2	Usted considera que tener familia lo compromete con la institución				X				X				X	
	<b>Indicador 02: Permanencia</b>													
3	En su área de trabajo sus colegas tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad				X				X				X	
4	En su área de trabajo, se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades				X				X				X	
	<b>Indicador 03: Lealtad</b>													
5	Usted realiza otras actividades que no se encuentren establecidas en sus funciones				X				X				X	
6	Usted busca el bien común con sus colegas dejando de lado intereses personales				X				X				X	
	<b>Indicador 04: Solidaridad</b>													
7	Sus colegas le brindan apoyo en las tareas que usted tiene dificultad y/o desconocimiento				X				X				X	
8	Sus colegas practican valores de respeto y tolerancia con usted y con los usuarios				X				X				X	
	<b>Indicador 05: Satisfacción</b>													
9	Las actividades dentro de su área de trabajo le generan agrado.				X				X				X	

10	Las tareas que le son asignadas las realiza con entusiasmo				X					X				X
<b>Dimensión 02: Compromiso continuo</b>														
<b>Indicador 01: Indiferencia</b>														
11	Las decisiones tomadas por sus jefes se informan en el tiempo adecuado y son ellos los responsables de hacer llegar esa información				X					X				X
12	Se esfuerza por ser parte de las metas de su área de trabajo				X					X				X
<b>Indicador 02: Conveniencia</b>														
13	Ha pensado que podría conseguir mejores oportunidades laborales en otra organización				X					X				X
14	Ha pensado permanecer en esta organización porque otra organización no podría igualar el sueldo y los beneficios que tiene actualmente				X					X				X
<b>Indicador 03: Costo económico</b>														
15	Considera que los beneficios económicos que le brinda la municipalidad es el que usted espera				X					X				X
16	Sus esfuerzos laborales son reconocidos por la Municipalidad				X					X				X
<b>Indicador 04: Necesidad económica</b>														
17	Usted considera que sus colegas se mantienen en la municipalidad por tener necesidades económicas				X					X				X
18	Usted se mantiene en su puesto de trabajo por la retribución económica que le brinda el municipio				X					X				X
<b>Indicador 05: Comodidad</b>														
19	Se siente Ud. satisfecho realizando las labores que le encarga la municipalidad			X						X				X
20	La asignación de sus responsabilidades es realizada de acuerdo a sus habilidades			X						X				X

	<b>Dimensión 03: Compromiso normativo</b>												
	<b>Indicador 01: Obligación moral</b>												
21	Las normas institucionales se cumplen sin distinción alguna			X				X				X	
22	Usted y sus colegas cumplen con las normas y políticas de la municipalidad			X				X				X	
	<b>Indicador 02: Lo correcto</b>												
23	Usted considera que sus colegas realizan sus actividades de manera correcta			X				X				X	
24	Usted considera que sus colegas hacen uso correcto de los recursos administrativos y financieros para la ejecución de sus tareas			X				X				X	
	<b>Indicador 03: Sentimiento de culpabilidad</b>												
25	Las actitudes de sus colegas están lineadas con las políticas de la organización.			X				X				X	
26	En su área de trabajo sus colegas respetan los principios establecidos			X				X				X	
	<b>Indicador 04: Deber</b>												
27	Usted se siente en el deber de dar soluciones a los problemas que enfrenta su área de trabajo			X				X				X	
28	Usted se siente comprometido con las metas trazadas en su área de trabajo			X				X				X	
	<b>Indicador 05: Reciprocidad</b>												
29	Su jefe toma en cuenta los aportes que realiza para mejorar las actividades dentro de su área de trabajo			X				X				X	
30	Sus colegas de trabajo se encuentran motivados para dar aportes que mejoren el entorno laboral			X				X				X	

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador** Dr. Lino Gamarra Edgar Laureano            **DNI:** 32650876

**Especialidad del validador:** Administrador de Empresas y Lic. En Educación. - Especialidad: Matemática e Informática

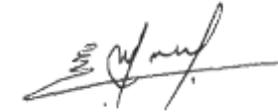
**20 de mayo de 2021**

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

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

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

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



-----

**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

## Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el compromiso organizacional

N°	DIMENSIONES / Ítems	Relevancia				Pertinencia				Claridad				Sugerencias
		MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	MD	D	A	MA	
	<b>Variable 2: Compromiso organizacional</b>													
	<b>Dimensión 01: Compromiso Afectivo</b>													
	<b>Indicador 01: Familia</b>													
1	La familia lo motiva para realizar sus actividades laborales en la municipalidad				X				X				X	
2	Usted considera que tener familia lo compromete con la institución				X				X				X	
	<b>Indicador 02: Permanencia</b>													
3	En su área de trabajo sus colegas tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad				X				X				X	
4	En su área de trabajo, se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades				X				X				X	
	<b>Indicador 03: Lealtad</b>													
5	Usted realiza otras actividades que no se encuentren establecidas en sus funciones				X				X				X	
6	Usted busca el bien común con sus colegas dejando de lado intereses personales				X				X				X	
	<b>Indicador 04: Solidaridad</b>													
7	Sus colegas le brindan apoyo en las tareas que usted tiene dificultad y/o desconocimiento				X				X				X	
8	Sus colegas practican valores de respeto y tolerancia con usted y con los usuarios				X				X				X	
	<b>Indicador 05: Satisfacción</b>													
9	Las actividades dentro de su área de trabajo le generan agrado.				X				X				X	
10	Las tareas que le son asignadas las realiza con entusiasmo				X				X				X	
	<b>Dimensión 02: Compromiso continuo</b>													
	<b>Indicador 01: Indiferencia</b>													
11	Las decisiones tomadas por sus jefes se informan en el tiempo adecuado y son ellos los responsables de hacer llegar esa información				X				X				X	
12	Se esfuerza por ser parte de las metas de su área de trabajo				X				X				X	
	<b>Indicador 02: Conveniencia</b>													
13	Ha pensado que podría conseguir mejores oportunidades laborales en otra organización				X				X				X	



29	Su jefe toma en cuenta los aportes que realiza para mejorar las actividades dentro de su área de trabajo				X				X				X	
30	Sus colegas de trabajo se encuentran motivados para dar aportes que mejoren el entorno laboral				X				X				X	

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador Mgtr: **Shulya Reynoso Arcos**            DNI: 41007930

Especialidad del validador: **Administración y Dirección Estratégica**

20 de mayo de 2021

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

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

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

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



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**Especialidad**

## Anexo 6. Prueba de fiabilidad mediante Alpha de Cronbach

Variable habilidades directivas

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,980	30

<b>Estadísticas de total de elemento</b>	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
En su área de trabajo el jefe programa las actividades con anticipación	97,08	430,121	,692	,979
Su jefe cumple y hace cumplir las actividades establecidas mensualmente	97,17	423,163	,836	,979
Su jefe alienta a los colaboradores a generar soluciones cuando existen problemas o conflictos	97,40	427,351	,621	,980
Su jefe orienta a los colaboradores a la priorización e involucramiento de las tareas	97,15	429,787	,819	,979
Su jefe tiene capacidad para dar soluciones a problemas detectados	97,29	421,998	,831	,979
Su jefe evalúa las situaciones internas y externas de las diferentes tareas	97,35	425,595	,765	,979
Su jefe delega eficientemente las tareas y/o actividades a los colaboradores	97,13	423,899	,818	,979

Su jefe define y soluciona los problemas de manera eficiente	97,35	420,446	,880	,978
Usted considera que su jefe orienta a los colaboradores a la priorización de tareas	97,23	427,968	,728	,979
En su área de trabajo priorizan las actividades y documentaciones para el cumplimiento de las metas	96,98	426,361	,815	,979
Su jefe fomenta la participación de los colaboradores en las reuniones	97,48	424,340	,734	,979
Su jefe escucha activamente las opiniones e ideas de los colaboradores	97,29	422,722	,853	,979
Su jefe ayuda a los colaboradores a reconocer y definir sus propios problemas cuando les brinda orientación	97,46	428,168	,805	,979
Su jefe utiliza un plan de acción correctivo ante los conflictos	97,33	426,397	,852	,979
Su jefe cumple los propósitos establecidos en las reuniones gestionadas	97,21	427,743	,825	,979
Su jefe cumple el plan establecido para gestionar las reuniones	97,27	433,521	,763	,979
Su jefe identifica los recursos necesarios para desempeñar sus tareas	97,44	430,039	,720	,979

Su jefe establece objetivos a corto y largo plazo en función a las políticas establecidas por la entidad	97,25	425,170	,827	,979
Su jefe cumple con las reglas establecidas en la organización al realizar sus actividades	97,33	427,121	,781	,979
Su jefe determina si algunas actividades a realizar necesitan de medidas correctivas	97,29	435,488	,731	,979
Su jefe fortalece las habilidades de sus colaboradores mediante capacitaciones	97,67	426,950	,709	,979
Su jefe brinda soporte a los colaboradores durante sus actividades	97,50	421,872	,836	,979
Su jefe hace que los colaboradores trabajen en equipo	97,15	423,276	,879	,978
Su jefe fomenta la participación de los colaboradores en las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo	97,25	426,191	,847	,979
Su jefe brinda ayuda a los colaboradores para superar comportamiento negativos y disfuncionales de equipo de trabajo	97,38	432,410	,790	,979
Su jefe les brinda ayuda a los colaboradores para establecer expectativas y objetivos claros	97,46	427,020	,814	,979

Usted considera que su jefe transmite energía positiva hacia los colaboradores	97,44	425,145	,773	,979
Usted considera que su jefe promueve respuestas innovadoras y creativas en los colaboradores	97,46	427,785	,791	,979
Su jefe involucra a los colaboradores en la participación de toma de decisiones	97,35	427,170	,742	,979
Su jefe atribuye facultad a sus subordinados para que decidan	97,81	432,666	,591	,980

## Variable compromiso organizacional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,933	30

<b>Estadísticas de total de elemento</b>	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
La familia lo motiva para realizar sus actividades laborales en la municipalidad	97,35	248,404	,717	,929
Usted considera que tener familia lo compromete con la institución	97,75	258,234	,290	,936
En su área de trabajo, su colegas tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	97,83	263,546	,299	,934
En su área de trabajo, se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	97,75	255,298	,516	,931
Usted realiza otras actividades que no se encuentren establecidas en sus funciones	98,04	276,254	-,126	,939
Usted busca el bien común con sus colegas dejando de lado intereses personales	97,29	250,934	,746	,929
Sus colegas le brindan apoyo en las tareas que usted tiene dificultad y/o desconocimiento	97,58	257,823	,575	,931
Sus colegas practican valores de respeto y tolerancia con usted y con los usuarios	97,33	251,929	,856	,928
Las actividades dentro de su área de trabajo le generan agrado.	97,42	256,759	,498	,932
Las tareas que le son asignadas las realiza con entusiasmo	97,23	248,436	,829	,928

Las decisiones tomadas por sus jefes se informan en el tiempo adecuado y son ellos los responsables de hacer llegar esa información	97,63	249,771	,690	,929
Se esfuerza por ser parte de las metas de su área de trabajo	97,08	247,482	,871	,927
Ha pensado que podría conseguir mejores oportunidades laborales en otra organización	97,56	259,358	,435	,932
Ha pensado permanecer en esta organización porque otra organización no podría igualar el sueldo y los beneficios que tiene actualmente	98,69	274,815	-,083	,938
Considera que los beneficios económicos que le brinda la municipalidad es el que usted espera	98,27	259,308	,383	,933
Sus esfuerzos laborales son reconocidos por la Municipalidad	98,06	259,081	,458	,932
Usted considera que sus colegas se mantienen en la municipalidad por tener necesidades económicas	97,83	266,695	,163	,936
Usted se mantiene en su puesto de trabajo por la retribución económica que le brinda el municipio	98,17	265,461	,197	,935
Se siente Ud. satisfecho realizando las labores que le encarga la municipalidad	97,33	252,270	,756	,929
La asignación de sus responsabilidades es realizada de acuerdo a sus habilidades	97,50	254,255	,566	,931
Las normas institucionales se cumplen sin distinción alguna	97,69	255,241	,594	,930

Usted y sus colegas cumplen con las normas y políticas de la municipalidad	97,27	249,563	,877	,928
Usted considera que sus colegas realizan sus actividades de manera correcta	97,52	252,723	,778	,929
Usted considera que sus colegas hacen uso correcto de los recursos administrativos y financieros para la ejecución de sus tareas	97,67	249,887	,743	,929
Las actitudes de sus colegas están lineadas con las políticas de la organización.	97,46	251,360	,779	,928
En su área de trabajo sus colegas respetan los principios establecidos	97,50	252,170	,772	,929
Usted se siente en el deber de dar soluciones a los problemas que enfrenta su área de trabajo	97,31	253,496	,650	,930
Usted se siente comprometido con las metas trazadas en su área de trabajo	97,13	248,495	,795	,928
Su jefe toma en cuenta los aportes que realiza para mejorar las actividades dentro de su área de trabajo	97,60	254,457	,743	,929
Sus colegas de trabajo se encuentran motivados para dar aportes que mejoren el entorno laboral	97,54	249,615	,660	,929

## Anexo 7. Base de datos estadísticos

### Variable habilidades directivas

VARIABLE 1: HABILIDADES DIRECTIVAS																																		
SUJETOS	DIMENSION 1: HABILIDAD PERSONAL										DIMENSION 2: HABILIDAD INTERPERSONAL										DIMENSION 3: HABILIDAD GRUPAL										D1	D2	D3	PROMEDIO
	IND. 1		IND. 2		IND. 3		IND. 4		IND. 5		IND. 1		IND. 2		IND. 3		IND. 4		IND. 5		IND. 1		IND. 2		IND. 3		IND. 4		IND. 5					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	2	3	3	4	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	29	29	26	84	
2	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	47	44	46	137
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	40	37	36	113
4	3	4	2	3	2	3	4	1	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	1	28	28	21	77
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	50	50	150
6	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	1	2	2	2	3	3	1	4	2	4	1	2	3	2	3	1	2	2	3	2	29	24	21	74
7	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	47	47	46	140	
8	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	43	40	39	122
9	3	2	1	3	1	3	4	3	1	4	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	4	3	3	4	3	25	31	32	88
10	5	4	1	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	44	39	126
11	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	29	30	30	89
12	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	40	39	40	119
13	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	37	33	32	102
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	40	38	33	111	
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	5	5	2	50	47	41	138
16	4	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	4	3	3	49	48	45	142
17	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	38	34	37	109
18	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	38	37	36	111
19	3	4	4	3	3	4	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	5	3	3	3	5	3	3	2	39	33	35	107
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	50	43	47	140

21	2	3	5	4	3	1	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	2	5	2	4	1	3	4	5	3	3	1	1	5	5	34	38	31	103		
22	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	32	28	27	87			
23	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	47	48	47	142			
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90			
25	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	47	30	27	104			
26	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	25	25	22	72		
27	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	35	39	38	112		
28	5	5	4	4	3	3	5	4	4	5	1	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	42	35	34	111		
29	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	28	28	25	81		
30	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	27	27	26	80			
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90			
32	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91			
33	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	1	26	27	21	74		
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90			
35	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	1	3	2	3	1	2	3	2	3	1	2	2	3	2	27	22	21	70		
36	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91			
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90			
38	3	2	1	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	23	29	28	80		
39	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	28	30	30	88			
40	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29	28	29	86			
41	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91			
42	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91			
43	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91			
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	30	30	29	89
45	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91		
46	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90			
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90			
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	30	30	29	89

Variable compromiso organizacional

VARIABLE 2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL																																			
SUJETOS	DIMENSION 1: COMPROMISO AFECTIVO										DIMENSION 2: COMPROMISO CONTINUO										DIMENSION 3: COMPROMISO NORMATIVO										D1	D2	D3	PROMEDIO	
	IND. 1		IND. 2		IND. 3		IND. 4		IND. 5		IND. 1		IND. 2		IND. 3		IND. 4		IND. 5		IND. 1		IND. 2		IND. 3		IND. 4		IND. 5						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
1	5	5	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5	3	1	2	5	4	5	4	3	4	3	2	3	3	4	4	2	1	40	36	29	105	
2	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	45	44	48	137	
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	33	40	108		
4	4	5	3	2	5	4	4	3	4	2	2	3	3	4	1	1	4	2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	4	2	2	36	26	26	88	
5	5	5	1	5	1	5	3	5	1	5	5	5	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	36	40	48	124	
6	2	1	5	3	3	5	4	4	5	5	1	4	3	1	2	3	1	2	5	4	4	4	4	2	3	3	5	5	3	5	37	26	38	101	
7	5	4	3	3	2	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4	3	36	46	39	121	
8	2	3	3	4	5	4	2	3	4	5	4	5	4	1	1	1	3	1	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	35	29	37	101	
9	2	4	3	4	3	2	4	4	5	4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	5	2	4	5	4	3	35	32	34	101	
10	4	1	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	37	36	40	113		
11	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	3	5	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	36	33	40	109	
12	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	5	4	2	2	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	4	5	43	35	44	122	
13	4	5	3	3	3	5	5	4	3	5	3	5	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	5	5	4	3	40	34	38	112
14	3	1	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	2	1	3	5	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	32	29	92	
15	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	42	43	50	135	
16	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	44	40	43	127	
17	5	5	4	3	5	5	3	4	4	5	4	5	2	1	3	3	3	3	2	5	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	43	33	39	115	
18	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	37	37	39	113	
19	5	4	3	1	2	5	3	4	5	5	5	5	3	1	3	3	3	3	4	5	4	3	5	3	5	4	2	5	3	5	37	35	39	111	
20	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	3	2	3	2	4	3	5	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	38	34	47	119		
21	5	1	4	1	5	5	5	5	3	3	2	5	5	3	2	2	4	4	4	2	1	4	3	3	4	5	5	5	3	5	37	33	38	108	
22	5	4	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	38	33	34	105	



## Anexo 8. Registro de artículos científicos

### Variable habilidades directivas

Artículo Científico	Título	Autor	Año
AC1	Pirámide con meta habilidades directivas para maitre del hotel. Actividades estratégicas para cadenas vanguardistas	Ascón, J. et al.	2020
AC2	Administración Educativa y Habilidades Interpersonales en la Educación Superior del Paraguay, Año 2020	Rivas, M.	2020
AC3	Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos	Arrascue, I. et al.	2021
AC4	Habilidades directivas fundamentales en la administración pública	Washington Enrique Pazmiño Gavilánez, Mariella Ginela Parrales Higuera, Lorena Isabel Muñoz Oviedo, Veronica Alexandra Merchan Jacome	2019
AC5	Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES)	Ascón, J. et al.	2019
AC6	La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España)	Francisco Javier Pereda Pérez, Tomás López-Guzmán Guzmán, Francisco González Santa Cruz, Francisco González Santa Cruz	2018
AC7	Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España)	Francisco J. Pereda-Pérez, Tomás López-Guzmán, Francisco González	2018
AC8	Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz	Jorge Ismael Ramírez Rojas	2018
AC9	Habilidades Directivas como Predictor de la Gestión del Cambio Organizacional	Luján Johnson, Gladys Lola	2017
AC10	Habilidades Sociales	Vera, M. et al.	2017
AC11	Dirección de comunicación y habilidades directivas	Juan Vigaray, María Dolores	2016
AC12	Habilidades Directivas	Codina, J.	2016
AC13	Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno	Flores, E. et al.	2016
AC14	Una aproximación a las habilidades directivas. Perspectiva desde la administración autonómica en la provincia de Córdoba (España)	Pereda Pérez, Francisco Javier; González Santa Cruz, Francisco; López-Guzmán, Tomás	2015
AC15	Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)	Francisco Javier Pereda Pérez, Tomás López-Guzmán Guzmán, Francisco González Santa Cruz	2014

Artículo Científico	Número de Registro	Indizados	Año
AC1	DOI: <a href="https://doi.org/10.21855/ecociencia.72.279">https://doi.org/10.21855/ecociencia.72.279</a>	Ecociencia	2020
AC2	DOI: <a href="http://www.fil.una.py/investigacion/index_files/2020.1/2020(1)MariaRivas.pdf">http://www.fil.una.py/investigacion/index_files/2020.1/2020(1)MariaRivas.pdf</a>	Fil	2020
AC3	DOI: <a href="http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2308-05312021000200275&amp;lng=es&amp;nrm=iso">http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2308-05312021000200275&amp;lng=es&amp;nrm=iso</a>	Scielo	2021
AC4	DOI: <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402258">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402258</a>	Dialnet	2019
AC5	DOI: <a href="https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0257-43142019000300005">https://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0257-43142019000300005</a>	Scielo	2019
AC6	DOI: <a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2395-86692018000100098&amp;lang=en">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2395-86692018000100098&amp;lang=en</a>	Scielo	2018
AC7	DOI: <a href="https://doaj.org/article/cba6f465f8ba4ebcae9566ded28a9995">https://doaj.org/article/cba6f465f8ba4ebcae9566ded28a9995</a>	Ebsco	2018
AC8	DOI: <a href="http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2521-27372018000100004&amp;lang=es">http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2521-27372018000100004&amp;lang=es</a>	Scielo	2018
AC9	DOI: <a href="http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ESPERGESIA/article/view/1371">http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ESPERGESIA/article/view/1371</a>	ucv	2017
AC10	DOI: <a href="https://revistas.utb.edu.ec/index.php/saludyciencias/article/view/424">https://revistas.utb.edu.ec/index.php/saludyciencias/article/view/424</a>	utb	2017
AC11	DOI: <a href="https://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/984/1077">https://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/984/1077</a>	Redalyc	2016
AC12	DOI: <a href="http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/603">http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/603</a>	revistaccuba	2016
AC13	DOI: <a href="http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2219-71682016000200001&amp;lng=es&amp;lng=es">http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2219-71682016000200001&amp;lng=es&amp;lng=es</a>	Scielo	2016
AC14	DOI: <a href="https://www.redalyc.org/pdf/755/75539637002.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/755/75539637002.pdf</a>	Redalyc	2015
AC15	DOI: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003</a>	Redalyc	2014

## Variable compromiso organizacional

Artículo Científico	Título	Autor	Año
AC1	Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias	Graciela Coronado Guzmán, Magali Valdivia Velasco, Aída Aguilera Dávila	2020
AC2	Estudio de la Gestión del Compromiso y Cultura Organizacional de FLACSO	Cuenca, R.; López, H.	2020
AC3	Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad	Jessica M. G. Fonseca Herrera, Christian Enrique Cruz Torres, Leticia Chacón Gutiérrez	2019
AC4	Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales	Salvador, J.	2019
AC5	Compromiso organizacional, cualidades psicométricas e invarianza del cuestionario de Meyer y Allen para enfermeros portugueses	Teresa Neves, João Graveto, Victor Rodrigues, João Marôco, Pedro Parreir	2018
AC6	Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas	Rafael Antonio Baez Santana, Pedro Manuel Zayas Agüero, Reynaldo Velázquez Zaldívar	2018
AC7	Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente	Salvador, E.; Sánchez, J.	2018
AC8	Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional	Hernández, B. et al.	2018
AC9	Apoyo Organizacional Percibido Y Compromiso Organizacional En Una Empresa Privada De Lima, Perú	Jessica Flores M. e Ingrid Gómez	2018
AC10	Compromiso con el trabajo y rendimiento en el trabajo: el papel moderador del apoyo organizacional percibido	Yongxing, H. et al.	2017
AC11	El Compromiso Organizacional como Parte del Comportamiento de los Trabajadores de las Pequeñas Empresas	Maricela Carolina Peña Cárdenas, Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Adriana Guadalupe Chávez Macías,	2016
AC12	Compromiso organizacional en trabajadores del sector naval	Adela Reig-Botella, Jaime López Golpe	2016
AC13	Compromiso Organizacional del Funcionario Municipal Rural de la Provincia de Ñuble, Chile	Chiang, M. et al.	2016
AC14	Socialización y Compromiso Organizacional: Una Revisión a Partir del Bienestar Laboral	Calderón Mafud, José Luis	2016
AC15	Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos	Calderón, J.; Laca, F.	2015

Artículo Científico	Número de Registro	Indizados	Año
AC1	DOI: <a href="https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94465715006/index.html">https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94465715006/index.html</a>	Redalyc	2020
AC2	DOI: <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7533577">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7533577</a>	Dialnet	2020
AC3	DOI: <a href="https://www.redalyc.org/jatsRepo/3378/337866605002/index.html">https://www.redalyc.org/jatsRepo/3378/337866605002/index.html</a>	Redalyc	2019
AC4	DOI: <a href="http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_abstract&amp;pid=S2528-79072019000200157&amp;lng=es&amp;nrm=iso">http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_abstract&amp;pid=S2528-79072019000200157&amp;lng=es&amp;nrm=iso</a>	Scielo	2019
AC5	DOI: <a href="https://www.scielo.br/j/rlae/a/MwBgVkJZ4phQsMqLyh6SHFFq/?lang=es&amp;format=pdf">https://www.scielo.br/j/rlae/a/MwBgVkJZ4phQsMqLyh6SHFFq/?lang=es&amp;format=pdf</a>	Scielo	2018
AC6	DOI: <a href="https://www.redalyc.org/jatsRepo/3604/360458834003/index.html">https://www.redalyc.org/jatsRepo/3604/360458834003/index.html</a>	Redalyc	2018
AC7	DOI: <a href="http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2313-29572018000100011">http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2313-29572018000100011</a>	Scielo	2018
AC8	DOI: <a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2007-74672018000100820">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2007-74672018000100820</a>	Scielo	2018
AC9	DOI: <a href="http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612018000100001&amp;script=sci_arttext&amp;lng=pt#_ftn1">http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612018000100001&amp;script=sci_arttext&amp;lng=pt#_ftn1</a>	Scielo	2018
AC10	DOI: <a href="https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0212-97282017000300029">https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0212-97282017000300029</a>	Scielo	2017
AC11	DOI: <a href="https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf">https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf</a>	RIAF	2016
AC12	DOI: <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6077076">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6077076</a>	Dialnet	2016
AC13	DOI: <a href="https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0718-24492016000200010">https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0718-24492016000200010</a>	Scielo	2016
AC14	DOI: <a href="https://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf</a>	Redalyc	2016
AC15	DOI: <a href="http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v18n34/v18n34a02.pdf">http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v18n34/v18n34a02.pdf</a>	Scielo	2015

## Anexo 9. Cita Textual, análisis y síntesis de artículos

### variable Habilidades Directivas

Criterios	Autores	Cita Textual	Análisis	Síntesis
<b>Definición</b>	(Pereda, F. et al., 2014)	[...] Las organizaciones la habilidad es la capacidad y disposición para hacer, se convierte en una parte fundamental para el desempeño laboral. Es por ello que, las empresas necesitan personas con capacidad y disposición para desarrollar múltiples funciones que deben realizarse [...]. Desde esta perspectiva, las habilidades directivas en la actualidad encajan mejor con personas generosas, llenas de confianza, creadoras de proyectos donde todos crecen y están dispuestas a ponerse al servicio de los demás [...]	Actualmente las competencias en las organizaciones deben ser identificadas porque permite identificar el estado actual de los recursos y habilidades de los directivos, además de posibilitar su potencial y correcto desarrollo para el cumplimiento de metas y objetivos.	Las organizaciones independientemente de su naturaleza y ubicación geográfica, orientan sus esfuerzos en descubrir en cuales factores pueden basar su gestión para ser más eficientes y alcanzar los objetivos propuestos. Cada organización tiene sus características y recursos que las diferencian unas de otras, por lo que es muy importante que se analicen internamente y reconozcan sus debilidades y fortalezas para poder enfrentar los retos que se le presentan.
	(Pereda, F. et al., 2018)	[...] Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global; definen las habilidades como aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. [...]. El desarrollo requiere un proceso de entrenamiento y con las acciones se adquieren nuevos hábitos y efectivos para actuar. Se considera a la inteligencia emocional como una competencia de eficacia personal, que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz [...]	La habilidad directiva, cada vez tiene una mayor relevancia para las personas, por lo que viene siendo valorada de forma muy favorable por directivos y organizaciones en general, encontrando una valoración media superior cuando los directivos se auto valoran (respecto al desarrollo práctico de dicha habilidad), que cuando son valorados, en su aplicación, por sus subordinados, cuestión que parece razonable desde la perspectiva psicológica.	Efectivamente, los colaboradores tienden a valorarse mejor que como les ven los demás. Más aún en un ámbito tan especial como es el del trabajo, en el que aceptar y reconocer una actuación deficiente puede significar la desaprobación al desempeño realizado.
	(Ascon, J. et al, 2020)	[...] Las habilidades directivas adquieren una dimensión mayor y concepción integral al ser enunciadas como el nexo mediante el cual la estrategia y la práctica producen resultados eficaces en las organizaciones. Es así que, son construcciones del conocimiento sobre la gestión [...]	El desarrollo de habilidades directivas está de acuerdo a distintos niveles. Por lo tanto, este es un proceso lento, complejo y en espiral, que puede tardar años en lograrse con éxito, y que va dirigido a complementar la estrategia de formación y capacitación.	La utilización de métodos para el desarrollo de habilidades directivas constituye una vía útil para organizar el aprendizaje del directivo y el proceso de formación genérica llevado a cabo por los distintos organismos responsables de la capacitación integral de los mismos en los distintos niveles jerárquicos.

	(Pazmiño, W. et al., 2019)	[...] Las habilidades directivas son el punto diferenciador entre los gerentes, que simplemente ordenan aquellos que ejecutan los procesos administrativos, acciones, motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional [...]	Las habilidades directivas; no pueden separarse una de otras, pues forman un sistema integrado, armónico y coherente con la persona, el medio y las diversas situaciones que son de cada día en toda institución. Entonces, es gran importancia generar y desarrollar estrategias que permitan la multiplicación y mejoramiento continuo de las habilidades.	Las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen la presencia luminosa de gerentes, que son personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades directivas además de un gran sentido de pertenencia.
<b>Clasificación</b>	(Rivas, 2020)	[...] Las habilidades directivas, se refieren a las relaciones interpersonales capaces de construir y mantener relaciones respetuosas, armónicas y efectivas, basadas en la confianza, para el logro de proyectos que generan desarrollo personal y organizacional [...]	Entonces, la habilidad interpersonal es un tipo de habilidad con relación a la empatía y de saber entender las necesidades de los demás, tanto de los jefes y subalternos. La habilidad para trabajar codo con codo con los empleados es otra de las habilidades imprescindibles que puede generar el clima de confianza requerida para que la gestión sea efectiva.	Las habilidades interpersonales son fundamentales para la capacidad de comunicación, que incluye no solamente expresar lo que se piensa o dar opiniones, sino también tener la capacidad de escuchar en forma activa, lo que permite mantener un buen nivel de tolerancia y respeto.
	(Flores, E. et al., 2016)	[...] Las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos como: habilidades básicas de interacción social; habilidades para hacer amigos; habilidades conversacionales, habilidades relacionadas con los sentimientos; habilidades de solución de problemas interpersonales; habilidades para relacionarse con los adultos [...]	Allí se dan las diferencias cognitivas (autoverbalizaciones) entre sujetos de baja/mediana/alta dificultades interpersonales, dado que, por un lado, los sujetos con alta habilidad social emiten menos autoverbalizaciones negativas que los sujetos con baja habilidad social y, por otro lado, los sujetos con alta habilidad social ofrecen más autoverbalizaciones positivas que los sujetos con baja habilidad social	Las habilidades sociales son relativamente buenas, pues los indicadores de estas se practican de modo frecuente, excepto que hablan con dificultad, no se unen fácilmente a conversaciones y no expresan fácilmente las emociones, sentimientos y opiniones.
	(Luján, 2017)	[...] Las habilidades directivas desarrolladas se enmarco en siete habilidades: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones y administración del tiempo [...]	Entonces son capaces de generar ideas creativas y minimizar la angustia o temores en los colaboradores, mostrar capacidad para relacionarse, hacerse escuchar cuando se requiere y sentirse a gusto con los demás, ser capaces de aceptar riesgos, adaptarse al cambio, orientar a la acción y continuar hasta lograrlo.	De acuerdo a esta lógica, se ha entendido por habilidades directivas las habilidades que el directivo deba entender, desarrollar, y aplicarlas en su función de dirección para lograr resultados en la organización acorde con las necesidades.

<b>Objetivo</b>	(Codina, 2016)	[...] Existen dos objetivos: Identificar las principales tendencias (tecnológicas, económicas, políticas, sociales) que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de la organización. Proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización [...]	De esta forma, las habilidades que son de mayor impacto son: el enfoque de la dirección estratégica, comunicaciones interpersonales y las requeridas para lograr negociaciones efectivas, por lo tanto, se plantea como objetivo su estrategia en el entorno que no solo identifica las posibilidades de la organización, sino de acudir a su propia estrategia para poder satisfacerlas.	Se fundamenta la prioridad que tiene el desarrollo de determinadas habilidades que le permitan al que dirige lograr mayores resultados y que según investigaciones y especialistas, tienen mayor impacto que los conocimientos técnicos y sobre actividades funcionales (tecnología, mercadotecnia, finanzas).
	(Vera, M. et al., 2017)	[...] Reflexionó sobre aspectos teóricos y conceptuales, a cerca de la formación de Habilidades Sociales, teniendo en cuenta los factores que inciden en ella, tales como la familia, la escuela y el contexto donde se desenvuelve el ser social [...]	La revisión realizada permitió profundizar en el conocimiento del significado de las habilidades sociales, su importancia en la actividad humana y factores que intervienen en su aprendizaje y desarrollo. Es así que, las habilidades sociales son: relaciones interpersonales y asertividad	Las habilidades sociales es un factor determinante para valorar cuando la conducta del colaborador se considera apropiada o no.
	(Vigaray & Dolores, 2016)	[...] Descubrió los principales ámbitos de actuación de un director de comunicación: la comunicación interna y externa y su relación con la gestión del conocimiento [...]. Las estrategias de comunicación que se decantan mediante de las plataformas virtuales; la consolidación de la imagen de la empresa y de sus directivos; y el estudio de las últimas tendencias en la investigación dentro del mundo de la comunicación [...]	las habilidades directivas de los recursos humanos de una empresa se describen, de forma cronológica, las principales teorías de liderazgo que se han implantado en la gestión de recursos en el ámbito empresarial, y por otro se describen algunas competencias concretas y habilidades.	Las habilidades directivas se atienden a la importancia de las competencias de comunicación interpersonal y se presentan cuestiones más recientes, como es el coaching empresarial o la creatividad orientada a la innovación.
	(Arrascue, I. et al., 2021)	[...] Analizar las habilidades gerenciales desde la percepción del personal [...]	Las habilidades gerenciales son, por tanto, acciones específicas e identificables que las personas ejecutan y que producen resultados concretos. Hoy, estas habilidades son primordiales y se consideran el principal impulsor del cambio organizacional.	Debido a que la calidad y la rentabilidad de las instituciones puede depender de personas con estas habilidades, hay un creciente interés en reclutarlas.

<b>Importancia</b>	(Ascón, J. et al., 2019)	[...] Las habilidades directivas son un factor de éxito de orden superior en el siglo XXI para lograr el alcance de metas específicas y un clima de confianza. Destaca tres agrupaciones de dichas habilidades: la comunicación, la decisión y la gestión [...]	Las habilidades directivas identifican en la comunicación habilidades específicas como: la dirección de reuniones, algunas herramientas de comunicación interpersonal, el arte de entrevistar, de hablar en público, atención de quejas y reclamos, asertividad y negociación.	Las habilidades directivas es considerada como un cúmulo de conocimientos esenciales que permiten desenvolvura, seguridad, perspectiva y exactitud, al servicio de los procesos de formación y desarrollo, siendo aprendidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje o mediante el autodesarrollo adquirido en la práctica y demostrado en la experiencia al ejecutar acciones estratégicas, que facilitan el logro de los objetivos preestablecidos.
	(Pereda, F. et al., 2015)	[...] La importancia que tienen las capacidades, habilidades y competencias en las organizaciones está fuera de toda duda. Este enfoque de la capacidad se asocia sobre todo a la organización, pero hay un enfoque adicional de las capacidades que la relaciona [...] Siendo denominadas: las habilidades de los directivos para actuar y dirigir el proceso de adopción de decisiones. Puesto que, genera competencias distintivas que son valiosas, escasas [...].	Las habilidades personales y directivas son el mejor instrumento al servicio de la mejora en la gestión y dirección de proyectos y personas.	La realidad actual presenta que el desarrollo de las habilidades directivas es la estrategia más adecuada en aquellas administraciones y entidades públicas que cuentan en sus plantillas con directivos, responsables y mandos intermedios que poseen y manejan adecuadamente las habilidades interpersonales.
	(Ramirez, 2018)	[...] La importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos. Derivado de los cambios en las estructuras de las empresas globalizadas y al vertiginoso desarrollo tecnológico en las comunicaciones, hoy se requieren nuevos conceptos [...]	Las habilidades directivas son aquellas competencias (capacidades y conocimientos) necesarias para poder manejarse, así como las relaciones con otros. Además, es una planeación de la ejecución supervisando y dirigiendo personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización.	Por tanto, se requiere una toma de decisiones fundamentada en aspectos racionales, pero también intuitivos y un desarrollo de trabajo colaborativo, de lo contrario será difícil la ejecución y logro de resultados rentables en las organizaciones. Además, saber hacer implica el desarrollo de habilidades directivas.
	(Pereda, F. et al., 2018)	[...] La importancia de las habilidades directivas ha sido un tema que ha suscitado mucho interés [...]. En este sentido, las organizaciones modernas para formar un equipo directivo hay que tener en cuenta las competencias directivas y para definir su composición ideal es necesario describir las funciones, competencias y habilidades requeridas para el desempeño eficaz del trabajo [...]	Las habilidades directivas, permiten un mejor conocimiento en contextos específicos en donde la mayor o menor presencia de mujeres y hombres permitan el establecimiento de políticas específicas de desarrollo de los recursos humanos.	Las habilidades directivas, determina qué habilidades muestran una mayor capacidad predictiva sobre el grado de desempeño de los empleados y sobre aspectos estratégicos de la organización.

## Variable Compromiso Organizacional

Criterios	Autores	Cita Textual	Análisis	Síntesis
<b>Definición</b>	(Coronado, G. et al., 2020)	[...] El compromiso organizacional es un vínculo entre la organización y los trabajadores a lo largo del tiempo y creando modelos diversos para lograr entenderlo, siendo complejo y multidimensional su análisis y de interés para empresas, que buscan productividad y eficacia [...]	Cabe mencionar que, el compromiso organizacional también resulta atractivo desde el punto de vista del empleado, pues éste hace posible vislumbrar estabilidad laboral, percibiendo provecho por su permanencia en la empresa, convirtiéndose en un conductor que lleva al trabajador a decidir aportar su esfuerzo para obtener los beneficios a largo plazo.	El compromiso organizacional varía de acuerdo al tipo y grado que se presenten, se identificó que existen ciclos antecedentes- resultados del compromiso. Finalmente, el compromiso afectivo es el que produce más efectos en la organización.
	(Neves, T. et al., 2018)	[...] El compromiso organizacional proviene, de la influencia conjunta de factores como las características personales y estructurales relacionadas con los roles y las experiencias de trabajo. También es una variable condicionante de la intención del desempeño profesional y del éxito organizacional [...]	El compromiso organizacional asume un papel importante en el desempeño individual y organizacional, de forma efectiva y eficiente. Los altos niveles de compromiso organizacional son determinantes para la consecución de los objetivos, otorgándole una ventaja competitiva	el compromiso organizacional es determinante, a través del desarrollo de comportamientos positivos y minimizando ciertos aspectos negativos como conflictos y agotamiento profesional.
	(Hernández, B. et al., 2018)	[...] El compromiso organizacional es un sentimiento por el cual el empleado se ve identificado con la organización, así como con sus metas, teniendo como objetivo primordial seguir perteneciendo a ella. [...]	El compromiso organizacional es muy significativo, debido a que logra que los trabajadores tengan un gran impacto en la productividad, desarrollando condiciones óptimas para la organización, las cuales son necesarias para poder subsistir dentro de un mundo que se encuentra en constantes cambios. Los empleados que han tenido mayor índice de permanencia dentro de una organización y que desempeñan un trabajo más eficiente y de calidad son los que sienten un compromiso con la misma, a diferencia de los que tienen satisfacción laboral.	El compromiso organizacional es una fuerza de relación e identificación que tiene un individuo con la organización. Cada trabajador puede desarrollar uno de los tres diferentes tipos de compromiso que existen, independientes entre sí, los cuales son afectivo, calculado y normativo.

	(Peña, M. et al., 2016)	[...] El Compromiso organizacional como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. Por lo tanto, se ve al individuo comprometido, como miembro [...]. Lo cual genera un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales [...]	El Compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Sostiene que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos.	Las organizaciones deben de cuidar de que prevalezca el Compromiso organizacional a través del clima organizacional, difundiéndose e implementándose, para que de esta forma estimular el interés a los trabajadores hacia el éxito organizacional; ya que la principal fortaleza de una empresa exitosa es el capital humano.
<b>Clasificación</b>	(Cuenca & López, 2020)	[...] Se consideró tres componentes que pueden ser separables interrelacionados y es a lo que se denomina compromiso afectivo, compromiso continuo y compromiso normativo [...]	Donde los colaboradores se sienten ligados emocionalmente a la organización, perciben costos asociados ante la posibilidad de dejar la organización o al sentir que tienen una obligación moral de permanecer en ella	Para generar compromiso organizacional se requiere del uso de herramientas que se pueden utilizar en diferentes fases y según donde se quiera incidir.
	(Baez, R. et al., 2019)	[...] El compromiso organizacional considera tres dimensiones del compromiso organizacional: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuo. Es este modelo tridimensional el que más investigaciones ha generado [...]	Se entiende por Compromiso Afectivo (CA), la unión emocional que los empleados sienten hacia la organización. El Compromiso Continuo (CC), se sustenta entonces en los costos asociados a dejar la organización. El Compromiso Normativo (CN), basado en la internalización de presiones normativas para actuar de forma acorde a los intereses	las tres dimensiones representan tres maneras diferentes de estar unido a una organización. Se puede afirmar que las personas permanecen comprometidas con la organización, porque desean (afectivo), porque lo necesitan (continuo) o porque sienten que deben hacerlo (normativo).
	(Calderón, 2016)	[...] El compromiso organizacional es un constructo multidimensional, para lo cual se han creado varios modelos, los que incluyen: componentes afectivos, cognitivos y comportamentales, mismos que se han utilizado para explicar el compromiso organizacional [...]	Con ello, se pudo encontrar que los miembros de los equipos de trabajo tienen experiencias laborales que influyen en el compromiso afectivo, como cuando son reconocidos por su experiencia previa o al percibir el apoyo de los compañeros, lo que les ayuda a disminuir los sentimientos de	El compromiso organizacional muestra que hay experiencias laborales que influyen en el compromiso afectivo, como cuando los recién llegados son reconocidos por su experiencia previa o perciben el apoyo de los compañeros, lo que ayuda a disminuir en ellos los sentimientos de competencia y mejorar su autoestima.

			competencia y mejorar su autoestima.	
<b>Objetivo</b>	(Fonseca, J. et al., 2019)	[...] El objetivo fue evidenciar de validez de constructo, criterio y consistencia interna del compromiso organizacional [...]	Por lo tanto, el compromiso organizacional está en estrecha relación con la satisfacción con el trabajo y la productividad de las personas. Por otra parte, se ha evidenciado que cuando las personas no se comprometen con su organización tienden a presentar más ausentismos.	La identificación con los objetivos y los valores institucionales aporta significativamente a la permanencia de los empleados y al compromiso que generan con la organización. En la medida en que los empleados cuenten con valores y objetivos personales afines a su organización buscarán conseguir lo planeado en la misma
	(Salvador J., 2019)	[...] El compromiso organizacional busca elevar la fidelización de sus colaboradores, tanto su grado de aporte o sus niveles afectivos, en pro de una relación armónicamente productiva e indiscutiblemente satisfactoria, diferenciando que los sentimientos que un individuo desarrolla hacia su trabajo [...]	El objetivo era determinar si factores como el ambiente laboral, la compensación del empleado o su estado de salud, tenían una relación directa con los niveles de productividad del mismo.	Entonces, el compromiso organizacional en algunos de los factores se apreciaba un incremento o decremento de la productividad, pero al retornar a los parámetros iniciales, no había cambios que pudieran permitir emitir una respuesta, aseveración o enunciado.
	(Salvador, E., Sanchez, J., 2018)	[...] El objetivo fue determinar la relación significativa del liderazgo directivo y compromiso organizacional [...]	Por lo tanto, el compromiso organizacional se evidenciaría en la contribución con la solidificación de la misión y visión, así como con la mejora de los resultados y el logro de la Calidad.	Entonces, existe relación significativa entre la promoción y participación del desarrollo profesional del liderazgo directivo con el Compromiso organizacional.
	(Calderón, J. et al., 2015)	[...] El objetivo fue determinar la relación entre la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores [...]	El compromiso organizacional establece principalmente a partir de la interacción social. Al respecto, hay varios factores que inciden en el desarrollo del compromiso organizacional, las influencias más fuertes podrían ser las situacionales, tales como las experiencias de trabajo y aprendizaje con el grupo laboral, porque son las que tienen mayor potencial de generar experiencias laborales que influyan en el compromiso afectivo y normativo.	El compromiso organizacional permite que la organización subsista como medio social, al propiciar que los empleados con niveles altos de compromiso compartan información entre sí. Además, en las organizaciones, los trabajadores deben aprender nuevos comportamientos y creencias, incluso formas nuevas de sentir emociones respecto a su trabajo, puesto y compañeros.

<b>Importancia</b>	(Flores & Gomez, 2018)	[...] Es importante mencionar que el compromiso organizacional es vivenciado al mismo tiempo solo que en diferentes niveles, aunque, una dimensión predomina en la relación entre el colaborador con la organización [...]	El compromiso organizacional al igual que el apoyo organizacional percibido es importante porque se relaciona directamente con la capacidad que tienen para influir en los colaboradores, ya sea en la eficiencia a la hora de trabajar como en el bienestar de los mismos.	El compromiso organizacional es relevante prestarle atención al capital humano, ya que, a semejanza de las organizaciones, los colaboradores poseen metas y objetivos para lograr; por tanto, la relación entre las organizaciones y las personas es compleja y dinámica.
	(Yongxing, H. et al., 2017)	[...] El compromiso laboral es beneficioso tanto para los empleados como para organizaciones. El desempeño entre los trabajadores comprometidos, en comparación con los no comprometidos, se explica por las emociones positivas de los empleados comprometidos, como la felicidad y el entusiasmo [...]	El compromiso laboral es esencial para las organizaciones porque contribuye al resultado final. Se ha encontrado que el compromiso laboral está asociado positivamente con el desempeño laboral calificado por los supervisores, los resultados financieros y la satisfacción del cliente. Sin embargo, por otro lado, la asociación entre el compromiso laboral y el rendimiento de los empleados puede depender de factores personales y de la situación.	El compromiso laboral, es útil para aumentar el apoyo organizacional percibido (POS) de los empleados que las organizaciones cuiden, aprueben y respeten la contribución de los empleados y satisfagan las necesidades socioemocionales de los empleados, lo que lleva a los trabajadores a incorporar la pertenencia organizacional y el estatus de rol en su identidad social
	(Reig, A. et al., 2016)	[...] El compromiso es un tema que interesó tanto a directivos como a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, por lo que a lo largo de los años han ido planteando diversas definiciones, con mucha similitud y ciertas particularidades [...]	EL compromiso organizacional se puede concebir como el grado en que un empleado de identifica con una organización en particular y las metas y desea mantener relación con ella. Por tanto, el involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico.	El análisis del compromiso organizacional ha ido adquiriendo cada vez más importancia, como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, presentando consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.
	(Chiang, M. et al., 2016)	[...] La importancia del compromiso organizacional es relevante al momento de analizar la disposición y el comportamiento hacia la tarea para el logro de los fines institucionales [...]	El compromiso laboral ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender qué retiene a los trabajadores en la organización.	Entonces, se puede considerar el compromiso organizacional como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para ésta.

## Anexo 10. Carta de autorización de la empresa



# MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POROY

CREACIÓN POLITICA 20 DE FEBRERO DE 1941 MEDIANTE LEY Nº 9335  
CUSCO - PERÚ



*Poroy Forjando su Desarrollo*

Poroy, 29 de Abril del 2021.

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

OFICIO N° 074-2021-MDP-GM-JCDB

**SEÑORES:**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO  
LIMA.

**ASUNTO :** AUTORIZACION PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, con la finalidad de expresar un saludo cordial a nombre de la Municipalidad Distrital de Poroy, que honro en representar y en atención al documento en referencia manifestarle que se les **AUTORIZA** a la Srta. Lisbeth Sanchez Bustamante y a la Srta. Roxana Pompilla Tito; para que puedan realizar su trabajo de investigación denominado: **HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POROY**; en nuestra entidad.

Se da a conocer esta decisión a su institución a fin de permitir que las mencionadas bachilleres puedan desarrollar su trabajo de investigación con todas las facilidades que nuestra institución les brindara para su desarrollo profesional.

Sin otro en particular me despido de Usted, aprovecho para expresarle mi mayor consideración y estima.

Atentamente.

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POROY  
POROY - CUSCO  
Abcd. Juan Carlos Delgado Ballester  
SECRETARÍA EJECUTIVA LOCAL  
DNI 25001702



## Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, JESÚS ROMERO PACORA, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo (Sede Este) asesor del Trabajo de Investigación / Tesis titulada:

**“HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POROY,2021”**, de las autoras **POMPILLA TTITO ROXANA Y SANCHEZ BUSTAMANTE LISBETH**. Constató que la investigación tiene un índice de similitud de **22%** 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 el trabajo de investigación / 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.

Lugar y fecha, SAN JUAN DE LURIGANCHO, 27 DE JULIO DEL 2021

Apellidos y Nombres del Asesor: ROMERO PACORA, JESÚS	
DNI 06253522	Firma 
ORCID 0000-0003-4188-2479	