



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Percepción de habilidades gerenciales y compromiso  
organizacional en funcionarios de las Unidades de Protección  
Especial de Lima Metropolitana, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

Jabo Paz, Marleny (ORCID: 0000-0003-4611-6132)

**ASESOR:**

Dr. Mamani Apaza, Juan de la Cruz (ORCID: 0000-0002-5177-8264)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

LIMA - PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A mis padres por su amor incondicional y palabras de ánimo, a mí amado esposo y compañero de vida por su apoyo permanente y comprensión en esta etapa de aprendizaje.

## **Agradecimiento**

A Dios en primer lugar por qué en su infinita misericordia me permite seguir avanzando académicamente.

A mis padres por enseñarme el valor del esfuerzo e impulsarme a ser cada día una mejor persona.

A mi esposo porque día a día me dio palabras de ánimo para poder cumplir con mis metas y por alegrarse conmigo por cada logro alcanzado.

A mi maestro y asesor Dr. Juan de La Cruz Mamani Apaza por ser mi guía en este proceso de investigación, por su paciencia y dedicación.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	vi
Índice de figuras .....	vii
Resumen.....	viii
Abstract .....	ix
I. Introducción.....	1
II. Marco teórico.....	5
III. Metodología.....	28
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	28
3.2. Variables y operacionalización.....	30
3.3. Población, muestra y muestreo.....	30
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31
3.5. Procedimientos .....	34
3.6. Método de análisis de datos.....	34
3.7. Aspectos éticos.....	35
IV. Resultados .....	36
V. Discusión .....	45
VI. Conclusiones .....	50
VII. Recomendaciones .....	52
Referencias .....	53
ANEXOS .....	64
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Variables	

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

Anexo 4. Validez de los instrumentos

Anexo 5: Consentimiento informado

Anexo 6. Confiabilidad de los instrumentos

Anexo 7. Carta de autorización

Anexo 8. Cálculo del tamaño de la muestra

Anexo 9. Prueba de normalidad

Anexo 10. Base de datos final

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Ficha técnica del Cuestionario de Habilidades Gerenciales	32
<b>Tabla 2</b> Ficha técnica del Cuestionario de Compromiso Organizacional	32
<b>Tabla 3</b> Validez por juicio de expertos	33
<b>Tabla 4</b> Análisis de fiabilidad de los instrumentos	33
<b>Tabla 5</b> Prueba de hipótesis general	41
<b>Tabla 6</b> Prueba de hipótesis específica 1	42
<b>Tabla 7</b> Prueba de hipótesis específica 2	43
<b>Tabla 8</b> Prueba de hipótesis específica 3	44

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Niveles percibidos de las habilidades gerenciales	36
<b>Figura 2</b> Dimensiones de las habilidades gerenciales	37
<b>Figura 3</b> Niveles de compromiso organizacional en los funcionarios	38
<b>Figura 4</b> Dimensiones del compromiso organizacional	39

## Resumen

En el presente estudio se formuló el objetivo de determinar la relación que existe entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021.

La metodología empleada se basó en el enfoque cuantitativo, nivel correlacional, y diseño no experimental, transversal. La muestra estuvo constituida por 144 funcionarios de las Unidades de Protección Especial de Lima Metropolitana, a quienes se le aplicaron dos instrumentos adaptados al objetivo de este estudio.

Los resultados evidenciaron que existe una relación significativa muy baja entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional ( $r_s= 0,199$ ). Asimismo, se evidenció que existe una relación significativa baja entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional ( $r_s= 0,231$ ), y que existe una relación significativa muy baja entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional ( $r_s= 0,231$ ), como también que existe una relación significativa baja entre la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional ( $r_s= 0,268$ ). Por lo tanto, se concluyó que a mayor nivel de percepción de las habilidades gerenciales mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana.

*Palabras clave:* Habilidades gerenciales, compromiso organizacional, funcionarios públicos, instituciones públicas, gestión pública.

## Abstract

In this study, the objective was formulated to determine the relationship between the perception of managerial skills and organizational commitment in the officials of the Special Protection Units of the MIMP of Metropolitan Lima, 2021.

The methodology used was based on the quantitative approach, correlational level, and non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 144 officials from the Special Protection Units of Metropolitan Lima, to whom two instruments adapted to the objective of this study were applied.

The results showed that there is a very low significant relationship between the perception of managerial skills and organizational commitment ( $r_s= 0,199$ ). Likewise, it was evidenced that there is a significant low relationship between the perception of conceptual skills and organizational commitment ( $r_s= 0,231$ ), and that there is a very low significant relationship between the perception of technical skills and organizational commitment ( $r_s= 0,231$ ), as well as that there is a significant low relationship between the perception of human skills and organizational commitment ( $r_s= 0,268$ ). Therefore, it was concluded that the higher the level of perception of the managerial skills, the greater the organizational commitment there will be in the officials of the UPE of Metropolitan Lima.

*Keywords:* Management skills, organizational commitment, public officials, public institutions, public management.

## I. Introducción

En un entorno laboral globalizado y cada vez más competitivo, son los talentos de los profesionales de una organización los que hacen que su valor diferencial sea fuerte y consistente. Las competencias y habilidades del capital humano se reflejan claramente en el funcionamiento y rendimiento de la organización. En este escenario, las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional son fundamentales para lograr resultados satisfactorios para el colaborador y para la organización, ya que son ellas las que impulsan diferentes recursos y combinan estrategias y tácticas para lograr un alto desempeño organizacional.

A nivel mundial las organizaciones enfrentan el gran desafío de sobreponerse a la crisis económica y social causada por el COVID-19 y asegurar su continuidad en el mundo empresarial. Es así que, las habilidades gerenciales cobran aún mayor importancia en la gestión pública, esencialmente en la gestión del compromiso organizacional de los colaboradores; pues de la calidad de la relación entre la organización y los colaboradores depende el funcionamiento correcto y el logro de metas y objetivos organizacionales. Sin embargo, no todas las organizaciones están preparadas adecuadamente para afrontar eventos de tal magnitud, ya que muchos de los puestos gerenciales son ocupados por personas que cuyos objetivos no se basan en la necesidad de aprender y poner en práctica sus habilidades si no en el afán de ejercer poder, autoridad y control sobre los demás (Ramón, 2017).

América Latina viene afrontando la crisis sanitaria y económica entre tensiones políticas y una marcada fragilidad de gestión pública. En este sentido, Brasil y Nicaragua fueron los países que mostraron una pobre calidad de gestión pública, ya que aunque tenían la capacidad estatal para afrontar la crisis con mayor eficiencia que otros países latinoamericanos, se tardaron en actuar (Lago, 2020). Esta falta de calidad de gestión pública es resultado de las deficientes habilidades gerenciales de los que dirigen las organizaciones.

En el Perú, el problema de la mala gestión pública no es un problema nuevo, ni mucho menos ha sido causado por la pandemia. Lamentablemente son muchos años en que el hombre que forma la fuerza laboral ha sido considerado un mero número y no se ha trabajado en dotarlo de las habilidades gerenciales que se

necesita para llevar a las organizaciones hacia el éxito. Y como parte de una cultura manchada por la corrupción, muchos de los cargos gerenciales han sido distribuidos según las conveniencias políticas de los gobiernos entrantes (Saravia, 2018). Este hecho es un detonante de desconfianza y deslealtad por parte de los colaboradores hacia las organizaciones, pues ante tantos cambios directivos y malas gestiones se encuentran en una constante incertidumbre laboral.

Esta situación no es ajena a la Unidad de Protección Especial (UPE) del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), pues la coyuntura social y política actual exagera la percepción negativa de las habilidades gerenciales que poseen aquellos que dirigen la institución. Y la desconfianza de ser liderados por personas presuntamente poco idóneas para el puesto genera un bajo compromiso organizacional de los funcionarios, quebrando así el funcionamiento correcto de la institución.

Al respecto, se observa que los funcionarios de la UPE Lima desconfían de las habilidades gerenciales de sus directivos, pues antes y sobre todo durante la pandemia han visto serias dificultades de la gerencia para dirigir y empatizar con el personal. Así también, se ha observado que en muchos de ellos ha bajado el compromiso hacía la institución, pues prima el temor a ser despedidos y se impone la necesidad de buscar otras opciones laborales.

Estos hechos originan el planteamiento de las siguientes interrogantes respecto al problema principal: ¿Cuál es la relación entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021? Y como problemas específicos:

¿Cuál es la relación entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021?

¿Cuál es la relación entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021?

¿Cuál es la relación entre la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021?

Con respecto a la justificación, este estudio tiene relevancia teórica pues propone analizar y profundizar el conocimiento sobre las teorías existentes de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional. En este sentido, se pretende ratificar y confrontar, los supuestos teóricos y las investigaciones científicas realizadas de dichas variables.

De igual manera, el fin práctico de este estudio se fundamenta en el menester de perfeccionar la gestión pública en la UPE del MIMP, promoviendo cambios y mejoras en las políticas de la institución con la intención de generar mayor identificación e involucramiento por parte de sus colaboradores.

En el mismo sentido, con relación a la justificación metodológica, este estudio es de enfoque cuantitativo, pues pretende recopilar y procesar información aplicando instrumentos validados y estandarizados a los funcionarios de la Unidad de Protección Especial, que presentan una realidad problemática latente que necesita de soluciones factibles e inmediatas, y que contribuyan con la generación de acciones que impulsen el compromiso de los funcionarios y disminuyan la percepción negativa que pueda existir sobre las capacidades de dirección de los altos mandos de la UPE.

Se ha considerado como objetivo principal: Determinar la relación que existe entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021. Y como objetivos específicos:

Determinar la relación que existe entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021.

Determinar la relación que existe entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021.

Determinar la relación que existe entre la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021.

Considerando lo expuesto, la hipótesis general de este estudio es: Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección

Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021. Asimismo las hipótesis específicas son:

Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021.

Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021.

Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las Unidades de Protección Especial del MIMP de Lima Metropolitana, 2021.

## II. Marco teórico

En San Isidro, Perú, Silva (2021), para la revista Digital publisher, se propuso determinar la influencia de las habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático. Su estudio estuvo centrado en el paradigma cuantitativo, diseño no experimental y nivel correlacional causal; y su muestra estuvo constituida por 106 gerentes de empresas de servicio informático. Manejó dos cuestionarios que estuvieron revalidados por juicio de expertos, uno evaluó el desarrollo de las diversas habilidades gerenciales en las instituciones y el otro evaluó el desarrollo organizacional en las empresas.

Tras el análisis estadístico descriptivo e inferencial halló que en las tres dimensiones de las habilidades gerenciales predomina el nivel adecuado: habilidades básicas o conceptuales (62.3 %), habilidades técnicas (49.1 %), y habilidades humanas (58.5 %), y en modo global el 61.3 % de los gerentes perciben que las habilidades gerenciales son adecuadas; y en cuanto al desarrollo organizacional, halló que en la dimensión estructura organizacional y relaciones humanas un 66 % de las empresas demuestran una capacidad moderada, en la categoría trabajo en equipo un 53.8 % demuestra una capacidad moderada y en la categoría de cultura organizacional el 49.1 % demuestra también una capacidad regular; y a manera general el 60.4 % de los gerentes perciben un desarrollo organizacional regular. Ante tales resultados confirmó que cuando los directivos cuentan con aptitudes y destrezas de gestión óptimas se da lugar al desarrollo organizacional eficiente en las empresas de servicio informático.

En Arequipa, Perú, Calizaya et al., (2020), elaboraron un estudio científico titulado Análisis del compromiso laboral en colaboradores de gobiernos locales de la ciudad de Arequipa, con el fin de examinar el nivel de compromiso laboral según factores sociolaborales en colaboradores de dos gobiernos locales. En tal sentido, trabajaron bajo el enfoque cuantitativo, nivel descriptivo comparativo, transversal y diseño no experimental. Su muestra estuvo constituida por 477 colaboradores de dos municipios de gestión local de Arequipa, que fueron seleccionados aleatoriamente; de la municipalidad 1 fueron elegidos un total de 248 colaboradores y de la municipalidad 2, fueron elegidos un total de 229 colaboradores, sus edades estaban entre los 20 y 63 años. Utilizaron el Utrecht Work Engagement Scale

(UWES) como instrumento de medición, este valora el grado de compromiso por el trabajo desde tres dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción; las respuestas se valoran en una escala tipo Likert.

Sus principales hallazgos evidenciaron que el grado en que los colaboradores se identifican y relacionan con la institución es promedio, no se descubrieron discrepancias relevantes a nivel estadístico según sexo y condición laboral, empero, si se encontraron discrepancias según centro de trabajo. En conclusión, aseveran que el grado de compromiso laboral actual en los trabajadores, se origina en virtud a que, hasta el momento no han vivenciado totalmente la condición psicológica de satisfacción plena hacia su trabajo, que los lleve a dedicarse, involucrarse, entusiasmarse y sentirse conforme en su lugar de trabajo

En Lima, Perú, Fabián (2019), en su más reciente publicación titulada Compromiso organizacional y tipo de contrato laboral en hospital del seguro social (Lima, Perú), 2017, se propuso determinar la relación entre el compromiso organizacional y el tipo de contrato laboral. En ese sentido, su estudio fue de enfoque mixto, observacional, correlacional, y de corte transversal; y su muestra estuvo compuesta por 170 trabajadores, de los cuales, 86 tenían un contrato inestable y 84 tenían contrato estable. Con la finalidad de valorar el Compromiso Organizacional utilizó el Cuestionario creado por Meyer y Allen.

Tras realizar el análisis estadístico halló que el 65,3 % del personal hospitalario poseen una conexión y reciprocidad con la organización en nivel moderado. Y en el personal con contrato eventual se evidencia un grado superior de conexión emocional y moral. Con referente al personal con contrato seguro, descubrió que hay divergencia, en función a la variable de estudio, entre el personal con contrato indefinido, y nombrados. Ante tales hallazgos, concluyó señalando que no se halló correlación relevante entre la conexión y reciprocidad del personal hacia la institución y el tipo de contrato del empleado; empero, a pesar de ello, alega que el personal hospitalario con contrato estable posee una puntuación superior de compromiso en contrastación a aquellos con contrato inestable.

En Perú, Salvador et al., (2018), elaboraron el artículo titulado Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente, cuyo propósito fue determinar la relación entre las variables mencionadas en los docentes de la Red Educativa

N°22-UGEL 01. En tal sentido, su estudio fue de enfoque cuantitativo, tipo básica, correlacional, transversal y diseño no experimental; su muestra fue de 110 docentes, a estos le aplicaron dos cuestionarios adaptados y validados sobre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional. Los principales hallazgos evidencian que la mayor parte de los docentes (46.3 %) perciben un nivel moderado de liderazgo directivo y que un 47.9 % de docentes presentan un nivel medio de compromiso organizacional, seguido por un 35.5 % con un nivel alto. Ante tales evidencias, los investigadores concluyeron afirmando que existe una relación significativamente moderada entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional docente en la Red Educativa N°22 de la UGEL 01.

En Arequipa, Perú, García et al., (2017), en su artículo titulado Consecuencias de la cultura y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa-Perú, se propuso determinar los factores que influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores, y determinar las principales consecuencias de la cultura corporativa en el compromiso organizacional de los trabajadores de la mencionada municipalidad. En tal sentido, el estudio fue de enfoque cuantitativo, de alcance explicativo y diseño no experimental, y su muestra estuvo compuesta por 195 empleados de la municipalidad, que fueron seleccionados por un muestreo al azar simple. Acerca de la técnica de recolección de datos fue la encuesta.

Sus principales resultados evidencian que los factores organizacionales que más influyen en el compromiso organizacional de los trabajadores son las relaciones interpersonales deficientes y los factores personales que determinan el compromiso organizacional de los trabajadores son su educación y su puesto de trabajo. Así también, evidenció que la cooperación, participación y ayuda solidaria son las principales consecuencias de la cultura corporativa en el compromiso organizacional del personal. Por ello concluye afirmando que la cultura corporativa y la comunicación interpersonal contribuyen a un mejor compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Arequipa.

En Eslovaquia, Benková et al., (2021), elaboraron un artículo titulado Organizational commitment of human resources in the context of leadership styles in the organization. En este estudio se propusieron determinar la relación entre los estilos de liderazgos y el compromiso organizacional de los recursos humanos con

una organización. En tal sentido, basaron su estudio en el enfoque cuantitativo, nivel correlacional, y diseño no experimental. Su muestra estuvo conformada por 202 recursos humanos, de los cuales 100 eran hombres y 102 mujeres de entre 20 y 63 años de edad. Utilizaron un cuestionario de 12 ítems, 5 de ellos midieron el compromiso organizacional y 7 evaluaron la visión que los empleados tienen sobre el estilo de liderazgo de los gerentes; dicho cuestionario tenía una escala de valoración tipo Likert.

Y tras realizar el análisis estadístico con un modelo de ecuaciones estructurales hallaron que cuanto más los directivos se interesan en los empleados, dándoles espacio para opiniones y sugerencias, más dedicado son los empleados. Sin embargo, en preguntas complementarias, el 13.1 % de los encuestados refirieron que los gerentes en su institución, a menudo limitan la independencia de los empleados utilizando técnicas de un estilo de liderazgo autoritario. Así también, hallaron que el 21.3 % de los encuestados afirman que aunque llevan una buena relación con los gerentes, estos solo cooperan y se comunican con ellos solo cuando tienen que hacerlo.

Tomando en cuenta los resultados hallados, concluyeron afirmando que los estilos de liderazgo se encuentran estrechamente relacionados con el compromiso organizacional de los recursos humanos. Además, añaden y enfatizan que el compromiso organizacional no es solo un problema teórico, sino que tiene implicaciones financieras y estructurales en las organizaciones.

En Chile, Araya et al., (2020) en su artículo titulado Compromiso organizacional de funcionarios de un colegio municipal chileno: Un análisis multidimensional según variables de caracterización, se fijaron la meta de analizar el nivel de compromiso organizacional en base a algunas variables sociodemográficas y laborales, en los funcionarios de dicha institución. El enfoque de este estudio fue cuantitativo, de tipo descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. Su muestra estuvo conformada por 60 funcionarios del colegio, y estos estuvieron establecidos en dos categorías: profesores y ayudantes pedagógicos. Con miras a recabar la información utilizaron el Cuestionario de Compromiso Organizacional compuesta por 18 ítems cuyas preguntas bajo la escala Likert de 5 puntos miden las tres dimensiones de dicha variable.

Tras el procesamiento estadístico de los datos hallaron que, a nivel general existe niveles moderados de compromiso organizacional y que entre las dimensiones no se perciben diferencias notorias: compromiso de afectividad (3.38), compromiso de continuidad (3.24) y compromiso normativo (3.19); es decir que no hay una tendencia clara en cuanto a que tipo de compromiso promueve la permanencia de los funcionarios en el colegio. Además, revelaron en cuanto al sexo, puesto que ocupa en la empresa, y cantidad de años en la empresa que no se constituyen como cualidades emblemáticas de un grado superior o inferior de reciprocidad con la institución mostrado por los funcionarios en la institución, encontrándose que solo existe una discrepancia relevante para el sentido de reciprocidad con la organización en proporción a la edad del empleado, que reveló un grado superior de reciprocidad en los colaboradores con más edad [ $F(2, 57) = 7.88, p < 0.001$ ].

En Colombia, para la Revista Saber, ciencia y libertad, Sánchez et al., (2020) tuvieron el plan de indagar las aptitudes y destrezas como componente de éxito gerencial en organismos de servicios públicos. En tal sentido, el estudio estuvo orientado al paradigma cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental; y trabajaron con una muestra de 23 directivos y 77 trabajadores. Tras un análisis estadístico descriptivo evidenciaron que la dimensión competencias básicas presenta una moderada presencia y la dimensión competencias administrativas una alta presencia, y a manera global las competencias gerenciales tienen una moderada presencia. De manera similar, en cuanto al éxito gerencial, se halló una alta presencia de liderazgo y comunicación, y una muy alta presencia de aprendizaje organizacional. A modo global de éxito gerencial se halló una alta presencia.

Por lo que, concluyeron afirmando que las aptitudes y destrezas directivas forman parte del exitoso empresarial en el manejo de las organizaciones examinadas y que afectan seriamente en la toma de decisiones, y a su vez, estimulan la integración de los colaboradores promoviendo así el desarrollo de una cultura colaborativa. Es decir que, las competencias gerenciales, son un agente motivador y comunicativo que logra el cumplimiento de los propósitos comunes y crean cualidades de posicionamiento en las empresas de servicios públicos.

En México, Pedraza (2020), para la Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, desarrolló un informe científico titulado Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. En dicho estudio se propuso examinar la correlación de la praxis en el manejo del personal y sus secuelas en el desempeño de entidades educativas superiores. Por ello, el estudio fue de enfoque cuantitativo, alcance explicativo, no experimental y transversal; y su muestra estuvo constituida por 84 directivos de instituciones públicas y privadas, a quienes se les aplicó un cuestionario que contempló cinco apartados que median las cuatro variables de este estudio. Analizó estadísticamente los datos obtenidos aplicando el modelo de ecuaciones estructurales y comprobó que, el capital humano y la satisfacción laboral favorecen evidentemente en el desempeño de las entidades educativas; y en cuanto al compromiso organizacional se halló que, no contribuye en el desempeño de las organizaciones.

En Medellín, Monsalve et al., (2021), elaboraron un artículo titulado Prácticas de alto rendimiento y su incidencia en el compromiso organizacional. Un estudio en colaboradores de una caja de compensación familiar en Colombia. En este artículo se propusieron precisar la incidencia de las prácticas de alto rendimiento en el compromiso organizacional, por ello su estudio estuvo orientado al paradigma cuantitativo, correlacional y no experimental de corte transversal. Utilizaron una encuesta y lo aplicaron a 111 empleados, que fueron seleccionados de manera no probabilística por conveniencia. Para examinar los datos efectuaron un análisis factorial exploratorio y un análisis de regresión logística cuyos resultados evidenciaron que hay una incidencia positiva de las prácticas de alto rendimiento en la adhesión emocional y en el deber moral de reciprocidad hacía la organización. Por otro lado, no se halló alguna correlación con las creencias sobre el costo asociado al abandono de la empresa.

Para abordar las habilidades gerenciales, fue necesario recalcar que la función gerencial cumple un papel distinguido en el funcionamiento de las organizaciones, y el desarrollo de habilidades gerenciales es un elemento capaz de promover: alineación entre lineamientos estratégicos y acciones a nivel táctico y operativo. En el mismo sentido, Pereda et al., (2014), afirmaron que apostar en el

desarrollo de las habilidades directivas, también conocidas como habilidades gerenciales, es tener una verdadera ventaja competitiva, sobre todo en el sector público que es donde el rol del recurso humano es más determinante. De manera similar, Pazmiño et al., (2019) refirieron que las habilidades gerenciales son el punto diferenciador entre los directivos, y que en el sector público es fundamental generar y desarrollar estrategias que permitan la multiplicación y el mejoramiento de dichas habilidades para promover el desarrollo institucional exitoso (p.703).

De hecho, Alonso et al., (2014) señalaron que el énfasis en la modernización del estado, propiciado por el enfoque de reforma del sector público, impone una mayor preocupación por el desarrollo de las habilidades gerenciales; pues este nuevo modelo de gestión se caracteriza por la puesta en marcha de mecanismos típicos de mercado, gerencialismo y orientación al cliente, con la finalidad de corregir algunas falencias inherentes al sector público, como por ejemplo, el patrimonialismo y los procesos excesivamente burocráticos y regulatorios.

Se observó claramente, que los gestores públicos necesitan desarrollar un perfil de conocimientos, habilidades y actitudes acordes con el entorno cambiante en el que se encuentra la sociedad; y que incluya cualidades como el profesionalismo, integridad, transparencia, madurez social y la búsqueda de la innovación (Skorková, 2016, p.229). Además, resultó oportuno agregar lo que Agolla y Van (2013) señalaron, que el nombramiento de administradores del sector público debe basarse en su creatividad e ingenio y no en astucia política, y deben administrar las organizaciones del sector público como empresas del sector privado sin dejar de ser responsables ante los votantes y el gobierno.

Es por todo ello que el dirigir una organización se volvió un arte, que ha sido estudiado ampliamente desde principios del siglo XX como una de las herramientas esenciales en la productividad de las organizaciones. En tal sentido, es conveniente realizar una revisión sobre las teorías gerenciales que hasta el día de hoy existen, pues la percepción que se tiene sobre los líderes en su rol dentro de la gerencia ha ido evolucionando con el pasar del tiempo.

En lo que se refiere a las teorías gerenciales, una de las responsabilidades básicas y fundamentales de quien dirige o de cualquier persona que cuenta con autoridad dentro de una organización, es la de coordinar el esfuerzo de cada colaborador, así como la de mantenerlos motivados. Con el propósito de

comprender con mayor facilidad las teorías gerenciales actuales, resultó útil revisar rápidamente los contextos culturales en relación al comportamiento humano y el trabajo. Siendo así, sería necesario abarcar la historia completa, sin embargo, este estudio se enfocó en aquellas que han causado mayor impacto en las investigaciones sobre el liderazgo.

Entre ellos se encontró Frederick W. Taylor, ingeniero mecánico, que fue nombrado como el Padre de la Administración Científica, por haber sido el gran precursor del estudio científico aplicado a los procesos de trabajo. Esta teoría es parte de la gestión industrial que pretende acrecentar la productividad mediante la aplicación de principios científicos en todos los aspectos del trabajo (Ortiz, 2017).

Prácticamente la teoría de Taylor defendía la creencia de que hacer que los individuos trabajen tanto como sea posible no es tan provechoso como optimizar la manera en que se hace el trabajo. Según el propio Taylor, el enfoque de Administración Científica es el arte de saber exactamente lo que quiere que hagan sus hombres y asegurarse de que lo hagan de la mejor manera y más barata (Ortiz, 2017).

En 1911, Taylor divulgó Los principios de la administración científica, en el cual propuso que optimizar y hacer más sencillo el trabajo incrementaría la productividad en las organizaciones. A su vez, abogó por el pensamiento de que los colaboradores y directivos de una organización tenían que cooperar entre ellos. Lo propuesto por Taylor tenía gran diferencia a la forma en que se laboraba comúnmente en las empresas de ese entonces. Generalmente un gerente de las empresas no tenía mucho contacto con sus trabajadores; además de que, el empleo estable era la única fuente de motivación en los trabajadores, por lo que no existía ningún sistema de retribución para el trabajador, cuando este cumplía con sus funciones de manera rápida o cuando lo hacía de manera más eficiente.

Taylor tenía la fuerte creencia de que la única motivación de los trabajadores era el dinero, por ello promovió y defendió la idea de "un salario justo por un día de trabajo justo". En otras palabras, un trabajador solo merecía el pago en función a lo que había logrado en un día y que no era preciso darle un reconocimiento monetario si sus logros no se igualaban con aquellos que eran altamente productivos (Bernal, 2017).

Otro de las teorías relevantes fue la de Douglas McGregor, quien fue un pensador que influenció de gran manera en el área de las relaciones humanas. McGregor propuso que la Administración debería crear condiciones para que los integrantes de la organización logren lograr de manera eficiente sus metas personales, direccionando sus esfuerzos hacia las metas de la organización (Albarrisin et al., 2017)

Seguando sus teorías para lograr una gestión de recursos humanos de calidad, sería necesario adaptar los objetivos y necesidades a la naturaleza humana en lugar de cambiar la naturaleza humana para adecuarla al control y la autoridad, como quería el enfoque humanista (Chávez et al., 2018)

Esta teoría describió el sistema de gestión organizacional desde dos posiciones opuestas. Los pre requisitos y supuestos utilizados en este caso permitieron al científico asignar dos categorías principales: “teoría x” (autocrática) y “teoría y” (democrática).

En cuanto a ello, Coccia (2018), refiere que la “Teoría X” representa el estilo tradicional de liderazgo, que se basa en la posición de los métodos de gestión autoritarios. El liderazgo autoritario se caracteriza por un control duro y permanente sobre los trabajadores. Según la “Teoría X”, los subordinados están privados de iniciativas en la realización del trabajo, están estrictamente sometidos al jefe, no pueden expresar descontento con las condiciones de trabajo, salarios bajos, requisitos excesivamente sobreestimados de la dirección. Y de acuerdo con la teoría Y, un liderazgo democrático está en concordancia con los principios de delegación de poderes, y logra un pleno acuerdo en el equipo, satisface las necesidades psicológicas, motiva laboralmente a los trabajadores, y mejora las condiciones de trabajo. En base a esta teoría las personas no son perezosas por naturaleza, solo necesitan factores que promuevan la motivación. Las personas tienen capacidad y creatividad para resolver problemas dentro de las empresas, buscan y aceptan responsabilidades y desafíos, son trabajadoras y disfrutan tener algo que hacer, y son creativas y competentes, buscando la realización personal y profesional.

Otra de las teorías importantes fue la planteada por Rensis Likert, psicólogo estadounidense, que consideró la administración como procedimientos relativos, sin normas ni principios universales que se puedan generalizar en todos los

contextos y condiciones. Es así que, para él, la administración es diferente en cada organización y puede tomar diferentes papales, obedeciendo a las realidades internas y externas que surgen en las organizaciones (Viela, 2019).

En principio, al comparar las actitudes de supervisores y gerentes, advirtió que quienes obtenían altos niveles de desempeño de sus subordinados no utilizaban prácticas de gestión tradicionales, es decir, que las prácticas tradicionales ya no eran las que podían resultar en un alto desempeño de sus subordinados.

Para estudiar las organizaciones, Likert utilizó como método la medición de ciertas dimensiones del funcionamiento organizacional, como las fuerzas motivacionales, la toma de decisiones, los estilos de liderazgo, el establecimiento de metas organizacionales y propósitos de control. Relacionando estas medidas con el desempeño organizacional, concluyó que existen características específicas en las organizaciones que presentan alto desempeño. A partir de ahí, puede describir características generales de la estructura organizacional, principios y métodos de liderazgo y administración que resultan en un mejor desempeño, que constituyen su "Teoría Motivada de la Gestión" (García, 2015).

En general, se pudo afirmar que su nueva teoría (publicada en 1961) busca crear un ambiente organizacional favorable al desarrollo de los miembros de la organización, dando mayor importancia a prácticas que posibiliten un sentido de realización personal, un sentido de valor y aceptación, consecuentemente alcanzando un mayor desempeño de los integrantes, resultando en un mayor nivel de desempeño organizacional (Hernández et al., 2020).

Y con respecto a las teorías sobre el liderazgo se encontró a Tannenbaum y Schimdt quienes crearon, en 1958, un cuadro que llamaron Continuum de comportamiento del líder centrado en el enfoque situacional, donde presentan un vasto conjunto de comportamientos de Liderazgo. Además, explican que cualquier comportamiento está asociado con el nivel de mando del líder y el grado en que los subordinados toman decisiones. Así proponen que el líder utilice diferentes tipos de liderazgo, cambiándolos según la situación, las personas involucradas y la tarea a desarrollar (García et al., 2019).

Y sobre ello Chiavenato (2017), mencionó que el liderazgo se basa en tres aspectos: (1) fortalezas en el líder, que es la motivación interna, las convicciones personales del líder y la confianza en los subordinados; (2) fuerzas en el

subordinado, que son la motivación externa proveniente del líder, su disposición a asumir responsabilidades y el interés de los subordinados en el trabajo; (3) fuerzas en la situación, que son las condiciones por las cuales se ejerce el liderazgo (por ejemplo, tipo de empresa, valores y tradiciones de la empresa, políticas existentes, eficiencia de los subordinados, características del trabajo).

Por su lado, Blake y Mouton, crearon y estudiaron el concepto de Grid Gerencial, también llamado Malla Administrativa, asociado con una metodología de adiestramiento en liderazgo y gerencia que se divulgó en los sesenta. Desde el punto de vista de Blake y Mouton, dicha malla sería un conjunto de supuestos teóricos que señalaban la manera en que los líderes explotaban su conocimiento y destrezas para ejecutar sus ideas y tácticas con las personas, y por medio de ellas obtener grandes resultados (Hiriyappa, 2018).

Los estudios se originaron en la segmentación de ideas vislumbradas en las investigaciones del Estado de Ohio pusieron en evidencia, con cierto nivel de claridad, que hay dimensiones esenciales en el actuar de los líderes de todas las organizaciones (Hiriyappa, 2018). Así, Blake y Mouton, concordaron en que la primera dimensión se trata sobre la consideración de subordinación, o sea la principal atención está centrada en los empleados. En cuanto a la segunda dimensión, explicaron que se asocia a la estructuración de la organización, siendo la atención principal las tareas.

En así que, en base al estudio llevado a cabo por Blake y Mouton, se argumentó que en la primera dimensión se intenta valorar el nivel de interés y preocupación del líder por el bienestar, confort y seguridad de sus liderados. Está asociado con la estructuración de la organización, fundamentalmente en lo que concierne a la ejecución las tareas (Lussier et al., 2016).

Mientras que la segunda dimensión tuvo que ver con el nivel en que el líder delimita su rol personal, asimismo de señalar a sus liderados lo que se espera de ellos. Lo que quiere decir que esta dimensión se relaciona estrechamente con la ejecución de las tareas u objetivos organizacionales (Lussier et al., 2016).

Contrariamente a los estudiosos que abogaban por la perspectiva “humana” del liderazgo o de los eruditos tradicionales que se inclinaron hacia una perspectiva centrada en el producto, Blake y Mouton explicaron que aquel enfoque que se

realiza en una sola dirección, donde o se orienta solo en los subordinados o solo en tareas, no es suficiente para desarrollar gerentes efectivos (Múgica, 2020).

Y por su parte, Hersey y Blanchard, desarrollaron una teoría situacional de liderazgo fundamentada en la idea de que el líder debe elegir el estilo de liderazgo más efectivo en base a la madurez de cada miembro del equipo y en función de las características de cada situación (Houshyar et al., 2021). Jimenez (2016) afirma que "... el liderazgo exitoso se logra eligiendo el estilo apropiado que, según Hersey y Blanchard, depende del nivel de preparación de los dirigidos". El éxito del líder siempre termina de cualquier manera, sometiéndose a las acciones de sus subordinados. Para (Hernández, 2018) esta teoría "... va más allá al combinar el estilo básico de liderazgo con la madurez de quienes son dirigidos".

Según el modelo de Hersey y Blanchard, hay cuatro estilos de liderazgo que se adaptan a las cuatro etapas de madurez de los subordinados. En niveles más altos de madurez de los subordinados, el líder reduce el control sobre los subordinados y sus tareas (Huamán, 2019). Los autores del modelo definieron la madurez como la capacidad y voluntad de las personas de asumir la responsabilidad de guiar su propio comportamiento, y se divide en dos componentes: madurez en el trabajo y madurez psicológica. La madurez en el trabajo se refiere a la capacidad en términos de conocimientos y formación necesarios para realizar el trabajo y se evalúa en una escala de cuatro intervalos: 1. madurez baja; 2. cierta madurez; 3. muy maduro; 4. muy maduro. La madurez psicológica se refiere al querer, a la voluntad, que presupone autoconfianza y dedicación y también se evalúa en una escala de cuatro intervalos: 1. rara vez; 2. a veces; 3. a menudo; 4. Generalmente.

Como demostró la teoría, dentro de la administración de una organización, las habilidades de los gerentes o directivos son vitales, sobre todo en la actualidad, pues en el contexto empresarial prima una competitividad feroz por ser la mejor organización.

Dentro de las organizaciones, la administración está presente de una forma u otra, algunas se superponen con el éxito, otras dejan mucho que desear. Según Harold Koontz, la administración es el arte de realizar actividades con y a través de personas en grupos organizados de manera formal, es decir, es la habilidad que tiene un individuo para dirigir una organización, mediante un conjunto de

operaciones necesarias para alcanzar las metas organizacionales (Prieto et al., 2018).

También fue necesario considerar la administración como una ciencia social, que existe para apoyar, ayudar, y su misión solo es válida cuando respeta los principios de la ética y la moral sin comprometer el futuro de las instituciones, la comunidad y de la nación, es decir, como actividad que contribuye a mejorar la calidad de vida (Pineda et al., 2018). Así que administrar es el proceso de influir y liderar el comportamiento de los individuos para asegurar la supervivencia, el crecimiento y la salud de las organizaciones, lo que se puede decir que es de suma importancia en cualquier tipo de organización social (Prieto et al., 2018).

Y los quehaceres fundamentales de los gerentes en las organizaciones implica la planificación de acciones, la definición de sus metas y la correcta asignación de recursos humanos, tecnológicos, financieros y de infraestructura, entre otros, con el fin de lograr los objetivos estratégicos del negocio, motivando a los equipos y asegurando que se entregue más valor al cliente final con eficiencia y productividad, cumpliendo con los valores y la misión de la empresa (Lazzati, 2019).

Torres (2014), enfatizó que los administradores de las organizaciones y empresas deben aplicar cautelosamente los principios administrativos. Y agrega que si las circunstancias cambian, los actores o agentes también deberían hacerlo; con base a ello, señala que es necesario servirse de ciertas capacidades que estén en función al tipo de actividades que realiza cada trabajador. Es por tal motivo, que planteó seis funciones básicas de la empresa, que a saber son: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas.

Por su parte, Ramírez (2018), en cuanto al rol que desempeñan los gerentes o directivos en las organizaciones, señaló que la dirección es un proceso de trabajo llevado a cabo con o mediante otras personas, y que tiene la finalidad de conseguir el resultado eficaz de los objetivos organizacionales. Es decir que, la dirección tiene la función de organizar, coordinar, dirigir, liderar y supervisar las actividades organizacionales con el propósito de obtener resultados eficaces y eficientes.

Mintzberg, por su cuenta, afirmó que el trabajo gerencial no es una ciencia, ya que no refleja simplemente la aplicación de un conjunto de conocimientos sistemáticos resultantes de la investigación. En otras palabras, el conocimiento

científico no garantiza la eficacia y el éxito de la gestión. En consecuencia, la gerencia tampoco es una profesión, ya que no puede enseñarse formalmente y fuera del contexto del desempeño del gerente (Carrillo, 2016). La gestión, según el autor, debe verse como una práctica, cuya dinámica resulta de la tríada formada por el arte, la ciencia y la habilidad práctica.

Por tanto, la gestión como práctica depende de la capacidad de análisis del directivo, basada en un conjunto de conocimientos sistemáticos y formales (ciencia); la habilidad práctica, que resulta de la experiencia adquirida por él en el trabajo de gestión diario; y el arte, que surge de la visión del directivo y su capacidad creativa (insights), orientada al buen desempeño (Rivas et al., 2020).

Con esto en mente, Mintzberg presentó los roles que desempeñan los gerentes en su trabajo diario. El autor confirma los resultados de sus estudios realizados en la década de 1970, presentando diez roles gerenciales organizados en tres grupos: roles informativos (monitor, divulgador y vocero), roles interpersonales (representante de la empresa, líder y contacto) y roles de toma de decisiones (emprendedor, solucionador de conflictos, consignador de recursos y negociador). A este conjunto, agrega también la estructuración y cronograma de trabajo (Pacheco et al., 2017).

Por otro lado, Ramírez, recalcó que dirigir una organización no es un cometido sencillo, ni que existen fórmulas exactas para que la organización marche del todo bien. De hecho, López (2015), señala que no se puede desempeñar el rol de directivo si no se tiene una formación especializada sobre las teorías básicas de la dirección de personas y organizaciones. Y agrega que, otra dificultad que se interpone en una dirección exitosa es la relación estrecha entre las organizaciones públicas y el ciclo de la política.

Y a propósito de la teoría general de la administración y de sus actividades de los procesos de la administración, Torres (2014), manifestó que existen cinco elementos que componen el proceso administrativo. Los cinco elementos son: la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Desde su perspectiva, la planificación tiene que ver con el cálculo del porvenir y con el aprovechamiento de todo lo que resulte útil para el buen funcionamiento de la organización. Con relación a la organización, hace una comparación con la estructura del esqueleto humano y asume que de forma

concreta debe existir un gerente que guie la empresa. En cuanto a la dirección, señaló que se trata de la capacidad de poner en marcha la empresa. Y sobre la coordinación refiere que se trata de la armonización eficiente de todas las acciones y esfuerzos organizacionales. Por último, acerca del control, dice que prácticamente es verificar si todas las acciones son ejecutadas según la planificación inicial; en esta etapa recalca que se debe identificar los errores para su posterior corrección.

Entonces, para conceptualizar las habilidades gerenciales, fue preciso destacar que las definiciones asumidas en la actualidad están influenciadas por diversos estudios y teorías que son parte de la Teoría General de la Administración, ya que desde sus inicios, e incluso antes de que las habilidades gerenciales fueran consideradas un fenómeno específico, varios autores ya habían abordado diversos aspectos gerenciales, que sirvieron de base para los estudios actuales.

Es así que, la diversidad de conceptos se percibió en las numerosas categorizaciones presentes en los estudios sobre habilidades gerenciales. En el estudio sobre habilidades gerenciales desarrollados por Mehralian et al., (2020) categorizaron las habilidades gerenciales en tres componentes distintos: técnico, humano y conceptual.

Por su parte, Whetten y Cameron (2016) tras realizar un estudio determinaron que existen diez habilidades gerenciales principales que promueven el éxito no solo organizacional y sino también el éxito personal, dichas habilidades son: Comunicación verbal, manejo del tiempo y del estrés, manejo de decisiones individuales, reconocimiento, definición y solución de problemas, motivación e influencia en los demás, delegación, establecimiento de metas y de una visión, autoconocimiento, formación de equipos y manejo de conflictos.

Así también, Madrigal (2017), señaló que “las habilidades son capacidades del individuo, que consiguió mediante el aprendizaje; para producir resultados esperados con máxima certeza”; a su vez refiere que existen varias maneras de clasificar a dichas habilidades. Desde su perspectiva, los directivos de las organizaciones requieren de comprender, ejecutar e implementar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo para mejor su desempeño laboral.

Como definición base para este estudio se consideró lo afirmado por Whetten y Cameron (2016), en donde argumentaron que las habilidades directivas son la forma en que la estrategia y las praxis de gestión, las herramientas, las

técnicas, los atributos de personalidad y el estilo funcionan para promover logros efectivos en las organizaciones. Es decir, que vienen a ser medios con los cuales los directivos mezclan su propio estilo, estrategia y herramientas y lo llevan a la práctica.

Asimismo, se asumió lo explicado por Robbins et al., (2018) en base a la teoría de Robert Katz, con respecto a la clasificación de las habilidades gerenciales: “existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual”. Y a continuación se despliegan las características centrales de cada una.

En lo que se refiere a las habilidades conceptuales, se señaló que es la capacidad de los directivos para afrontar toda la complejidad existente en la organización, es decir, permite a los directivos realizar abstracciones, desarrollar valores y principios de actuación. Implicando la creación de estrategias, resolución de problemas, habilidades de diagnóstico y visión del futuro de la organización: enfoque en objetivos y una visión amplia y planificada, brindando ideas globales que le permitan saber hacia dónde ir Robbins et al., (2018).

Y con respecto a las habilidades técnicas, se trata de las habilidades que la persona aporta a la especialización del puesto y desarrolla en el transcurso de su práctica, y deben estar acordes con su área de especialización. Normalmente, la realización de estas tareas requiere técnicas específicas que se pueden aprender en cursos de especialización Robbins et al., (2018).

Y por último, con relación a las habilidades humanas se señaló que es la capacidad de aplicar la inteligencia emocional en la relación con todos los miembros del equipo, gestionándose a sí mismo y a las propias relaciones de forma eficaz. Y se destaca la capacidad de utilizar la motivación, el liderazgo, la coordinación, la comunicación y la resolución de conflictos como pertinentes a la habilidad humana para relacionarse con otras personas Robbins et al., (2018)

En cuanto al compromiso organizacional, hace algunas décadas se convirtió en una de las variables más estudiadas dentro del comportamiento organizacional, debido a la relevancia de su rol en el funcionamiento de las organizaciones y, porque diversos estudios demostraron que existe un creciente vínculo entre el empleado y la organización.

Tantas investigaciones por el compromiso organizacional surgió fundamentalmente de la evidencia que revela que de este derivan resultados relevantes para el mundo organizacional, como la asistencia, la rotación, el ausentismo, el desempeño y los comportamientos de ciudadanía organizacional de los empleados (Rego y Souto, 2004; y Ramalho et al., 2018). Y en el amplio repertorio de investigaciones, se trabajó el concepto desde puntos que no siempre han coincidido.

De acuerdo a los estudios iniciales de este constructo y desde un enfoque de intercambio social, el comportamiento organizacional ocurre cuando un individuo mantiene un comportamiento sólido en su trabajo, debido a que realizó inversiones que le generan intereses dentro de la organización. Abandonar la organización le supondría renunciar y perder las ganancias que obtiene al trabajar en determinada organización. (Becker, 1960).

Otro de los estudios, propuso evaluar el compromiso organizacional desde una base de dos dimensiones, una de ellas es la identificación del individuo con la organización y el otro es la intención de permanencia que presenta el individuo (Mowday et al., 1979). Es decir, desde este enfoque, el compromiso se da cuando el individuo se identifica plenamente con la visión y misión de la organización y, se propone permanecer por mucho tiempo en este. Sin embargo, estudios posteriores demostraron que la permanencia aunque se vincula con algunos aspectos del compromiso, no tiene mucha relevancia para determinar el grado en que el individuo se encuentra comprometido con la organización (Mowday et al., 1979).

Estudios posteriores a los de Mowday, continuaron analizando la permanencia pero considerándolo como una necesidad de conservar el vínculo con la organización, así sea por temas personales o estrictamente profesional, como el hecho de que un trabajador haya pasado la mayor parte de su vida laboral en una determinada organización y que lo considera como una inversión demasiado valiosa como para renunciar fácilmente; o por la idea de perder los beneficios y retribuciones que obtiene en la organización.

Por su parte (Sheldon, 1971), señalaron que el compromiso es un estado mental de predisposición o alineación hacia la organización, lo cual genera que la identidad del individuo se vincule estrechamente a la de la organización. De manera similar, Etzioni (1975), refirió que el compromiso es una posición positiva

que asumen los integrantes de una organización con la finalidad de crear condiciones favorables para el grupo. Ambos autores hicieron referencia a la predisposición del comportamiento que asumen los trabajadores dentro una organización, pero Etzioni se enfocó en el apoyo social que surge cuando hay compromiso organizacional.

Y desde otra perspectiva muy diferente, Wiener (1982) propuso que el compromiso es resultado de la presión normativa que los individuos experimentan dentro de una organización, es decir que, el compromiso es una especie de imposición comportamental que tiene que ver con los objetivos de la organización. En otras palabras, se dirá que el individuo se encuentra comprometido cuando este experimente presión por comportarse en concordancia a las metas de la organización. Un tanto parecido fue la posición que toma Mathieu et al., (1990) en cuanto al compromiso, pues señalan que se trata de que el individuo se sienta atado o enlazado a la organización.

Por otro lado, Morris et al., (2017), desde en una perspectiva psicosocial, señalaron que el compromiso es una actitud de carácter vinculante entre un trabajador y una organización basadas en intercambios sociales.

Autores más recientes, señalaron que este constructo puede interpretarse como un estado psicológico que caracteriza el vínculo entre el empleado y la organización (Al Zefeiti y Mohamad, 2017), o que el compromiso organizacional es una especie de apego afectivo y sentido de lealtad hacia la organización (Karami et al., 2017).

Como se observó, a partir de diferentes estudios se ha venido conceptualizando el compromiso organizacional. Además de ello, existen teorías que se aplican a este constructo, y a continuación se presentan de manera resumida.

Una de las teorías con enfoque afectivo-actitudinal, que se fundamentó en el supuesto de que dentro del contexto organizacional el trabajador es influenciado por diferentes elementos, como por ejemplo, el sueldo, las funciones a su cargo, los años de servicio, los compañeros de trabajo, el control o desempeño de los directivos, entre otros elementos. Para esta teoría, dichos elementos generan una identificación emocional en el individuo que lo conduce a involucrarse activamente con los objetivos organizacionales, que a su vez, origina la adjudicación de los

valores organizacionales como suyo. En esta teoría, el compromiso es representado como un vínculo intenso entre la organización y el trabajador, y su enfoque afectivo se nutre y afianza mediante los sentimientos que se dan en los empleados (Wiener, 1982).

La siguiente teoría es con enfoque instrumental, y se sustentó en el supuesto de que el individuo decide permanecer en un vínculo con la organización siempre y cuando observe que su retribución va en concordancia o supere las expectativas que tuvo al tomar su decisión. En esta teoría, el compromiso es tomado como un mecanismo psicosocial, en donde las retribuciones o costos determinan el comportamiento futuro de los empleados (Bastos, 1993).

Otra de las teorías sobre el compromiso fue el de enfoque sociológico, y desde esta teoría se presumió que el vínculo entre un individuo y una organización se fundamenta en el dominio de los empleadores y en el sometimiento de los empleados (Halaby, 1986). Es decir, que cada empleado lleva consigo una serie de códigos que detallan formas “adecuadas” de dominación. En este sentido, el compromiso es especie de un consentimiento que da el empleado a los otros miembros del grupo de trabajo y al empleador, quien incluso puede hacer uso de coerción y fuerza.

También se encontró la teoría con enfoque comportamental, que se fundamentó en el vínculo entre el individuo y la organización, que surge de la acción o conducta estable del individuo hacia la organización. Es tal sentido, el compromiso viene a ser el vínculo con la organización, que inicialmente comenzó como una conducta sencilla, pero que con el pasar del tiempo se torna consistente y conlleva una carga de autoresponsabilidad.

Estudios más recientes reflejaron una distinción entre el enfoque actitudinal y conductual. Como Hurtado (2017), que señaló: “la perspectiva actitudinal del compromiso se centra en el proceso a través del cual se lleva al individuo a pensar en su relación con la organización”. Y que, la perspectiva conductual “se enfocó en el proceso mediante el cual los individuos se sienten vinculados a una organización determinada y la forma en que afrontan esta misma situación” (Huerta, 2018). En términos generales, desde una perspectiva actitudinal, el compromiso se entendió como un vínculo de entrega y pertenencia, que caracteriza una fuerte conexión emocional entre el individuo y la organización a la que pertenece. Sin embargo, el

enfoque conductual se centró en el proceso de compromiso de los individuos con sus propias acciones y comportamientos, y no con la organización

Por último, está el modelo teórico de Meyer y Allen, el modelo tridimensional. Este modelo se basó en la premisa de que existen tres formas diferentes y fundamentales en las que un individuo se vincula con una organización. Mayer y Allen explicaron que un individuo se compromete con una determinada organización porque así lo desea (componente afectivo), porque tiene necesidad (componente de continuidad) o porque tienen un alto sentido del deber (normativo) (Meyer et al., 1991).

El modelo tridimensional ha sido estudiado por diversos investigadores hasta la actualidad, y al ser estudiado por varios autores, acaba revelando algunas divergencias al aceptar que el individuo tiene solo tres componentes de compromiso. Rego (2003) apuntó a un modelo hexadimensional con los siguientes componentes: 1) compromiso afectivo - el empleado mantiene una conexión con la organización, sin embargo, no presume permanecer allí toda su vida; 2) futuro común: el empleado se siente satisfecho y tiene la sensación de permanecer en la organización de por vida; 3) compromiso normativo: el empleado siente el deber de ser leal a la organización; 4) grandes sacrificios: abandonar su carrera causaría pérdidas significativas; 5) escasez de alternativas - el sujeto siente que no tiene grandes alternativas, por lo que considera no dejar la organización; 6) ausencia psicológica - cuando el sujeto alcanza este estado, acepta cualquier oferta para dejar su organización.

Es así que, al involucrar toda la discusión sobre el concepto de compromiso (actitud, fuerza o vínculo) y su naturaleza (unidimensional o multidimensional), fue importante enfatizar que, sea cual sea la perspectiva, se busca demostrar que se trata de un constructo orientado a explicar la permanencia, índices de productividad, calidad de desempeño, entre otras características esperadas por las organizaciones .

En torno a las dimensiones del compromiso organizacional que se analizaron en este estudio fue el propuesto originalmente por Meyer y Allen. Estos autores explicaron que el compromiso afectivo es una de las dimensiones que muestra el deseo del trabajador por permanecer en su centro laboral y se caracteriza por una conexión emocional muy fuerte que siente el trabajador hacia la organización

(Wang et al., 2017). En este componente del compromiso organizacional, se refleja en el trabajador una participación activa en las actividades que desarrolla la organización, además de una alta identificación, aceptación y adopción de los valores institucionales (Idris et al., 2017). Es decir, el trabajador se siente muy orgulloso de su organización lo cual lo hace sentir muy motivado para trabajar en sintonía de las metas institucionales, y además, da buenas referencias de su centro laboral a su grupo de referencia. Además, este componente implica una relación activa con la organización en dirección del logro de las metas organizacional como forma de desarrollo de su propio interés.

Estudios como el de Chordiya et al., (2017), señalaron que este componente del compromiso organizacional guarda una estrecha relación con variables laborales como la asistencia, rotación, y desempeño laboral, también con variables personales como el estrés y los conflictos familiares. Y en palabras de Idris et al., (2017), este tipo de compromiso se conceptualiza como la conexión emocional que se caracteriza por el intenso deseo de continuar en la organización, una gran fuerza de voluntad para contribuir con el crecimiento de la organización y una identificación con los valores institucionales de parte del trabajador hacia la organización.

En cuanto al compromiso de continuidad Tekingündüz et al., (2017) explicaron que se trata de una dimensión actitudinal y que se asocia con un sentido de costos que le sobrevendría en el trabajador al abandonar la organización. En cuanto a la conceptualización, Becker (1960) señaló que este tipo de compromiso está asociado a una evaluación que realiza el trabajador sobre las pérdidas que le implicaría renunciar a su trabajo. En otras palabras este tipo de compromiso sería resultado del temor a perder los intereses acumulados por el trabajador dentro de la organización.

Otro factor que se destacó en este componente del compromiso es la falta de alternativas, es decir que el trabajador justifica su permanencia en su trabajo debido a que en el mercado laboral no existen alternativas laborales que superen los beneficios que le brinda la organización a la que pertenece en la actualidad (Sheikh, 2017).

Y por último, se vio la dimensión del compromiso normativo que se trata de un sentimiento de obligación por parte del individuo, es decir que el individuo siente una gran obligación por permanecer en la organización debido a las normas y

valores personales que posee (Tekingündüz et al., 2017). En otras palabras, según esta dimensión el trabajador se compromete a participar y colaborar con la organización para no contradecirse así mismo, así evita los conflictos internos, conflictos con su base de creencias y sus valores personales.

Otro factor dentro de este componente, fue el de la gratitud, es decir que el trabajador siente la obligación de continuar laborando en la organización porque siente que ha residido una retribución mayor de lo que esperaba (Wang et al., 2017). En otras palabras, este componente hace referencia a un intercambio social entre el individuo y la organización, donde el trabajador cumple y contribuye con la correcta ejecución de sus funciones y a cambio recibe un buen salario y otros beneficios que superan sus expectativas laborales. Entonces, este tipo de compromiso vendría a ser como una manera de mantener el equilibrio ante la sensación de deuda con su organización.

Los estados psicológicos de las tres formas de compromiso descritas anteriormente son independientes, evocando diferentes estados psicológicos, y de esta manera, cada empleado puede experimentar todas las formas de compromiso en diferentes grados, simultáneamente (Noraazian et al., 2016).

Adicionalmente, el compromiso organizacional se ha relacionado con diferentes variables, cuyos resultados son importantes en la gestión pública. De acuerdo a Estrada y Mamani (2020), León (2018) y Juárez (2017), el compromiso organizacional, según los resultados de sus estudios, es multidimensional y constituye un indicador de productividad para la empresa y eso impulsa a las organizaciones a lograr un mejor desempeño. Y Fuente et al., (2020) señalan que este facilita la introducción de cambios en instituciones públicas. Así también, Harris et al., (2014) confirmaron que este es un estímulo para el éxito de una empresa.

También, en cuanto las habilidades gerenciales, específicamente el liderazgo, y el compromiso organizacional; Qing et al., (2020) señalaron que hay una relación positiva entre el liderazgo ético y el compromiso afectivo de los colaboradores, conjuntamente explica que el empoderamiento psicológico se torna un intermediario muy efectivo entre dichas variables.

Otros estudios han demostrado que existen propiedades capaces de estimular el compromiso organizacional, como ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, diversificar el nivel de autonomía en el proceso de decisión, mejorar las

condiciones salariales, y reconocer y dar apoyo (Choéz y Vélez, 2021; Aldana et al., 2018; y Rios et al., 2017). Estas propiedades, por estar directamente relacionadas con el trabajo, se consideraron intrínsecas, sin embargo, aparece por primera vez en los estudios de Herzberg (1986), las propiedades extrínsecas, también llamadas "factores higiénicos", salarios justos, seguridad, salud y estabilidad, es decir, condiciones que rodean al empleado en el entorno organizacional.

Por su parte Kaplan et al., (2018) al indagar sobre el efecto del compromiso organizacional sobre el desempeño laboral afirmaron que el compromiso afectivo tuvo un efecto positivo y significativo en el desempeño laboral, en tanto, el compromiso normativo no tuvo un efecto significativo en el desempeño laboral y además, indicó que el compromiso de continuidad no tuvo un efecto significativo en el desempeño laboral.

En resume, las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional son electos importantes en el mundo empresarial actual, porque además de los elementos materiales y/o físicos, los factores humanos también son de mucha relevancia para que las instituciones públicas obtengan una ventaja competitiva de manera sostenible.

### **III. Metodología**

En este acápite se da a conocer la metodología desde la perspectiva de Baena (2017) quien concibe la metodología como una disciplina que une los procesos y técnicas que son necesarias y que deben llevarse a cabo en un estudio. Así, en este informe se consideró la metodología como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo que son fundamentales para la realización de un estudio.

Asimismo, esta investigación se ejecutó de acuerdo con el enfoque cuantitativo, que a juicio de Hernández et al., (2014) este enfoque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis basadas en medidas numéricas y análisis estadístico, con el propósito de establecer patrones de conducta y contrastar hipótesis”.

De igual forma se usó el método científico, el cual permitió descubrir las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizado generalmente por ser tentativo, verificable, de razonamiento riguroso y de observación empírica. Según Muñoz (2015) “el método científico es la forma de acercarse a la realidad, e implica procedimientos de rigor científico, de modo que mediante dichos procedimientos el investigador puede proyectar, planear y organizar su trabajo, así como las actividades para ejecutarlo”.

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

##### **Tipo de investigación**

En cuanto al tipo de investigación de este estudio, se determinaron los siguientes tipos:

Por su profundidad, fue de tipo descriptivo pues Tamayo y Tamayo (2019) afirman que “se pretende precisar las propiedades, características y perfiles de individuos o comunidades, procesos, o cualquier otro fenómeno que sea objeto de análisis”. En tal sentido, en este estudio se analizó las propiedades y características de los funcionarios de la UPE, Lima Metropolitana con la finalidad de conocer el perfil en cuanto a las variables de Percepción de las Habilidades Gerenciales y Compromiso Organizacional.

Por su finalidad, fue de tipo básica que, según Paniaguay Condori (2018), este tipo de investigación tiene como origen un marco teórico y subsiste en él, y

que tiene como fin amplificar el conocimiento científico pero sin cotejarlos con aspectos prácticos. En este sentido, este estudio se basó en la teoría de Habilidades Gerenciales de Robert L. Katz y en la teoría de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, y no se pretende contrastar con aspectos prácticos.

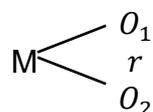
Por su alcance fue correlacional, puesto que los estudios de tipo correlacional se fundamentan en el propósito de conocer la correlación o grado de relación que se da entre dos o más variables en un subconjunto de una población o en un contexto particular” (Hernández et al., 2014). En efecto, este estudio analizó la relación que existe entre la percepción de Habilidades Gerenciales y el Compromiso Organizacional en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana.

En referencia al alcance temporal fue de tipo transversal pues según Hernández et al., (2014), en estas investigaciones las variables fueron examinadas paralelamente en un momento dado, estableciendo un corte en el tiempo. En tal sentido, este estudio midió las variables en el 2021.

### **Diseño de la investigación**

En lo concerniente al diseño, desde el juicio de Hernández et al., (2014), un diseño no experimental es en el cual no se realiza manipulación alguna de las variables de estudio, y se limita solo a la observación de los fenómenos en entorno natural con el intención de examinarlos. De tal modo, el diseño de este estudio fue no experimental en visto que no hubo manipulación alguna de las variables estudiadas. La percepción de las Habilidades Gerenciales y el Compromiso Organizacional se observará en su ambiente natural para luego ser analizado.

Esquema de Investigación:



Donde:

M = muestra

O1 = Observación de la variable 1: Habilidades Gerenciales

O2 = Observación de la variable 2: Compromiso Organizacional

r = correlación

### **3.2. Variables y operacionalización**

Este estudio tuvo dos variables, la variable independiente es las Habilidades Gerenciales y la variable dependiente es el Compromiso Organizacional. La primera se definió conceptualmente desde la visión de Whetten y Cameron (2016), quienes refieren que:

Las habilidades directivas son la forma en que la estrategia, la praxis de gestión, las herramientas, las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo funcionan para producir resultados efectivos en las organizaciones. Son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas a la práctica. Y según Robbins et al., (2018) hay tres competencias relevantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

La segunda variable se definió conceptualmente por Huerta (2018), quien delimita el compromiso organizacional como la condición psicológica caracterizada por una conexión y reciprocidad entre el trabajador y la organización a la que pertenece, y a su vez señalan que se trata de un constructo tridimensional compuesto por la interrelación de un elemento de continuidad, normatividad y afectividad.

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

#### **Población**

La población es el total de las unidades de análisis, ya sean finitos o infinitos, que guardan una estrecha relación pues comparten características específicas y están dan lugar a la generalización de las conclusiones. (Hernández et al., 2014). Por ello, se consideró como población de esta investigación a los 230 funcionarios de las Unidades de Protección Especial de Lima Metropolitana.

#### **Criterios de inclusión**

Los criterios de inclusión para esta población fueron los siguientes: Funcionarios de las Unidades de Protección Especial de Lima Metropolitana, de ambos sexos, de entre 25 a 65 años de edad y de mínimo 2 años de servicio en la institución.

#### **Criterios de exclusión**

Y con relación a los criterios de exclusión, fueron los siguientes: Funcionarios de otros programas del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, menores de

25 años y mayores de 65 años de edad y con menos de un año de servicio en la institución.

### **Muestra**

En lo que se refiere a la muestra, está Hernández et al., (2014) quienes señalan que, la muestra, son algunos elementos de la población que fueron seleccionados para ser examinados, además, es parte representativa de la población pues comparten las mismas características. Desde otra perspectiva, Tamayo y Tamayo (2019) señalan que la muestra viene a ser un grupo de unidades de análisis que fueron tomados de la población, con la intención de indagar sobre un fenómeno estadístico. Por lo tanto, la muestra de la presente investigación estuvo compuesta por 144 funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana.

### **Muestreo**

Y en lo que respecta al muestreo, Baena (2017) lo define como “un método en el cual se sabe la probabilidad que adquiere cada unidad de componer la muestra”. Y Hernández et al. (2014), de manera específica, señalan que el muestreo probabilístico es aquel en el cual todas las unidades a investigarse poseen igual posibilidad de integrar la muestra. Además, el muestreo probabilístico es un tipo de muestreo estadístico que se centra en examinar y estudiar grupos determinados de una población estadística mediante selección aleatoria. En tal sentido, el muestreo de este estudio fue probabilístico estratificado con afijación proporcional.

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

Según Tamayo y Tamayo (2019), las técnicas de recolección de datos es un grupo de operaciones metódicas y consecuentes cuya consigna central es avalar la operatividad del estudio científico. Por ello, en la presente investigación se recolectó la información relacionada con la variable, utilizando como técnica la encuesta ya que es un procedimiento considerado como el más adecuado para obtener la información directamente de la población, en su realidad o contexto estudiado.

Y en cuanto a los instrumentos Baena (2017), señala que “un cuestionario es el instrumento fundamental de las técnicas de interrogación”. Y para efectos de este estudio se utilizaron dos cuestionarios que fueron adaptados para este estudio. En tal sentido, en este estudio se utilizó dos cuestionarios y a continuación se presenta las fichas técnicas respectivamente.

## Tabla 1

### *Ficha técnica del Cuestionario de Habilidades Gerenciales*

---

Ficha Técnica: Cuestionario de Habilidades Gerenciales	
Autor:	Marleny Jabo Paz
Año:	2021
Objetivo:	Evaluar la percepción que tienen los funcionarios públicos sobre las habilidades gerenciales de los directivos de la institución en la cual laboran.
Forma de administración:	Individual
Contenido:	Consta de 31 ítems correspondientes a las dimensiones: Habilidades Conceptuales (1, 3, 6, 9, 12, 15, 17, 21, 24); Habilidades Técnicas (4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 27) y Habilidades Humanas (2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 28, 29, 30, 31).
Puntuación:	La escala de medición es tipo Likert: Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi Siempre (4) y Siempre (5).

---

## Tabla 2

### *Ficha técnica del Cuestionario de Compromiso Organizacional*

---

Ficha Técnica: Cuestionario Compromiso Organizacional	
Autor:	Marleny Jabo Paz
Año:	2021
Objetivo:	Evaluar los aspectos relacionados al compromiso organizacional de los funcionarios públicos.
Forma de administración:	Individual
Contenido:	Consta de 30 ítems correspondientes a las dimensiones: Compromiso Afectivo (1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28) Compromiso Normativo (2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29) y Compromiso de Continuidad (3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30).
Puntuación:	La escala de medición es tipo Likert: Nunca (1), Casi Nunca (2), A veces (3), Casi Siempre (4) y Siempre (5).

---

### 3.4.1. Validez y confiabilidad del instrumento

Según Hernández et al., (2014) la validez del instrumento se refiere al grado en que este mide la variable que pretende medir, es decir, se trata de la eficacia del instrumento para medir un constructo determinado. Por lo cual, en este estudio se llevó a cabo la validez por juicio de tres expertos, quienes son especialistas en el campo de la investigación y conocedores de la gestión pública.

**Tabla 3**

*Validez por juicio de expertos*

N°	Expertos	Condición	Resultado
1	Mg. Iván Apaza Romero	Metodólogo y Temático	Aplicable
2	Mg. Kelly Núñez Rojas	Metodóloga	Aplicable
3	Mg. Víctor Ricardo Chávez Medrano	Metodólogo y Temático	Aplicable

En cuanto a la confiabilidad, Villasís et al., (2018), refiere que este indica el grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto da origen a resultados similares. Y existen diversas herramientas estadísticas para calcular la confiabilidad. Uno de ellos es el coeficiente de Alfa de Cronbach, con la que la confiabilidad del instrumento oscila entre 0 y 1. Cuanto más cerca de 1 sea el valor del Alfa de Cronbach mayor será el grado de confiabilidad del instrumento Para efectos de este estudio se realizó el análisis de confiabilidad con el Alfa de Cronbach. En la tabla 2 se presenta el resumen del proceso.

**Tabla 4**

*Análisis de fiabilidad de los instrumentos*

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Habilidades gerenciales	,973	31
Compromiso organizacional	,916	30

Como se puede observar en la Tabla N°2, el valor del Alfa de Cronbach de los instrumentos de recolección de datos es de ,973 para la variable Habilidades

gerenciales y ,916 para la variable Compromiso organizacional; es decir que ambos instrumentos son altamente fiables según Hernández et al., (2014) .

### **3.5. Procedimientos**

Una de las primeras actividades de este estudio ha sido la revisión literaria sobre las variables que son objeto de análisis de este estudio, centrado en la Gestión Pública. Enseguida se gestionó el permiso de aplicación de instrumentos con la Dirección General de las Unidades de Protección Especial de Lima Metropolitana, para la ejecución del proyecto de investigación en las UPE de Lima Metropolitana. Así mismo, se hizo las coordinaciones con cada Director inmediato para la aplicación de la prueba piloto y la aplicación final del instrumento del estudio.

Paralelamente se diseñó los instrumentos y se hizo la validez de constructo y de criterio por juicio de expertos. Después de corregir las observaciones de los expertos se aplicó la encuesta vía online, debido a que todos los funcionarios de las UPE están realizando trabajo remoto. La prueba estuvo disponible desde las 3:00pm hasta las 9:00pm del día 04 de octubre. Al término del horario se cerró el sistema y se pasó al análisis de confiabilidad por medio del SPSS 25.

Después de haber recado los datos se realizó el análisis estadístico, tanto a nivel descriptivo y nivel inferencial. En la presentación de resultados a nivel descriptivo se hizo por medio de tablas y gráficos. En cuanto al nivel inferencial, primero se realizó un análisis de normalidad de los datos, mediante el estadístico Kolmogorov-Smirnov, y por último se realizó la prueba de hipótesis con el estadístico Rho de Spearman.

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

Como método de análisis de datos del presente estudio, se llevó a cabo un análisis estadístico que según Triola (2018), consiste en almacenar, procesar e interpretar los datos recabados, implementando un conjunto de estrategias para la tabulación, resumen, análisis y contraste. En tal sentido, se usó el software estadístico SPSS 25. Y en la primera parte se realizó un análisis descriptivo de cada variable y seguido de ello se realizó el análisis inferencial, en el cual se hizo la prueba de hipótesis usando el estadístico Rho de Spearman, debido a la distribución no normal de los datos.

### **3.7. Aspectos éticos**

El presente estudio se verificó a través del programa turnitin que analiza el porcentaje de similitud con otros estudios. En tal sentido, la bibliografía y los artículos científicos en los que se basa este estudio, se encuentran citados y referenciados según las Normas APA 7ma Edición.

En cuanto a la confidencialidad de los participantes, se garantizó que la participación fue totalmente anónima y voluntaria, en tal sentido, aceptaron los términos establecidos en un consentimiento informado que se presentó antes de los instrumentos de este estudio. Así mismo, se aseguró a los participantes que la información obtenida fue protegida y no se divulgó a terceros; pues solo fueron recolectados con una finalidad académica y científica.

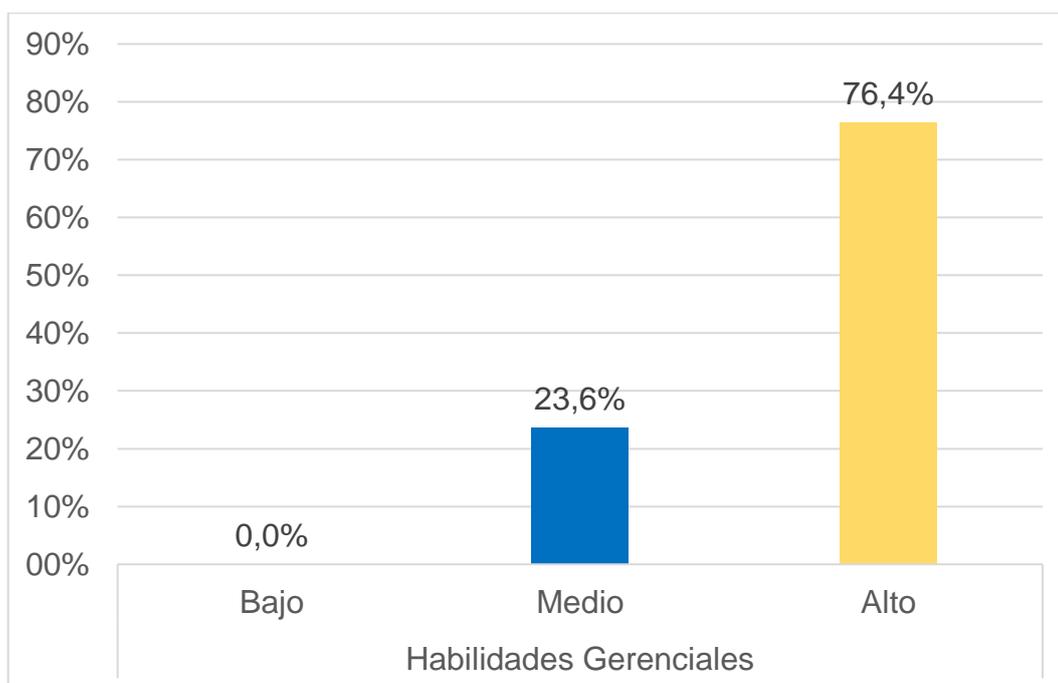
## IV. Resultados

### 4.1. Resultados descriptivos

#### 4.1.1. Habilidades gerenciales

Figura 1.

*Niveles percibidos de las habilidades gerenciales*



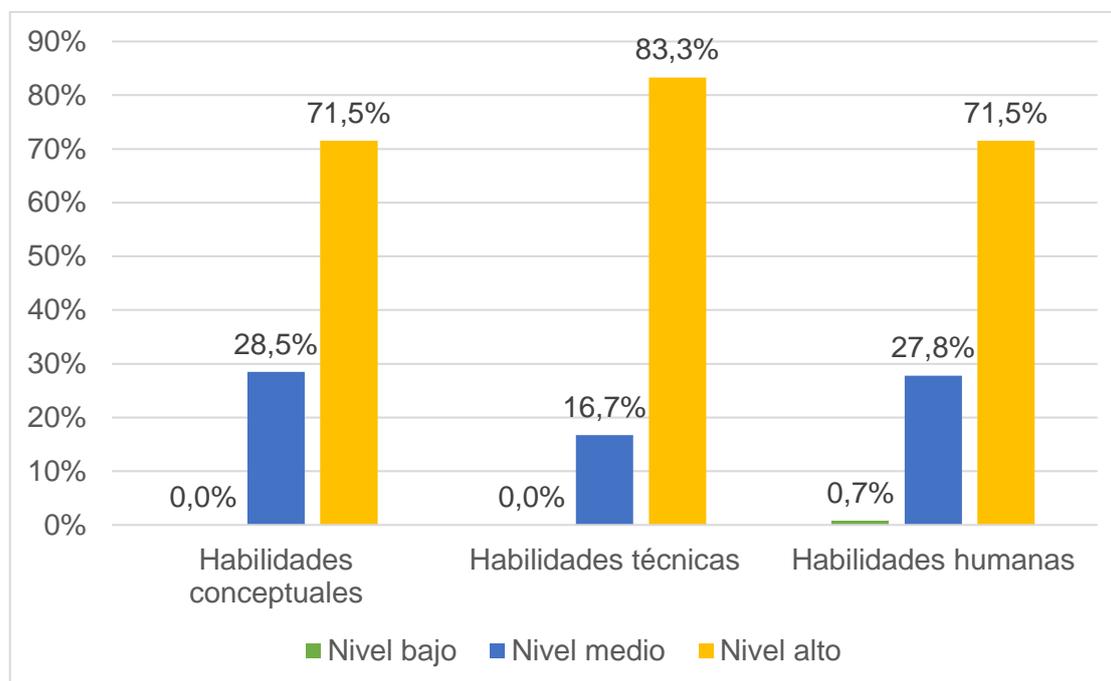
*Nota.* La figura representa los niveles percibidos de las habilidades gerenciales por los funcionarios de las Unidades de Protección Especial (UPE) de Lima Metropolitana, 2021.

En la Figura 1 se observa que el 76,4 % de los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana perciben un nivel alto de habilidades gerenciales en los directivos, es decir, la mayoría de los funcionarios percibe que sus jefes poseen excelentes capacidades para producir resultados efectivos en su institución. Y el 23,6 % percibe un nivel medio de dichas habilidades, es decir, creen que las habilidades gerenciales de sus jefes son aceptables, aunque presentan algunas actitudes y comportamientos que entorpecen su desenvolvimiento gerencial.

#### 4.1.2. Dimensiones de las habilidades gerenciales

Figura 2

*Dimensiones de las habilidades gerenciales*



*Nota.* El gráfico representa los niveles percibidos en las dimensiones de las habilidades gerenciales.

En la Figura 2 se observa que el 71,5 % de los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana perciben un nivel alto de habilidades conceptuales en sus directivos, es decir, la mayoría de los funcionarios manifiestan que sus jefes poseen excelentes capacidades para crear estrategias, resolver problemas y enfocarse en objetivos; lo que les permite afrontar eficientemente toda la complejidad existente en la institución. Y el 28,5 % percibe un nivel medio en las habilidades conceptuales, o sea, observan que los directivos poseen buenas habilidades conceptuales pero creen que aún hay algunas deficiencias a la hora de implementarlas.

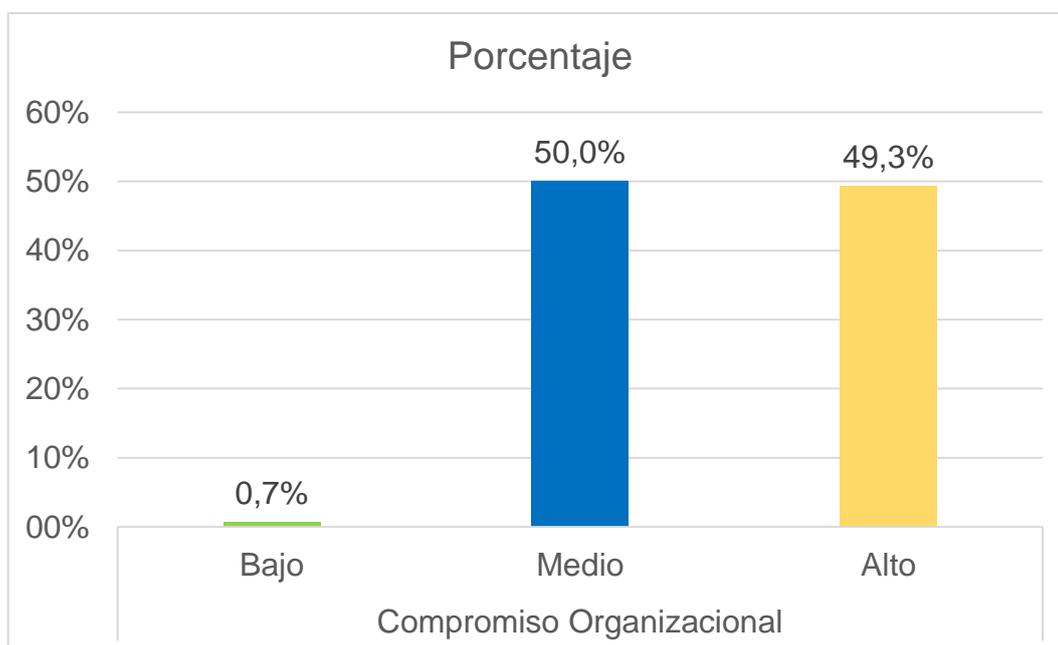
En cuanto a las habilidades técnicas, se observa que el 83,3 % de los funcionarios perciben un nivel alto, lo que significa que, la mayoría cree que sus directivos poseen excelentes habilidades y conocimientos relacionados específicamente a sus cargos que les permite desempeñarse eficientemente como jefes dentro de la institución. Mientras que el 16,7 % creen que dichas habilidades solo alcanzan un nivel medio.

Con relación a las habilidades humanas, el 71,5 % de los funcionarios perciben un nivel alto, es decir, la mayoría de los funcionarios observan que sus jefes poseen una excelente capacidad para aplicar la inteligencia emocional, y que son capaces de gestionarse a sí mismos como de entablar relaciones interpersonales de forma eficaz, liderar y motivar a sus subordinados, y de resolver conflictos considerando el lado humano de cada trabajador. El 27,8 % de los funcionarios perciben un nivel medio, lo que significa que, a pesar de que observan buenas habilidades humanas, creen que aún existen algunas falencias a la hora de aplicar dichas habilidades. Y por último, se observa que un 0,7 % percibe un nivel bajo de estas habilidades, es decir que, este porcentaje de trabajadores perciben un pésimo trato por parte de los directivos y una pésima interacción laboral y social con los subordinados.

#### 4.1.3. Compromiso organizacional

**Figura 3**

*Niveles de compromiso organizacional en los funcionarios*



*Nota.* El gráfico representa los niveles de compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana, 2021.

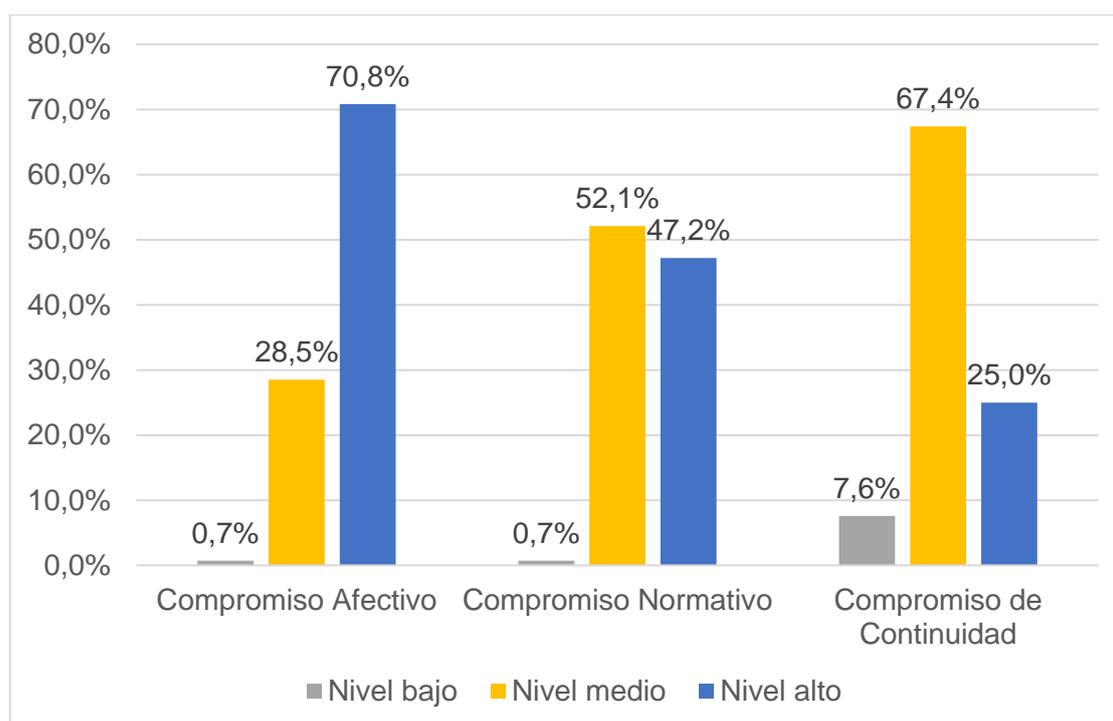
En la Figura 3 se observa que el 50 % de los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana presentan un nivel medio de compromiso organizacional, es

decir que, la mayoría de los funcionarios experimentan una buena conexión emocional y una buena reciprocidad con la institución, aunque en ocasiones llegan experimentar estancamiento profesional. Mientras que el 49,3 % presentan un nivel alto de compromiso organizacional, o sea que, gran parte de los funcionarios experimentan una fuerte conexión emocional y una excelente reciprocidad con la institución, por lo que permanecen en la institución porque quieren y se identifican con la misma. Por último, se observa que el 0,7 % presenta un nivel bajo de compromiso organizacional, es decir que, existe una minoría que permanece en la institución porque no tiene otras alternativas laborales que cubran sus expectativas laborales.

#### 4.1.4. Dimensiones del compromiso organizacional

**Figura 4**

*Dimensiones del compromiso organizacional*



*Nota.* El gráfico representa los niveles en las dimensiones del compromiso organizacional presentes en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana, 2021.

En la Figura 4 se observa que el 70,8 % de los funcionarios de las UPE presentan un nivel alto de compromiso afectivo. Lo cual indica que, la mayoría de

los funcionarios permanecen en la organización porque quieren, pues, se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan y ello los lleva a contribuir al bienestar y al éxito de la institución. Así también, se observa que el 28,5 % de los funcionarios presentan un nivel medio de compromiso organizacional, lo cual significa que permanecen en la institución porque se sienten relativamente satisfechos con su trabajo, lo cual los lleva a aportar al bienestar de la institución aunque no necesariamente lo den todo de sí. Además, se observa que un 0,7 % presentan un nivel bajo del compromiso en cuestión, es decir, que existe una cantidad de trabajadores, aunque muy mínima, que aún no ha experimentado una conexión emocional ni una buena reciprocidad con la institución.

Con respecto al compromiso normativo, se observa que el 52,1 % de los funcionarios presentan un nivel medio; es decir que la mayoría de los funcionarios sienten una obligación moral y sentido de lealtad hacia la institución, lo que los lleva a permanecer en la institución por una cuestión de obligación o de agradecimiento. De manera similar, se observa que 47,2 % presenta un nivel alto de compromiso normativo, es decir que, este porcentaje de funcionarios experimenta un mayor sentido de lealtad que de obligación, y en tal sentido permanecen en la institución y aportan en el cumplimiento de las metas institucionales. Mientras que, un 0,7 % presentan un nivel bajo, es decir que este porcentaje de funcionarios permanecen en la institución por un sentido de obligación moral hacia la institución.

Finalmente, con respecto al compromiso de continuidad, se observa que un 67,4 % de los funcionarios presentan un nivel medio; es decir que, la mayoría de los funcionarios han considerado en algún momento abandonar su actual trabajo, pero se quedan en la institución porque no existen alternativas laborales que superen sus beneficios actuales. Y el 25 % presenta un nivel alto de compromiso de continuidad, es decir que, este porcentaje de funcionarios permanecen en la institución porque perciben que no existen alternativas laborales y porque abandonar su trabajo actual conllevaría a mayores costos que beneficios. Mientras que el 7,6 % presentan un nivel bajo de compromiso de continuidad, lo que significa que, este pequeño porcentaje de los funcionarios no piensa mucho en dejar su actual trabajo.

## 4.2. Resultados inferenciales

### Hipótesis general

**H<sub>0</sub>**: No existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.

**H<sub>1</sub>**: Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.

**Tabla 5**

*Prueba de hipótesis de la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional*

		Correlaciones		
			Habilidades gerenciales	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,199*
		Sig. (bilateral)	.	,017
		N	144	144
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,199*	1,000
		Sig. (bilateral)	,017	.
		N	144	144

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla 5 se muestra el grado de relación entre las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman que es igual a 0,199, y con un p-valor de 0,017; lo cual indica que existe una relación positiva muy baja entre ambas variables. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general y se afirma que a mayor nivel de percepción de las habilidades gerenciales mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana.

### Hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.

**Tabla 6**

*Prueba de hipótesis de la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional*

Correlaciones				
			Habilidades conceptuales	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000	,231**
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	144	144
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,231**	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	144	144

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

En la Tabla 6 se muestra el grado de relación entre las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman que es igual a 0,231, y con un p-valor de 0,005; lo cual indica que existe una relación positiva baja entre ambas variables. Por lo tanto, se acepta la primera hipótesis específica y se afirma que a mayor nivel de percepción de las habilidades conceptuales mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana.

## Hipótesis específica 2

$H_0$ : No existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.

**Tabla 7**

*Prueba de hipótesis de la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional*

Correlaciones				
			Habilidades técnicas	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	1,000	,194*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	144	144
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,194*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	144	144

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla 7 se muestra el grado de relación entre las habilidades técnicas y el compromiso organizacional a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman que es igual a 0,194, y con un p-valor de 0,020; lo cual indica que existe una relación positiva muy baja entre ambas variables. Por lo tanto, se acepta la segunda hipótesis específica y se afirma que a mayor nivel de percepción de las habilidades técnicas mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana.

### Hipótesis específica 3

$H_0$ : No existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.

$H_1$ : Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.

**Tabla 8**

*Prueba de hipótesis de las habilidades humanas y el compromiso organizacional*

Correlaciones				
			Habilidades humanas	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades humanas	Coefficiente de correlación	1,000	,268**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	144	144
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,268**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	144	144

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

En la Tabla 8 se muestra el grado de relación entre las habilidades humanas y el compromiso organizacional a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman que es igual a 0,268, y con un p-valor de 0,001; lo cual indica que existe una relación positiva baja entre ambas variables. Por lo tanto, se acepta la tercera hipótesis específica y se afirma que a mayor nivel de percepción de las habilidades humanas mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana.

## V. Discusión

En este estudio, los resultados demostraron que hay una relación directa muy baja y estadísticamente significativa entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional ( $r_s = 0,199$ ). Es decir que, a mayor nivel de percepción de las habilidades gerenciales mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana. Este hallazgo se relacionó a lo hallado por Salvador et al., (2018), quienes señalaron que existe una relación significativamente moderada entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional docente; y con lo hallado por Benková et al., (2021), que explicaron que los estilos de liderazgo se encuentran estrechamente relacionados con el compromiso organizacional de los recursos humanos; como también con el estudio de Monsalve et al., (2021), quienes evidenciaron que hay una incidencia positiva de las prácticas de alto rendimiento en la adhesión emocional y en el deber moral de reciprocidad hacia la organización, es decir del compromiso organizacional.

Tanto, el liderazgo directivo y las prácticas de alto rendimiento conformarían parte de las habilidades gerenciales que según la teoría de la malla administrativa propone. Pues dicha teoría, asume que existen dos dimensiones fundamentales en el comportamiento de los líderes de las organizaciones empresariales (Hiriyappa, 2018). El primero que fue vinculado a la consideración de subordinación, que se refiere a un comportamiento cuya principal preocupación está vinculada a los empleados y, el segundo que está vinculado a la estructura de la organización. Entonces, el hecho de que los directivos de una institución manejen un liderazgo directivo y pongan en práctica actividades de alto rendimiento es precisamente la demostración que los directivos demuestran su preocupación por los empleados.

Otro punto esencial que se explicó en la teoría de la malla administrativa, es que los líderes aprovechan su inteligencia y habilidades para trabajar sus ideas y estrategias con las personas, y a través de ellas lograr resultados extraordinarios (Hiriyappa, 2018). Esto, explica el alto nivel de compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana, pues es evidente que la percepción positiva que se halló de las habilidades gerenciales de sus directivos ha generado

mayor compromiso organizacional en ellos, considerando los altos niveles de compromiso como un resultado extraordinario en la institución.

Por su parte, Whetten et al., (2016) explicaron que las habilidades gerenciales son la forma en que la estrategia y las praxis de gestión, las herramientas, las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo funcionan para producir resultados efectivos en las organizaciones, lo cual se relacionó con el hallado en este estudio, pues, el 76,4 % de los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana percibieron un nivel alto de habilidades gerenciales en los directivos, es decir que la mayoría de los funcionarios percibe que sus jefes poseen excelentes habilidades para producir resultados efectivos en su institución y que estarían equilibrando adecuadamente los tres tipos de habilidades que propusieron: habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

Así también, los hallazgos en cuanto a las habilidades gerenciales, evidenciaron que el 71,5 % de los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana percibieron un nivel alto de habilidades conceptuales, un 83,3 % percibieron un nivel alto de las habilidades técnicas, y el 71,5 % de los funcionarios percibieron un nivel alto de las habilidades humanas en sus directivos. Como se vio, en cada dimensión la mayoría de los funcionarios percibieron niveles altos. Y hay otros estudios con similares hallazgos, como es el caso de Silva (2021), que halló en las tres dimensiones de las habilidades gerenciales el predominio del nivel adecuado: habilidades básicas o conceptuales (62.3 %), habilidades técnicas (49.1 %), y habilidades humanas (58.5 %); también se halló similitud con el estudio de Sánchez et al., (2020), en donde se observó una presencia moderada y una presencia alta de las habilidades básicas (conceptuales) y las habilidades administrativas (habilidades técnicas) respectivamente.

Asimismo, Viela (2019), explicaba que la administración nunca es la misma en todas las organizaciones, y que se puede asumir diferentes funciones dependiendo de las condiciones internas y externas existentes. Es decir que, cada directivo pone su sello personal a la hora de dirigir una institución. Y estudios como el de Benková et al., (2021), demostraron que definitivamente el estilo de liderazgo se encuentran estrechamente relacionados con el compromiso organizacional. Entonces, los resultados expuestos sobre las dimensiones de las habilidades gerenciales de este estudio demuestran la particularidad de cómo los directivos de las UPE de Lima Metropolitana dirigen la institución, y claramente se puede observar que hay un mayor

dominio de las habilidades técnicas, seguidas por las habilidades conceptuales y humanas con valoraciones iguales.

Además de ello, al ser altas las valoraciones de las habilidades gerenciales de los directivos de las UPE de Lima Metropolitana, se puede afirmar que la institución será exitosa y que destacará entre otras mientras haya tal percepción. Puesto que, Pazmiño et al., (2019), asegura que las habilidades gerenciales son el punto diferenciador entre los directivos, y que en el sector público promueve el desarrollo institucional exitoso. De manera similar, Silva (2021), confirmó que cuando los directivos cuentan con aptitudes y destrezas de gestión óptimas se da lugar al desarrollo organizacional eficiente en las empresas, por su parte Sánchez et al., (2020), reafirmó este punto, señalando que las aptitudes y destrezas directivas forman parte del exitoso empresarial en el manejo de las organizaciones y que afectan seriamente en la toma de decisiones, y a su vez, estimulan la integración de los colaboradores de una organización.

En lo concerniente al compromiso organizacional, en este estudio se halló que a nivel general, el 50 % de los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana presentan un nivel medio de compromiso organizacional, mientras que el 49,3 % presentan un nivel alto y el 0,7 % presenta un nivel bajo de compromiso organizacional. Es decir que, la mayoría de los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana tienen una especie de apego afectivo y sentido de lealtad hacia la organización (Karami et al., 2017). Tal hallazgo guarda similitud con lo hallado por Calizaya et al., (2020), quienes evidenciaron que la mayoría de los colaboradores públicos en un gobierno local mantienen un nivel medio de compromiso organizacional. De manera similar, los resultados se relacionan con lo evidenciado por Fabián (2019), quien señaló que el 65,3 % del personal hospitalario poseen una conexión y reciprocidad con la organización en nivel moderado.

Además, Calizaya et al., (2020), aseveraron que el grado de compromiso laboral en los funcionarios en un nivel medio, se origina en virtud a que hasta el momento, los funcionarios no han vivenciado totalmente la condición psicológica de satisfacción plena hacia su trabajo, que los lleve a dedicarse, involucrarse, entusiasmarse y sentirse conforme en su lugar de trabajo. Por lo que es preciso, analizar con mayor detenimiento los factores que faltan que influyen en el compromiso de los funcionarios

públicos, sobre todo porque hay un 0,7 % que no se siente comprometido con la institución.

Y aunque no es alarmante y ese 0,7 % solo representa a una minoría de los funcionarios que no están comprometidos en las UPE de Lima Metropolitana, hay estudios que señalan que factores como las relaciones interpersonales deficientes y los factores personales (nivel de educación y funciones del puesto) que determinan un bajo compromiso organizacional (García et al., 2017). Y esto guarda relación con la percepción de habilidades humanas de este estudio, pues se halló que el 0,7 % percibe un nivel bajo de estas habilidades, es decir que, este porcentaje de funcionarios creen que hay un pésimo trato por parte de los directivos y una pésima interacción laboral y social con los subordinados. Por lo cual, fundamentado en Pereda et al., (2014), se debe apostar en el desarrollo de las habilidades gerenciales sobre todo en el sector público que es donde el rol del recurso humano es más determinante.

En cuanto a las dimensiones del compromiso organizacional, se halló que el 70,8 % de los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana presentan un nivel alto de compromiso afectivo, el 67,4 % de los funcionarios presentan un nivel medio de compromiso de continuidad y el 52,1 % de los funcionarios presentan un nivel medio de compromiso normativo. Lo que quiere decir que la mayoría de los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana permanece y se compromete con la institución porque así lo desea (Meyer et al., 1991), y porque tienen la necesidad de permanecer con su trabajo actual pues consideran que son altos los costos que les sobrevendría al abandonar la organización (Tekingündüz et al., 2017). Y solo un poco más de la mitad de los funcionarios permanecen porque, o tienen un sentido del deber basado en sus valores (Tekingündüz et al., 2017), o porque sienten gratitud por la institución (Wang et al., 2017).

Dichos hallazgos se contraponen en parte a lo hallado por Araya et al., (2020), quienes afirmaron que a pesar de evidenciar niveles promedios de cada tipo de compromiso, no encontraron diferencias notorias entre las dimensiones del compromiso organizacional en funcionarios de un colegio municipal (compromiso de afectividad 3.38, compromiso de continuidad 3.24 y el compromiso normativo 3.19).

Por otro lado, el hecho de que predomine el compromiso afectivo en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana es muy bueno e importante, pues según Kaplan et al., (2018), el compromiso afectivo tiene un efecto positivo y significativo en

el desempeño laboral de los empleados. Y en palabras de Idris et al., (2017), el funcionario participa activamente en la institución, además de que la identificación, aceptación y adopción de los valores institucionales es mucho más alta. Lo cual influye positivamente en la asistencia y el desempeño laboral, como el la disminución de la rotación; y a su vez influye positivamente los niveles de estrés y en los conflictos familiares de los funcionarios (Chordiya et al., 2017).

Aparte, los hallazgos de este estudio deben ser interpretados teniendo en cuenta las siguientes limitaciones. Una de ellas es que los resultados no pueden interpretarse de manera estricta como representativa de todas las instituciones públicas, porque este estudio se basó en una muestra de funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana. Por lo cual, el estudio debe replicarse en diferentes organismos públicos del país para lograr generalizar los resultados. Otra de las limitaciones es que, las habilidades gerenciales se evaluaron en base a la percepción que tienen los funcionarios, y el compromiso organizacional en base a una encuesta de autoreporte, lo cual lleva a presumir que se pudo originar un error sistémico, dado que existen variables externas como el miedo a ser despedido si se da un informe en contra de una persona con autoridad en la organización, además del deseo de presentarse como alguien exitoso o como una persona llena de cualidades positivas.

De manera similar, es importante interpretar los resultados de este estudio en base a los instrumentos que fueron adaptados específicamente para este estudio. Porque en estudios previos, la mayor parte de los investigadores crearon o adaptaron un cuestionario para evaluar la percepción de las habilidades gerenciales, por lo tanto, se debe propiciar la estandarización de un instrumento en base de al menos tres teorías diferentes y validarlas estrictamente desde el campo de la gestión pública. Como también, para medir el compromiso organizacional en su gran mayoría usaron el cuestionario original de Meyer y Allen, que por cuestiones metodológicas y académicas, en este estudio se incrementó algunos ítems, que si bien fueron validados estadísticamente y por juicio de expertos, se debe orientar la construcción y validación de nuevas escalas, la creación de protocolos cualitativos y cuantitativos para identificar mejor los indicadores que intervienen en dicha variable. Así como se precisa de la creación de encuestas de tipo longitudinal, para correlacionar los datos del compromiso organizacional con las habilidades gerenciales en un grupo específico de individuos que sirva de guía para la elaboración de un cuestionario altamente confiable.

## VI. Conclusiones

Primera: En relación al objetivo general, se ha determinado que existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana, por cuanto el valor del coeficiente Rho de Spearman fue de 0,199, con un p-valor igual a 0.017, concluyéndose que entre ambas variables existe una relación positiva muy baja, lo que lleva a afirmar que a mayor nivel de percepción de las habilidades gerenciales mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios.

Segunda: En relación al primer objetivo específico, se ha determinado que existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana, por cuanto el valor del coeficiente Rho de Spearman fue de 0,231, con un p-valor igual a 0.005, concluyéndose que entre ambas variables existe una relación positiva baja, lo que lleva a afirmar que a mayor nivel de percepción de las habilidades conceptuales mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios.

Tercera: En relación al segundo objetivo específico, se ha determinado que existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana, por cuanto el valor del coeficiente Rho de Spearman fue de 0,194, con un p-valor igual a 0.020, concluyéndose que entre ambas variables existe una relación positiva muy baja, lo que lleva a afirmar que a mayor nivel de percepción de las habilidades técnicas mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios.

Cuarta: En relación al tercer objetivo específico, se ha determinado que existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE de Lima Metropolitana, por cuanto el valor del coeficiente Rho de Spearman fue de

0,268, con un p-valor igual a 0.001, concluyéndose que entre ambas variables existe una relación positiva baja, lo que lleva a afirmar que a mayor nivel de percepción de las habilidades humanas mayor compromiso organizacional habrá en los funcionarios.

## **VII. Recomendaciones**

Primera: Al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables se recomienda implementar capacitaciones sobre inteligencia emocional para que los directivos de las UPE de Lima Metropolitana mejoren sus habilidades humanas.

Segunda: Además de ello, se recomienda que promuevan eventos y/o actividades en donde puedan interaccionar y compartir experiencias los directivos y sus subordinados para mejorar la percepción que algunos funcionarios poseen sobre sus jefes.

Tercera: A los futuros investigadores se recomienda abordar la variable de las habilidades gerenciales desde la percepción de los directivos, para analizar si existe o no congruencia con la perspectiva de los demás funcionarios. Como también se recomienda analizar el compromiso organizacional en otras instituciones públicas y analizar las variantes y los posibles factores que determinan cierto grado de compromiso organizacional en los funcionarios públicos.

Cuarta: Así también, se recomienda realizar estudios longitudinales con las variables de este estudio con la finalidad de conocer a mayor profundidad la dinámica de su relación y los factores que intervienen en la fuerza de su correlación.

Quinta: A los directivos de cada UPE de Lima Metropolitana se recomienda mantenerse constantemente capacitados, y a su vez promover el desarrollo profesional de su personal.

## Referencias

- Agolla, J., & Van, J. (2013). Public Sector Innovation Drivers: A Process Model. *Journal of Social Sciences*, 34(2), 165-176. doi:10.1080/09718923.2013.11893128
- Albarrisin Reinoso, M. V., Valencia Neto, M. E., Chávez García, E. M., & Gutember Medina López, E. (2017). Pensamiento administrativo-administración: una historia que describir desde una sólida escuela de pensamiento. *Revista Didasc@lia: Didáctica y educación*, 8(4), 43-52. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=22242643&AN=139261932&h=XY3pWiaz%2BJww21rcu5z7oqASPM80INmaMaYf7XNbtXQkOe8Gm%2FwHrzaof9iiaW2pbWkc4mA6aVtNeJI8ixX33Q%3D%3D&crl=c>
- Al Zefeiti, S., & Mohamad, N. (2017). The influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International review of management and marketing*, 151-160. [https://www.researchgate.net/profile/Salim-Al-Zefeiti/publication/315748019\\_The\\_Influence\\_of\\_Organizational\\_Commitment\\_on\\_Omani\\_Public\\_Employees'\\_Work\\_Performance/links/58e9b7a9aca2729d8cd2d27c/The-Influence-of-Organizational-Commitment-on-Omani-Public-Em](https://www.researchgate.net/profile/Salim-Al-Zefeiti/publication/315748019_The_Influence_of_Organizational_Commitment_on_Omani_Public_Employees'_Work_Performance/links/58e9b7a9aca2729d8cd2d27c/The-Influence-of-Organizational-Commitment-on-Omani-Public-Em)
- Aldana Rivera, E., Tafur Castillo, J., & Leal Guerra, M. (2018). Compromiso organizacional de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 13. <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1974/Compromiso%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alonso, J., Clifton, J., & Díaz Fuentes, D. (2014). The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals. *Health Policy*, 119(3), 333-340. doi:10.1016/j.healthpol.2014.12.001
- Araya Pizarro, S., Díaz, K., & Rojas Escobar, L. (2020). Compromiso organizacional de funcionarios de un colegio municipal chileno: Un análisis multidimensional según variables de caracterización. *Propósitos y Representaciones*, 8(3), 1-17. doi:10.20511/pyr2020.v8n3.428.

- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo editorial patria. [https://www.academia.edu/40075208/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_Grupo\\_Editorial\\_Patria](https://www.academia.edu/40075208/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_Grupo_Editorial_Patria)
- Bastos, A. V. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi:10.1086/222820
- Benková, E., Birknerová, Z., Miško, D., Tej, J., & Vagaš, M. (2021). Organizational commitment of human resources in the context of leadership styles in the organization. *TEM Joournal*, 10(3), 1058-1063. Doi:10.18421/TEM103-08
- Bernal, O. (2017). Evolución del proceso administrativo desde los orígenes de la revolución industrial y su fundamento como una función del administrador. *Enfoque disciplinario*, 2(1), 1-14. <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/9/6>
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. Free Press.
- Calizaya Lopez, J., Morales Palao, B., Pinto Pomareda, H., & Bellido Medina, R. (2020). Análisis del compromiso laboral en colaboradores de gobiernos locales de la ciudad de Arequipa, Perú. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(106), 13-19. doi:10.47460/uct.v24i106.390
- Carrillo, M. M. (2016). El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico. *Revista Científica*, 1(2), 200-2017. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563660227013/html/>
- Chávez Floríndez, A., & Prieto Floríndez, R. D. (2018). *Liderazgo del director en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución educativa Túpac Amaru, Uchumarca [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30782/Ch%c3%a1vez\\_FA-Prieto\\_FRD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30782/Ch%c3%a1vez_FA-Prieto_FRD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Choéz Lopez, M., & Vélez Mendoza, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento*, 6(4), 88-107. doi:10.23857/pc.v6i4.2540

- Chordiya, R., Meghna, S., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178-195. doi:10.1111/padm.12306
- Coccia, M. (2018). Motivation and theory of self-determination: some management implications in organizations. *Journal of economics bibliography*, 5(4), 223-230. doi:10.1453/jeb.v5i4.1792.
- Estrada Araoz, E., & Mamani Uchasara, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132-146. doi:10.35622/j.rie.2020.01.008
- Fabián Palomino, S. (2019). Compromiso organizacional y tipo de contrato laboral en hospital del seguro social (Lima, Perú), 2017. *Gerencia y políticas de salud*, 1-20. doi:10.11144/Javeriana.rgps18-37.cocl
- Fuente, C., López, D., & Moya, F. (2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela. *Revista espacios*, 41(22), 316-327. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p22.pdf>
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., Ferro Vásquez, J., Gómez Rada, C. A., & Forero Aponte, C. (2019). *Actualizaciones en psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://publicaciones.ucatolica.edu.co/pdf/logos-signum-actualizaciones-en-psicologia-organizacional.pdf#page=57>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 1(2), 60-79. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- García Tejeda, M., & Flores Mamani, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa - Perú. *COMUNI@CCIÓN*, 8(2), 137-147. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000200007&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682017000200007&script=sci_abstract)
- Halaby, C. N. (1986). Worker attachment and workplace authority. *American*, 51(5), 634-649.

- Harris Mestre, J., Paz Marcano, A., & Franco Segovia, F. (2014). Compromiso organizacional: estímulo de éxito del personal docente en las Universidades Privadas de Venezuela. *Revista Económicos CUC*, 35(1), 91-106. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5085564.pdf>
- Hernández Govea, L. M., Martínez Prats, G., & Xicoténcatl Valencia, M. L. (s.f.). Aproximaciones teóricas en la administración de los recursos humanos. *Revista 100-Cs*, 6(1), 34-42. <http://revistainclusiones.com/carga/wp-content/uploads/2021/03/4-v6-enerojunio2020-100csrev.pdf>
- Hernández Rincón, J. (2018). Liderazgo situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores de las universidades privadas. *Consensus (Santiago)- Revista Interdisciplinaria De Investigación*, 1(2), 13-29. <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/8>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1986). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review-Business Classics*, 13-22.
- Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las habilidades de liderazgo*. Babelcube Inc. <https://es.scribd.com/read/380172739/Desarrollo-de-las-Habilidades-de-Liderazgo>
- Houshyar, M., Hamid Sajadi, S., Abdolreza, A., & Haji Anzahael, Z. (2021). Leadership styles of Iranian Physical Education teachers. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 10(2). doi:doi.org/10.6018/sportk
- Huamán Crispín, C. V. (2019). *Liderazgo situacional y satisfacción en los profesionales de enfermería del servicio de emergencia en un hospital Nacional de Lima [Tesis de maestría, Universidad Cayetano Heredia]*. [https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8442/Liderazgo\\_HuamanCrispin\\_Cecilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8442/Liderazgo_HuamanCrispin_Cecilia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Huerta Orozco, A. (2018). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo. *Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 83-97. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5216/521654339005/html/index.html>

- Hurtado Arrieta, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura [Tesis de maestría, Universidad de Piura]*. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE\\_291.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1)
- Idris, A., & Manganaro, M. (2017). Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the Saudi oil and petrochemical industries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(4), 251-269. doi:10.1080/10911359.2017.1279098
- Jimenez Alegria, E. (2016). *Liderazgo desde la percepción del personal de técnicos y sub oficiales de una dependencia militar de Lima [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]*. <https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1501/EJIMENEZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juárez Díaz, J. (2017). *Relación entre compromiso organizacional y nivel de productividad de los trabajadores administrativos de la red de servicios de salud pública [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12894/angulo\\_ij.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12894/angulo_ij.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises. *Journal of economic and social development*, 5(1), 46-50. <http://acikerisim.nevsehir.edu.tr/bitstream/handle/20.500.11787/1776/A1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Karami, A., Farokhzadian, J., & Foroughameri, G. (2017). Nurses' professional competency and organizational commitment: Is it important for human resource management? *PLoS ONE*, 12(11), 1-15. doi:10.1371/journal.pone.0187863
- Lazzati, S. (2019). *Liderazgo gerencial*. GRANICA. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=weD4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=roles+de+los+gerentes&ots=NdxVT73TeU&sig=\\_FGwcdLfxnG37nL7IPf7OvaMsCo#v=onepage&q=roles%20de%20los%20gerentes&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=weD4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=roles+de+los+gerentes&ots=NdxVT73TeU&sig=_FGwcdLfxnG37nL7IPf7OvaMsCo#v=onepage&q=roles%20de%20los%20gerentes&f=false)

- León Suarez, L. (2018). *Compromiso organizacional y su relación con la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto en el año 2016 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Martín]*. <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3169/MAEST.%20EST.%20EMP.%20-%20Leyder%20Le%c3%b3n%20Suarez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López Martínez, P. (2015). *Modelo de formación por competencias para jefes y directivos de la administración pública española [Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears]*. [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/149076/Lopez\\_Martinez\\_Pedro\\_Angel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/149076/Lopez_Martinez_Pedro_Angel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lussier, R. N., & Achua, A. F. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Sesta ed.). Cengage Learning.
- Madrigal Torres, B. (2017). *Habilidades directivas y su clasificación* (Tercera ed.). McGraw-Hill. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequents of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Rangchian, M., & Aghakhani, H. (2020). Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate. *Journal of Asia Business studies*, 14(3), 361-377. doi:10.1108/JABS-02-2019-0041
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J., Allen, N., & Gellatly, I. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and

- Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 331-345.  
doi:10.1016/j.jvb.2005.12.005
- Monsalve Castro, C., Riaño, F., & Luzardo Briceño, M. (2021). Prácticas de alto rendimiento y su incidencia en el compromiso organizacional. Un estudio en colaboradores de una caja de compensación familiar en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*( 90), 1-30.  
doi:10.21158/01208160.n90.2021.2976
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (2017). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management journal*, 24(3), 512-526.  
doi:10.5465/255572
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.  
doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Música Martinena, F. (2020). *La relación de liderazgo. Entre las teorías del liderazgo y la acción humana [Tesis doctoral, Universidad de Navarra]*.  
[https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59713/1/Tesis\\_TorresMojica20.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59713/1/Tesis_TorresMojica20.pdf)
- Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford.  
<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Noraazian, & Khalip. (2016). A three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 16-23. doi:10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464
- Ortiz Acevedo, H. (2017). *Contribuciones a la acotación semántica del concepto de liderazgo implícito en obras de Elton Mayo y Frederick W. Taylor [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]*.  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12614/HernanDario\\_OrtizAcevedo\\_2017.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12614/HernanDario_OrtizAcevedo_2017.pdf?sequence=2)
- Paniagua Machicao, F., & Condori Ojeda, P. (2018). *Investigación científica en educación* (Primera ed.). <https://www.aacademica.org/cporfirio/5.pdf>
- Pacheco Galán, Y. M., Molina Baquero, Y. M., & Arévalo Ascanio, J. G. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad. *I+D Revista de Investigaciones*, 10(2), 116-125.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56361691/139-699-2-PB\\_1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638724675&Signature=WIKbErSPwg24NdGGMg8EX1NR8XKmKRnzNaK0HT2WHf11s2rUkbKgkdnX~wGE6lMujoOji8nw3mvCBUVN8YwGI467CJqUCpAbFVJ9z4QR17QVVeFk hGkmMVeu0mGJ7MmB1CeyuBifgeh-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56361691/139-699-2-PB_1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638724675&Signature=WIKbErSPwg24NdGGMg8EX1NR8XKmKRnzNaK0HT2WHf11s2rUkbKgkdnX~wGE6lMujoOji8nw3mvCBUVN8YwGI467CJqUCpAbFVJ9z4QR17QVVeFk hGkmMVeu0mGJ7MmB1CeyuBifgeh-)

- Pazmiño Gavilánez, W., Parrales Higuera, M., Muñoz Oviedo, L., & Merchan Jacome, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 682-705. doi:10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.682-705
- Pedraza Melo, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 10(20), 1-29. doi:10.23913/ride.v10i20.595
- Pereda Pérez, F., López Guzmán, T., & González Santa Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 528-561. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=54932488003>
- Pereda Pérez, J. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]*. <http://hdl.handle.net/10396/13398>
- Pineda Henao, E. F., & Tello Castrillón, C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte?: análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 10(4), 111-133.
- Prieto Herrera, J. E., & Therán Barrios, I. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones* (Primera ed.). Ediciones de la U.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 1405-1432. doi:10.1007/s11846-019-00340-9
- Ramalho Machado, C., Luiz de Paula, S., & Oliveira Barbosa, L. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on

- intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. doi:10.1108/REG-12-2017-008
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista digital Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)
- Ramón Ruffner, J. G. (2017). Corrupción, ética y función pública en el Perú. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 22(41), 59-73.
- Rego, A. (2003). Comprometimiento organizacional e ausência psicológica - afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. doi:10.1590/S0034-75902003000400003
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimiento organizacional em organizacionais autênticas: um estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43. doi:10.1590/S0034-75902004000300004
- Rios Manríquez, M., Pérez Rendón, L., Sánchez Fernández, M., & Ferrer Guerra, J. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las instituciones de educación superior en México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(2), 90-103. doi:10.5585/riae.v16i2.2455
- Rivas Montoya, L. M., & Londoño Correa, D. (2020). Los roles de los centros corporativos en empresas multinacionales colombianas. *Estudios gerenciales. Journal of management and economics for Iberoamerica*, 299-313. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v36n156/0123-5923-eg-36-156-299.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). Pearson Educación.
- Salvador Cornelio, E., & Sánchez Ortega, J. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 115-124. doi:10.18271/ria.2018.335
- Sánchez Valbuena, I., Sánchez González, J., & Pinedo Frías, A. (2020). Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos. *Revistar Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 74-90. doi:10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716

- Saravia Salazar, J. I. (2018). *La gestión pública en el Perú en perspectiva histórica (siglos XIX-XXI) [Tesis de maestría, Universidad de Lima]*.
- Sheikh, L. (2017). Antecedents and consequences of organizational commitment of teachers. *Pakistan Economic and Social Review*, 55(2), 391-414. <https://www.jstor.org/stable/26616719>
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. <https://www.jstor.org/stable/2391824>
- Silva Rubio, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher*, 6(2), 148-163. doi:10.33386/593dp.2020.6.314
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.029
- Tamayo, M., & Tamayo. (2019). *El proceso de la investigación científica* (Quinta ed.). Limusa.
- Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D., & Karabulut, E. (2017). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare service. *Total quality management & business excellence*, 28, 522-541. doi:10.1080/14783363.2015.1099428
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Grupo editorial patria. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Triola, M. (2018). *Estadística* (Decimosegunda ed.). Pearson. [https://www.academia.edu/39339522/Estad%C3%ADstica\\_Mario\\_F\\_Triola\\_12ED](https://www.academia.edu/39339522/Estad%C3%ADstica_Mario_F_Triola_12ED)
- Villasís Keever, M., Márquez González, H., Zurita Cruz, J., Miranda Novales, G., & Escamilla Nuñez, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Rev Alerg Mex*, 414-421. doi:10.29262/ram.v65i4.560
- Vuela Palacios, N. (2019). *Estrategias de gestión sustentadas en las teorías de Rensis Likert y de Chester Barnard para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes de la IE N°14059 Cruz del Norte, Piura [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]*.

[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5939/Vilela\\_Palacios\\_Nery.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5939/Vilela_Palacios_Nery.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Wang, J., Keil, M., Oh, L.-b., & Shen, Y. (2017). Impacts of organizational commitment, interpersonal closeness, and Confucian ethics on willingness to report bad news in software projects. *Journal of Systems and Software*, 125, 220-223. doi:10.1016/j.jss.2016.12.004

Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas* (Novena ed.). Prentice Hall.  
<https://sbe3db47bfe12782a.jimcontent.com/download/version/1584382540/module/10157992871/name/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428. doi:10.5465/amr.1982.4285349

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
Título: Percepción de Habilidades Gerenciales y Compromiso Organizacional en funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.							
Autor/a: Marleny Jabo Paz							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable(X): Habilidades Gerenciales				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
¿Cuál es la relación entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021?	Determinar la relación que existe entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.	Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.	Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de la misión y visión institucional</li> <li>- Compromiso con la institución</li> <li>- Facilidad para trabajar con ideas nuevas</li> <li>- Capacidad para diagnosticar situaciones y resolver problemas</li> <li>- Mentalidad y planificación estratégica</li> <li>- Innovador y creativo</li> </ul>	1, 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24	Ordinal  1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel alto de habilidades gerenciales (105-155)</li> <li>Nivel medio de habilidades gerenciales (53-104)</li> <li>Nivel bajo de habilidades gerenciales (31-52)</li> </ul>
<b>Problema específico 1.</b> ¿Cuál es la relación entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021?	<b>Objetivo específico 1.</b> Determinar la relación que existe entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.	<b>Hipótesis específico 1.</b> Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades conceptuales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.					
<b>Problema específico 2.</b> ¿Cuál es la relación entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021?	<b>Objetivo específico 2.</b> Determinar la relación que existe entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.	<b>Hipótesis específico 2.</b> Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades técnicas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.					
<b>Problema específico 3.</b> ¿Cuál es la relación entre	<b>Objetivo específico 3.</b> Determinar la relación que	<b>Hipótesis específico 3.</b>	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de informática básica</li> <li>- Manejo de herramientas digitales</li> <li>- Uso de manuales y procedimientos</li> </ul>	4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 27		

<p>la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021?</p>	<p>existe entre la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.</p>	<p>Existe una relación significativa entre la percepción de las habilidades humanas y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021.</p>	<p>Habilidades humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de normas, reglas y ética profesional</li> <li>- Formación específica</li> <li>- Conocimiento y dominio de otro idioma</li> <li>- Mantener y promover relaciones efectivas</li> <li>- Comunicación efectiva</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Manejo de conflictos y toma de decisiones</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	<p>2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 28, 29, 30, 31</p>		
<b>Dimensiones      Indicadores      Ítems      Escala y valores      Niveles y rangos</b>							
			<p>Compromiso afectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lazos emocionales desarrollados por el trabajador hacia la institución.</li> <li>- Identificación e implicación del trabajador con la institución.</li> </ul>	<p>1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28</p>	<p>Ordinal</p> <p>1: Nunca 2: Casi Nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre</p>	<p>Nivel alto de compromiso organizacional (101-150)</p> <p>Nivel medio de compromiso organizacional (51-100)</p>
			<p>Compromiso normativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obligación moral desarrollada por el trabajador al</li> </ul>	<p>2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29</p>		<p>Nivel bajo de compromiso organizacional</p>

			Compromiso de continuidad	ser retribuido por la institución. – Sentimientos de culpa ante la posibilidad de abandonar la institución. – Costo que representa para el trabajador dejar la institución. – Pocas alternativas laborales que pueda ofrecer el mercado.	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30		(30-50)
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA				
<b>TIPO:</b> Básico.  <b>DISEÑO:</b> No experimental, transversal  <b>NIVEL:</b> Descriptivo, Correlacional.	<b>POBLACIÓN:</b> Los 230 funcionarios de las Unidades de Protección Especial de Lima Metropolitana  <b>MUESTRA:</b> La muestra está conformada por 144 funcionarios de las UPE Lima Metropolitana.  <b>MUESTREO:</b> Probabilístico estratificado.	Variable X: Habilidades Gerenciales  Variable Y: Compromiso Organizacional  <b>TÉCNICAS:</b> Encuesta  <b>INSTRUMENTOS:</b> – Cuestionario de Habilidades Gerenciales	<b>DESCRIPTIVA:</b> Se realizará un análisis estadístico univariado y se usarán tablas de frecuencias y gráficos estadísticos con gráfico de barras para presentar los datos.  <b>INFERENCIAL:</b> Se realizará un análisis estadístico bivariado, y para la contrastación de hipótesis se usará el estadístico Rho de Spearman debido a la naturaleza de las variables.				

<b>MÉTODO:</b> Hipotético, Deductivo		- Cuestionario de Compromiso Organizacional			
---	--	---	--	--	--

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades Gerenciales	Las habilidades gerenciales forman el vehículo mediante el cual la estrategia y las prácticas de la administración, las herramientas, las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas a la práctica. (Whetten y Cameron, 2011, p.8)	Cuestionario Adaptado de Habilidades Gerenciales, que cuenta con 31 ítems que miden las Habilidades Conceptuales, Habilidades Técnicas y Habilidades Humanas.	Habilidades Conceptuales	Conocimiento de la misión y visión institucional. Compromiso con la institución Facilidad para trabajar con ideas nuevas Capacidad para diagnosticar situaciones y resolver problemas Mentalidad y planificación estratégica Innovador y creativo	1, 3, 6, 9, 12, 15, 17, 21, 24	Ordinal  Escala tipo Likert Nunca (1) Casi Nunca (2) A veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)
			Habilidades Técnicas	Conocimiento de informática básica Manejo de herramientas digitales Uso de manuales y procedimientos Cumplimiento de normas, reglas y ética profesional Formación específica Conocimiento y dominio de otro idioma	4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 27	
			Habilidades Humanas	Mantener y promover relaciones efectivas Comunicación efectiva Liderazgo Manejo de conflictos y toma de decisiones Trabajo en equipo	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 28, 29, 30, 31	
Compromiso Organizacional	Meyer y Allen (1997, p.300) definen el compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y la organización”, y a su vez	Cuestionario Adaptado de Compromiso Organizacional, que consta de 30 ítems que miden el compromiso organizacional en tres dimensiones:	Compromiso Afectivo	Lazos emocionales desarrollados por el trabajador hacia la institución. Identificación e implicación del trabajador con la institución.	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28	Ordinal  Escala tipo Likert Nunca (1)
			Compromiso Normativo	Obligación moral desarrollada por el trabajador al ser retribuido por la institución.	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29	Casi Nunca (2) A veces (3)

<p>señalan que es “un constructo tridimensional conformado por la interacción de un componente de continuidad (calculador), normativo (obligación) y afectivo (deseo)”.</p>	<p>Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo.</p>	<p>Compromiso de Continuidad</p>	<p>Sentimientos de culpa ante la posibilidad de abandonar la institución. Costo que representa para el trabajador dejar la institución. Pocas alternativas laborales que pueda ofrecer el mercado.</p>	<p>3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30</p>	<p>Casi Siempre (4) Siempre (5)</p>
---	---	----------------------------------	--	--	---

## Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES

Edad: ..... Sexo: M ( ) F ( ) Sede Institucional: .....

Años de servicio: .....

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su percepción sobre las Habilidades Gerenciales que tienen los directivos de la institución en la cual labora.

#### Instrucciones:

- Lea atentamente cada pregunta y marque la respuesta según su opinión.
- Hay cinco tipos de respuestas:

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

Solo debe escoger una y marcarla con una X

- Sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas.

N°	Ítems	Alternativas				
		1	2	3	4	5
1	Los directivos demuestran tener pleno conocimiento de la visión y misión institucional y se comprometen con su cumplimiento.					
2	Los directivos demuestran habilidades en las relaciones interpersonales (buen trato, respeto, comunicación constante).					
3	Los directivos dominan conceptualmente los temas y la problemática que aborda la institución.					
4	Los directivos manejan y dominan softwares, como Microsoft Office, y las nuevas herramientas digitales (redes sociales, plataformas digitales, etc.)					
5	Los directivos muestran habilidades para las relaciones públicas.					
6	Los directivos tienen la habilidad de implementar ideas con éxito.					
7	Los directivos conocen y aplican los manuales de procedimientos administrativos.					
8	Los directivos construyen relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional).					
9	Los directivos conocen los elementos que entorpecen el funcionamiento de la institución y emplean estrategias claras para aminorar sus efectos.					
10	Los directivos implementan adecuadamente las herramientas administrativas en la institución.					
11	Las habilidades comunicativas de los directivos permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores.					
12	Los directivos conocen técnicas de solución de problemas individuales y grupales.					
13	Los directivos cumplen íntegramente con las normas y los reglamentos de la institución					
14	Las habilidades comunicativas de los directivos permiten un mejor desarrollo de los trabajadores al realizar sus funciones.					
15	Los directivos demuestran capacidad de organización y planificación en la institución.					
16	Los directivos demuestran ética en su quehacer profesional.					
17	Los directivos demuestran alto sentido de responsabilidad al realizar sus funciones.					

18	Los directivos analizan el entorno, los cambios tecnológicos y las implicaciones a futuro de las decisiones operativas.					
19	Los directivos tienen habilidad para desempeñarse adecuadamente en su cargo.					
20	Los directivos tienen gran habilidad para definir prioridades y liderar su ejecución.					
21	Los directivos prevén las consecuencias futuras al momento de realizar la planificación estratégica de la institución.					
22	Los directivos son profesionales con mucha pericia en su labor.					
23	Los directivos demuestran actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad en la institución.					
24	Los directivos demuestran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación.					
25	Los directivos demuestran estar actualizados permanentemente.					
26	Los directivos demuestran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.					
27	Los directivos demuestran dominio de al menos una lengua extranjera.					
28	Los directivos demuestran habilidad para la identificación y resolución de problemas personales y laborales.					
29	Los directivos son imparciales al momento de resolver los conflictos entre los trabajadores.					
30	Los directivos tienen excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo.					
31	Los directivos analizan la situación de las potencialidades y limitaciones de cada trabajador y los ubica en el lugar que mejor se desempeñarían.					

**¡Gracias por su participación!**

## CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como objetivo conocer sobre los aspectos relacionados a tu Compromiso Organizacional.

### Instrucciones:

- Lea atentamente cada pregunta y marque la respuesta según su opinión.
- Hay cinco tipos de respuestas:

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

Solo debe escoger una y marcarla con una X

- Sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas.

N°	Ítems	Alternativas				
		1	2	3	4	5
1	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia por mi institución.					
2	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
3	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.					
4	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.					
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi institución					
6	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi institución es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí.					
7	Me siento como parte de una familia en esta institución.					
8	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución, considerando todo lo que me ha dado.					
9	Ahora mismo sería muy duro para mi dejar mi institución, incluso si quisiera hacerlo.					
10	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.					
11	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.					
12	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.					
13	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.					
14	Esta institución se merece mi lealtad.					
15	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora de mi institución.					
16	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta institución.					
17	Creo que le debo mucho a esta institución.					
18	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí					
19	Siento que mis expectativas laborales se cumplen en esta institución.					
20	Creo que la institución ha invertido mucho en mí y sería incorrecto abandonarlo.					
21	He aportado tanto a esta institución que no sería inteligente dejarlo ahora.					

22	Creo que me resulta agradable esforzarme más por mi institución.					
23	Tengo el deber moral de cumplir fielmente a mis deberes laborales.					
24	Me he esforzado mucho en esta institución como para dejarlo sin cosechar los frutos.					
25	Siento que en mi institución puedo hacer realidad todos mis objetivos profesionales.					
26	Esta institución me ha apoyado tanto en mi desarrollo profesional que sería malagradecido si lo abandono ahora.					
27	Mi familia se perjudicaría si ahora renuncio a esta institución.					
28	Me sentiría muy mal si tuviera que abandonar ahora mi institución.					
29	Me siento en la obligación de corresponder positivamente a las oportunidades que me ha brindado esta institución.					
30	Hay demasiada competitividad laboral en la actualidad como para abandonar mi trabajo sin tener otras alternativas.					

**¡Gracias por su participación!**

## Anexo 4. Validez de los instrumentos



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: AFECTIVO</b>								
1	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia por mi institución.	x		x		x		
4	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	x		x		x		
7	Me siento como parte de una familia en esta institución.	x		x		x		
10	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.	x		x		x		
13	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.	x		x		x		
16	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta institución.	x		x		x		
19	Siento que mis expectativas laborales se cumplen en esta institución.	x		x		x		
22	Creo que me resulta agradable esforzarme más por mi institución.	x		x		x		
25	Siento que en mi institución puedo hacer realidad todos mis objetivos profesionales.	x		x		x		
28	Me sentiría muy mal si tuviera que abandonar ahora mi institución.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: NORMATIVO</b>								
2	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	x		x		x		
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi institución	x		x		x		



8	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución, considerando todo lo que me ha dado.	x		x		x		
11	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.	x		x		x		
14	Esta institución se merece mi lealtad.	x		x		x		
17	Creo que le debo mucho a esta institución.	x		x		x		
20	Creo que la institución ha invertido mucho en mí y sería incorrecto abandonarlo.	x		x		x		
23	Tengo el deber moral de cumplir fielmente a mis deberes laborales.	x		x		x		
26	Esta institución me ha apoyado tanto en mi desarrollo profesional que sería malagradecido si lo abandono ahora.	x		x		x		
29	Me siento en la obligación de corresponder positivamente a las oportunidades que me ha brindado esta institución.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: CONTINUIDAD</b>								
3	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.	x		x		x		
6	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi institución es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí.	x		x		x		
9	Ahora mismo sería muy duro para mí dejar mi institución, incluso si quisiera hacerlo.	x		x		x		
12	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.	x		x		x		
15	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora de mi institución.	x		x		x		

18	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí	x		x		x	
21	He aportado tanto a esta institución que no sería inteligente dejarlo ahora.	x		x		x	
24	Me he esforzado mucho en esta institución como para dejarlo sin cosechar los frutos.	x		x		x	
27	Mi familia se perjudicaría si ahora renuncio a esta institución.	x		x		x	
30	Hay demasiada competitividad laboral en la actualidad como para abandonar mi trabajo sin tener otras alternativas.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): No hay ninguna.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Iván Apaza Romero      DNI: 06407713

Especialidad del validador: Doctor en Administración de Negocios.

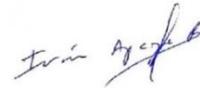
05 de octubre del 2021

<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.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: AFECTIVO</b>								
1	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia por mi institución.	x		x		x		
4	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	x		x		x		
7	Me siento como parte de una familia en esta institución.	x		x		x		
10	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.	x		x		x		
13	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.	x		x		x		
16	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta institución.	x		x		x		
19	Siento que mis expectativas laborales se cumplen en esta institución.	x		x		x		
22	Creo que me resulta agradable esforzarme más por mi institución.	x		x		x		
25	Siento que en mi institución puedo hacer realidad todos mis objetivos profesionales.	x		x		x		
28	Me sentiría muy mal si tuviera que abandonar ahora mi institución.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: NORMATIVO</b>								
2	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	x		x		x		
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi institución	x		x		x		

8	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución, considerando todo lo que me ha dado.	x		x		x	
11	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.	x		x		x	
14	Esta institución se merece mi lealtad.	x		x		x	
17	Creo que le debo mucho a esta institución.	x		x		x	
20	Creo que la institución ha invertido mucho en mí y sería incorrecto abandonarlo.	x		x		x	
23	Tengo el deber moral de cumplir fielmente a mis deberes laborales.	x		x		x	
26	Esta institución me ha apoyado tanto en mi desarrollo profesional que sería malagradecido si lo abandono ahora.	x		x		x	
29	Me siento en la obligación de corresponder positivamente a las oportunidades que me ha brindado esta institución.	x		x		x	
<b>DIMENSIÓN 3: CONTINUIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
3	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.	x		x		x	
6	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi institución es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí.	x		x		x	
9	Ahora mismo sería muy duro para mí dejar mi institución, incluso si quisiera hacerlo.	x		x		x	
12	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.	x		x		x	
15	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora de mi institución.	x		x		x	

18	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí	x		x		x	
21	He aportado tanto a esta institución que no sería inteligente dejarlo ahora.	x		x		x	
24	Me he esforzado mucho en esta institución como para dejarlo sin cosechar los frutos.	x		x		x	
27	Mi familia se perjudicaría si ahora renuncio a esta institución.	x		x		x	
30	Hay demasiada competitividad laboral en la actualidad como para abandonar mi trabajo sin tener otras alternativas.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): No hay ninguna.

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Kelly Dafve Nuñez Rojas    DNI: 32887828

Especialidad del validador: MBA. en Dirección y administración de empresas, Maestro Evaluación y acreditación de la calidad de educativa.

05 de octubre del 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

  
Mg. Kelly Dafve Nuñez Rojas

Firma del Experto Informante.

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: AFECTIVO</b>								
1	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia por mi institución.	x		x		x		
4	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	x		x		x		
7	Me siento como parte de una familia en esta institución.	x		x		x		
10	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.	x		x		x		
13	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.	x		x		x		
16	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta institución.	x		x		x		
19	Siento que mis expectativas laborales se cumplen en esta institución.	x		x		x		
22	Creo que me resulta agradable esforzarme más por mi institución.	x		x		x		
25	Siento que en mi institución puedo hacer realidad todos mis objetivos profesionales.	x		x		x		
28	Me sentiría muy mal si tuviera que abandonar ahora mi institución.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: NORMATIVO</b>								
2	Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.	x		x		x		
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi institución	x		x		x		

8	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución, considerando todo lo que me ha dado.	x		x		x		
11	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.	x		x		x		
14	Esta institución se merece mi lealtad.	x		x		x		
17	Creo que le debo mucho a esta institución.	x		x		x		
20	Creo que la institución ha invertido mucho en mí y sería incorrecto abandonarlo.	x		x		x		
23	Tengo el deber moral de cumplir fielmente a mis deberes laborales.	x		x		x		
26	Esta institución me ha apoyado tanto en mi desarrollo profesional que sería malagradecido si lo abandono ahora.	x		x		x		
29	Me siento en la obligación de corresponder positivamente a las oportunidades que me ha brindado esta institución.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: CONTINUIDAD</b>								
3	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.	x		x		x		
6	Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi institución es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí.	x		x		x		
9	Ahora mismo sería muy duro para mí dejar mi institución, incluso si quisiera hacerlo.	x		x		x		
12	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.	x		x		x		
15	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora de mi institución.	x		x		x		

18	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí	x		x		x	
21	He aportado tanto a esta institución que no sería inteligente dejarlo ahora.	x		x		x	
24	Me he esforzado mucho en esta institución como para dejarlo sin cosechar los frutos.	x		x		x	
27	Mi familia se perjudicaría si ahora renuncio a esta institución.	x		x		x	
30	Hay demasiada competitividad laboral en la actualidad como para abandonar mi trabajo sin tener otras alternativas.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): No hay ninguna.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Víctor Ricardo Chávez Medrano    DNI: 098583255

Especialidad del validador: Magister en Psicología Educativa

05 de octubre del 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



Mag. Ricardo Chávez Medrano  
C.Ps. P. 3720

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "HABILIDADES GERENCIALES"**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>								
1	Los directivos demuestran tener pleno conocimiento de la visión y misión institucional y se comprometen con su cumplimiento.	x		x		x		
3	Los directivos dominan conceptualmente los temas y la problemática que aborda la institución.	x		x		x		
6	Los directivos tienen la habilidad de implementar ideas con éxito.	x		x		x		
9	Los directivos conocen los elementos que entorpecen el funcionamiento de la institución y emplean estrategias claras para aminorar sus efectos.	x		x		x		
12	Los directivos conocen técnicas de solución de problemas individuales y grupales.	x		x		x		
15	Los directivos demuestran capacidad de organización y planificación en la institución.	x		x		x		
18	Los directivos analizan el entorno, los cambios tecnológicos y las implicaciones a futuro de las decisiones operativas.	x		x		x		
21	Los directivos prevén las consecuencias futuras al momento de realizar la planificación estratégica de la institución.	x		x		x		
24	Los directivos demuestran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDADES TÉCNICAS</b>								
4	Los directivos manejan y dominan softwares, como Microsoft Office, y las nuevas herramientas digitales (redes sociales, plataformas digitales, etc.)	x		x		x		

7	Los directivos conocen y aplican los manuales de procedimientos administrativos.	x		x		x	
10	Los directivos implementan adecuadamente las herramientas administrativas en la institución.	x		x		x	
13	Los directivos cumplen íntegramente con las normas y los reglamentos de la institución.	x		x		x	
16	Los directivos demuestran ética en su quehacer profesional.	x		x		x	
19	Los directivos tienen habilidad para desempeñarse adecuadamente en su cargo.	x		x		x	
22	Los directivos son profesionales con mucha pericia en su labor.	x		x		x	
25	Los directivos demuestran estar actualizados permanentemente.	x		x		x	
27	Los directivos demuestran dominio de al menos una lengua extranjera.	x		x		x	
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES HUMANAS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
2	Los directivos demuestran habilidades en las relaciones interpersonales (buen trato, respeto, comunicación constante).	x		x		x	
5	Los directivos muestran habilidades para las relaciones públicas.	x		x		x	
8	Los directivos construyen relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional).	x		x		x	
11	Las habilidades comunicativas de los directivos permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores.	x		x		x	
14	Las habilidades comunicativas de los directivos permiten un mejor desarrollo de los trabajadores al realizar sus funciones.	x		x		x	
17	Los directivos demuestran alto sentido de responsabilidad al realizar sus funciones.	x		x		x	
20	Los directivos tienen gran habilidad para definir prioridades y liderar su ejecución.	x		x		x	

23	Los directivos demuestran actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad en la institución.	x		x		x	
26	Los directivos demuestran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.	x		x		x	
28	Los directivos demuestran habilidad para la identificación y resolución de problemas personales y laborales.	x		x		x	
29	Los directivos son imparciales al momento de resolver los conflictos entre los trabajadores.	x		x		x	
30	Los directivos tienen excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo.	x		x		x	
31	Los directivos analizan la situación de las potencialidades y limitaciones de cada trabajador y los ubica en el lugar que mejor se desempeñarían.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): No hay Ninguna.

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Iván Apaza Romero   DNI: 06407713

Especialidad del validador: Doctor en Administración de Negocios.

05 de octubre del 2021

Firma del Experto Informante.

<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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "HABILIDADES GERENCIALES"

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>								
1	Los directivos demuestran tener pleno conocimiento de la visión y misión institucional y se comprometen con su cumplimiento.	x		x		x		
3	Los directivos dominan conceptualmente los temas y la problemática que aborda la institución.	x		x		x		
6	Los directivos tienen la habilidad de implementar ideas con éxito.	x		x		x		
9	Los directivos conocen los elementos que entorpecen el funcionamiento de la institución y emplean estrategias claras para aminorar sus efectos.	x		x		x		
12	Los directivos conocen técnicas de solución de problemas individuales y grupales.	x		x		x		
15	Los directivos demuestran capacidad de organización y planificación en la institución.	x		x		x		
18	Los directivos analizan el entorno, los cambios tecnológicos y las implicaciones a futuro de las decisiones operativas.	x		x		x		
21	Los directivos prevén las consecuencias futuras al momento de realizar la planificación estratégica de la institución.	x		x		x		
24	Los directivos demuestran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDADES TÉCNICAS</b>								
4	Los directivos manejan y dominan softwares, como Microsoft Office, y las nuevas herramientas digitales (redes sociales, plataformas digitales, etc.)	x		x		x		



7	Los directivos conocen y aplican los manuales de procedimientos administrativos.	x		x		x		
10	Los directivos implementan adecuadamente las herramientas administrativas en la institución.	x		x		x		
13	Los directivos cumplen íntegramente con las normas y los reglamentos de la institución.	x		x		x		
16	Los directivos demuestran ética en su quehacer profesional.	x		x		x		
19	Los directivos tienen habilidad para desempeñarse adecuadamente en su cargo.	x		x		x		
22	Los directivos son profesionales con mucha pericia en su labor.	x		x		x		
25	Los directivos demuestran estar actualizados permanentemente.	x		x		x		
27	Los directivos demuestran dominio de al menos una lengua extranjera.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES HUMANAS</b>								
2	Los directivos demuestran habilidades en las relaciones interpersonales (buen trato, respeto, comunicación constante).	x		x		x		
5	Los directivos muestran habilidades para las relaciones públicas.	x		x		x		
8	Los directivos construyen relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional).	x		x		x		
11	Las habilidades comunicativas de los directivos permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores.	x		x		x		
14	Las habilidades comunicativas de los directivos permiten un mejor desarrollo de los trabajadores al realizar sus funciones.	x		x		x		
17	Los directivos demuestran alto sentido de responsabilidad al realizar sus funciones.	x		x		x		
20	Los directivos tienen gran habilidad para definir prioridades y liderar su ejecución.	x		x		x		

23	Los directivos demuestran actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad en la institución.	x		x		x	
26	Los directivos demuestran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.	x		x		x	
28	Los directivos demuestran habilidad para la identificación y resolución de problemas personales y laborales.	x		x		x	
29	Los directivos son imparciales al momento de resolver los conflictos entre los trabajadores.	x		x		x	
30	Los directivos tienen excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo.	x		x		x	
31	Los directivos analizan la situación de las potencialidades y limitaciones de cada trabajador y los ubica en el lugar que mejor se desempeñarían.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): No hay Ninguna.

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x ]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Kelly Dafve Nuñez Rojas   DNI: 32887828

Especialidad del validador: MBA. en Dirección y administración de empresas, Maestro Evaluación y acreditación de la calidad de educativa

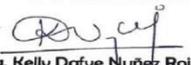
\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

\*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

05 de octubre del 2021

  
Mg. Kelly Dafve Nuñez Rojas

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "HABILIDADES GERENCIALES"

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sub>1</sub>		Relevancia <sub>2</sub>		Claridad <sub>3</sub>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: HABILIDADES CONCEPTUALES</b>								
1	Los directivos demuestran tener pleno conocimiento de la visión y misión institucional y se comprometen con su cumplimiento.	x		x		x		
3	Los directivos dominan conceptualmente los temas y la problemática que aborda la institución.	x		x		x		
6	Los directivos tienen la habilidad de implementar ideas con éxito.	x		x		x		
9	Los directivos conocen los elementos que entorpecen el funcionamiento de la institución y emplean estrategias claras para aminorar sus efectos.	x		x		x		
12	Los directivos conocen técnicas de solución de problemas individuales y grupales.	x		x		x		
15	Los directivos demuestran capacidad de organización y planificación en la institución.	x		x		x		
18	Los directivos analizan el entorno, los cambios tecnológicos y las implicaciones a futuro de las decisiones operativas.	x		x		x		
21	Los directivos prevén las consecuencias futuras al momento de realizar la planificación estratégica de la institución.	x		x		x		
24	Los directivos demuestran habilidad para identificar y aprovechar oportunidades de innovación.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: HABILIDADES TÉCNICAS</b>								
4	Los directivos manejan y dominan softwares, como Microsoft Office, y las nuevas herramientas digitales (redes sociales, plataformas digitales, etc.)	x		x		x		

7	Los directivos conocen y aplican los manuales de procedimientos administrativos.	x		x		x	
10	Los directivos implementan adecuadamente las herramientas administrativas en la institución.	x		x		x	
13	Los directivos cumplen íntegramente con las normas y los reglamentos de la institución.	x		x		x	
16	Los directivos demuestran ética en su quehacer profesional.	x		x		x	
19	Los directivos tienen habilidad para desempeñarse adecuadamente en su cargo.	x		x		x	
22	Los directivos son profesionales con mucha pericia en su labor.	x		x		x	
25	Los directivos demuestran estar actualizados permanentemente.	x		x		x	
27	Los directivos demuestran dominio de al menos una lengua extranjera.	x		x		x	
<b>DIMENSIÓN 3: HABILIDADES HUMANAS</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
2	Los directivos demuestran habilidades en las relaciones interpersonales (buen trato, respeto, comunicación constante).	x		x		x	
5	Los directivos muestran habilidades para las relaciones públicas.	x		x		x	
8	Los directivos construyen relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional).	x		x		x	
11	Las habilidades comunicativas de los directivos permiten un mejor desarrollo de las funciones en los trabajadores.	x		x		x	
14	Las habilidades comunicativas de los directivos permiten un mejor desarrollo de los trabajadores al realizar sus funciones.	x		x		x	
17	Los directivos demuestran alto sentido de responsabilidad al realizar sus funciones.	x		x		x	
20	Los directivos tienen gran habilidad para definir prioridades y liderar su ejecución.	x		x		x	

23	Los directivos demuestran actitud positiva y reconocimiento de la diversidad y multiculturalidad en la institución.	x		x		x	
26	Los directivos demuestran capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.	x		x		x	
28	Los directivos demuestran habilidad para la identificación y resolución de problemas personales y laborales.	x		x		x	
29	Los directivos son imparciales al momento de resolver los conflictos entre los trabajadores.	x		x		x	
30	Los directivos tienen excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo.	x		x		x	
31	Los directivos analizan la situación de las potencialidades y limitaciones de cada trabajador y los ubica en el lugar que mejor se desempeñarían.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): No hay Ninguna.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador, Mg: Víctor Ricardo Chávez Medrano DNI: 098583255

Especialidad del validador: Mag. Psicología Educativa

<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

05 de octubre del 2021



Mag. Ricardo Chávez Medrano  
C.Ps. P. 8720

## **Anexo 5: Consentimiento informado**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Hola, mi nombre es **Marleny Jabo Paz**, estudiante del programa de **MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA** de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte. Este cuestionario tiene como propósito evaluar la percepción que tiene usted sobre las habilidades gerenciales de los directivos de su institución y medir los aspectos relacionados al compromiso organizacional que usted presenta. Dicha información será exclusivamente para determinar la relación que existe entre la percepción de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional en los funcionarios de las UPE Lima Metropolitana, 2021. Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatoria llenar dicha encuesta si es que no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, si así lo decide.

Cualquier duda o consulta que usted tenga posteriormente puede escribirme a [marlenita0590@gmail.com](mailto:marlenita0590@gmail.com).

***He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio***

## Anexo 6. Confiabilidad de los instrumentos

### Confiabilidad del Cuestionario de Habilidades Gerenciales

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	31

#### Estadísticas de total de elemento

	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
Item01	108,79	434,868	,696	,972
Item02	109,17	430,493	,683	,972
Item03	109,21	432,868	,642	,972
Item04	108,79	435,824	,728	,972
Item05	109,00	436,870	,573	,973
Item06	109,25	434,022	,637	,972
Item07	109,62	429,549	,726	,972
Item08	108,83	427,536	,738	,972
Item09	109,71	428,303	,824	,972
Item10	109,42	426,514	,772	,972
Item11	109,67	426,667	,729	,972
Item12	109,75	433,761	,720	,972
Item13	109,12	424,027	,835	,971
Item14	109,58	428,949	,562	,973
Item15	109,29	436,303	,649	,972
Item16	108,96	421,607	,753	,972
Item17	109,04	424,042	,831	,971
Item18	109,37	425,810	,797	,972
Item19	109,21	424,868	,823	,971
Item20	109,42	430,080	,762	,972
Item21	109,46	421,737	,814	,971
Item22	109,37	422,332	,848	,971
Item23	109,21	428,694	,719	,972
Item24	109,75	423,326	,756	,972
Item25	109,50	417,130	,747	,972

Item26	109,67	426,058	,830	,971
Item27	110,33	430,058	,622	,973
Item28	109,79	428,781	,694	,972
Item29	109,58	422,949	,782	,972
Item30	109,46	426,868	,758	,972
Item31	109,92	433,732	,535	,973

## Confiabilidad del Cuestionario de Compromiso Organizacional

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,916	30

### Estadísticas de total de elemento

	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
Item01	95,33	303,471	,485	,913
Item02	95,70	294,010	,520	,912
Item03	97,43	297,013	,412	,914
Item04	95,40	299,697	,478	,913
Item05	96,10	295,334	,481	,913
Item06	97,37	290,171	,509	,913
Item07	95,83	302,282	,378	,915
Item08	97,00	294,828	,495	,913
Item09	96,77	293,978	,556	,912
Item10	96,90	297,059	,472	,913
Item11	96,77	291,082	,655	,910
Item12	96,00	312,069	,069	,920
Item13	95,43	292,461	,660	,911
Item14	95,30	308,424	,286	,915
Item15	96,83	291,040	,561	,912
Item16	95,93	291,789	,577	,912
Item17	96,03	298,309	,537	,912
Item18	97,03	294,792	,470	,913
Item19	95,87	300,602	,440	,914

Item20	97,07	288,754	,685	,910
Item21	96,73	298,685	,409	,914
Item22	95,73	295,995	,637	,911
Item23	95,40	300,524	,452	,913
Item24	95,93	296,616	,575	,912
Item25	95,93	293,582	,621	,911
Item26	97,00	297,172	,530	,912
Item27	97,00	291,724	,496	,913
Item28	96,33	291,747	,620	,911
Item29	95,70	304,838	,336	,915
Item30	96,53	291,016	,544	,912

## Anexo 7. Carta de autorización

6/12/21 12:44

Zimbra:

Zimbra:

mjabo@mimp.gob.pe

**Re: SOLICITO AUTORIZACION PARA APLICACION DE PROYECTO DE TESIS**

**De :** Jhon Edilberto Gamarra Arellano <jgamarra@mimp.gob.pe> mar., 09 de nov. de 2021 18:22  
**Asunto :** Re: SOLICITO AUTORIZACION PARA APLICACION DE PROYECTO DE TESIS 1 ficheros adjuntos  
**Para :** Marleny Jabo Paz <mjabo@mimp.gob.pe>  
**Para o CC :** Rosalinda Olinda Quispe Zela <oquispe@mimp.gob.pe>, Maria Noemi Vasquez Miguel <nvasquez@mimp.gob.pe>, Mirian Selene Lipa Pari <mlipa@mimp.gob.pe>, Mirtha Gladys Cubillas Olea <mcubillas@mimp.gob.pe>

Estimada Marleny,

Copio a los directores de UPE de Lima a fin que te brinden las facilidades para que puedas recoger la información que requieres para tu tesis.

Atte.,

**Jhon Edilberto Gamarra Arellano**  
Director II  
Dirección de Protección Especial  
Dirección General de Niñas, Niños y Adolescentes  
Jr. Camaná 616, Lima - Perú.  
Tel.: (01) 626-1600 anexo: 7240 cel.: 933-598-144  
www.mimp.gob.pe



**De :** "Marleny Jabo Paz" <mjabo@mimp.gob.pe>  
**Para :** "Mesa de Partes Virtual" <mesadepartevirtual@mimp.gob.pe>, "Jhon Edilberto Gamarra Arellano" <jgamarra@mimp.gob.pe>  
**Enviados:** Jueves, 4 de Noviembre 2021 10:51:48  
**Asunto:** SOLICITO AUTORIZACION PARA APLICACION DE PROYECTO DE TESIS

**Dr. JHON EDILBERTO GAMARRA ARELLANO**  
**DIRECTOR / A II**  
**DIRECCIÓN DE PROTECCIÓN ESPECIAL – MIMP**

Por medio del presente correo, cumplo con presentar a Ud. carta de solicitud formal para la aplicación de mi proyecto de tesis titulado " **Percepción de Habilidades Gerenciales y Compromiso Organizacional en funcionarios de las Unidades de Protección Especial de Lima Metropolitana, 2021**".

Sin más, me despido esperando su respuesta.

**Atentamente**  
**MARLENY JABO PAZ**



Firma\_Digital2.png  
19 KB

**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN  
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC:
UNIDAD DE PROTECCION ESPECIAL	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Nombres y Apellidos JHON EDILBERTO GAMARRA ARELLANO	DNI:

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal “f” del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo <sup>(\*)</sup>, autorizo [  ], no autorizo [  ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Percepción de habilidades gerenciales y compromiso organizacional en funcionarios de las Unidades de Protección Especial de Lima Metropolitana, 2021	
Nombre del Programa Académico: MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA	
Autor: Nombres y Apellidos MARLENY JABO PAZ	DNI: 46440929

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

Firma: JHON EDILBERTO GAMARRA ARELLANO  
**(Titular o Representante legal de la Institución)**

(\*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal “ f ” Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

## Anexo 8. Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de muestra se utilizó el siguiente cuadro:

CALCULO DEL TAMAÑO OPTIMO DE MUESTRA			OBSERVACIONES
Tamaño de la población	<b>N</b>	230	Tamaño de la población a ser estudiada.
Nivel de significancia 5%	<b>Z</b>	1.96	Es recomendado un mínimo de 95%
Casos favorables	<b>P</b>	50%	Vamos a suponer que el 50% son positivos
Casos desfavorables	<b>q</b>	50%	Vamos a suponer que el 50% no son positivos
Margen de error permitido	<b>e</b>	5%	Trabajaremos con un margen de error de 5%
<b>Tamaño óptimo de muestra</b>	<b>n</b>	<b>144.10</b>	<b>se recomienda trabajar con una muestra mínima de 144casos</b>

Para el muestreo se utilizó en siguiente cuadro:

MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO CON AFIJACIÓN PROPORCIONAL				
Tamaño de la población objetivo.....				230
Tamaño de la muestra que se desea obtener.....				144
Número de estratos a considerar.....				4
Estrato	Identificación	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	UPE Lima	70	30%	44
2	UPE Lima Este	60	26%	38
3	UPE Lima Norte Callao	60	26%	38
4	UPE Lima Sur	40	18%	25
			Correcto	100.0%
				144

## Anexo 9. Prueba de normalidad

### Prueba de Normalidad

$H_0$ : La muestra aleatoria tiene una distribución normal.

$H_1$ : La muestra aleatoria no tiene una distribución normal.

**Tabla 9**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades gerenciales	,474	144	,000
Compromiso organizacional	,334	144	,000

En la Tabla 5 se evidencia que el estadístico Kolmogorov-Smirnov un nivel de significación igual a 0,000. En consecuencia se rechaza la hipótesis de normalidad.

Por lo tanto, al tratarse de una distribución no normal, se utilizó el estadístico Rho de Spearman para la contrastación de las hipótesis de este estudio.

### Anexo 10. Base de datos final

Variable 1: Habilidades Gerenciales																																							
N°	D1: Habilidades Conceptuales										ST	N	D2: Habilidades Técnicas								ST	N	D3: Habilidades Humanas										ST	N	TOTAL	NG			
	1	3	6	9	12	15	18	21	24	4			7	10	13	16	19	22	25	27			2	5	8	11	14	17	20	23	26	28					29	30	31
1	5	5	4	3	3	4	3	4	5	36	3	4	5	4	4	4	5	5	4	3	38	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	3	3	48	3	122	3
2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	20	2	4	2	3	4	3	1	3	4	3	27	2	3	2	4	3	3	2	4	2	3	3	3	4	3	39	2	86	2
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	36	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	53	3	126	3
4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	2	5	3	3	3	2	3	3	5	30	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	2	95	2
5	3	3	5	3	3	3	3	3	4	30	2	5	3	5	3	4	4	3	2	32	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	41	2	103	2	
6	5	5	4	3	3	5	4	4	4	37	3	5	5	3	5	5	5	4	5	42	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	50	3	129	3	
7	5	5	3	3	2	3	3	2	3	29	2	4	5	3	5	4	3	2	4	31	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	1	3	3	3	40	2	100	2	
8	5	5	3	4	3	4	4	4	4	36	3	4	5	4	4	5	4	4	5	39	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	51	3	126	3	
9	5	5	4	4	4	4	5	5	4	40	3	5	4	4	4	5	5	4	5	41	3	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	57	3	138	3	
10	3	4	3	3	4	3	4	4	3	31	3	5	3	3	4	4	4	3	2	31	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	4	42	2	104	2	
11	3	3	4	2	3	3	4	4	3	29	2	4	4	3	3	4	4	4	3	32	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	45	3	106	3	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	3	124	3	
13	3	3	2	1	3	3	3	2	3	23	2	3	3	3	3	3	5	3	2	28	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	3	2	39	2	90	2		
14	5	5	4	4	4	3	4	5	4	38	3	5	5	3	5	5	5	5	3	41	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	52	3	131	3	
15	4	4	3	3	3	3	3	3	4	30	2	5	5	4	5	4	4	4	4	39	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	45	3	114	3	
16	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	3	4	4	4	3	3	3	4	3	31	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	47	3	110	3	
17	2	3	2	1	1	2	2	2	2	17	2	3	2	1	3	2	2	3	2	19	2	2	3	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	20	1	56	2	
18	5	4	4	4	4	4	5	5	5	40	3	5	5	5	5	5	5	5	4	44	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	55	3	139	3	
19	4	4	4	3	4	4	4	5	5	37	3	3	5	4	5	5	5	4	3	39	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	57	3	133	3	
20	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26	2	1	2	2	3	3	2	4	3	23	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	37	2	86	2	
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	63	3	153	3		
22	5	5	5	4	4	4	4	5	4	40	3	5	5	4	5	5	5	4	4	41	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	53	3	134	3	
23	5	5	5	5	4	5	3	4	4	40	3	3	5	5	5	4	4	4	3	38	3	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	56	3	134	3	
24	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	3	4	4	4	5	5	4	4	3	37	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	57	3	129	3	

25	5 5 5 4 5 5 5 5 5	44	3	5 5 4 5 5 5 5 3	42	3	5 5 5 5 5 5 5 3 5 3	61	3	147	3
26	4 4 3 4 3 4 4 4 3	33	3	4 4 4 4 4 4 4 3	35	3	3 4 3 3 4 4 4 3 3 4 4 4	47	3	115	3
27	4 5 2 3 3 3 4 2 4	30	2	5 4 3 4 4 4 2 5 1	32	3	4 3 2 3 3 5 3 4 3 3 1 1 1	36	2	98	2
28	4 5 4 5 5 4 4 5 4	40	3	4 4 4 5 4 4 5 5 3	38	3	5 4 5 4 5 4 4 5 4 4 2 4 4	54	3	132	3
29	2 4 3 2 2 1 1 2 1	18	2	4 3 2 4 4 3 4 3 3	30	2	3 5 2 1 2 4 2 4 1 1 2 1 3	31	2	79	2
30	4 4 3 3 2 4 4 3 3	30	2	4 4 4 3 4 3 3 3 3	31	3	4 3 3 3 4 4 3 3 3 2 2 3 3	40	2	101	2
31	5 5 5 4 5 5 5 5 5	44	3	4 5 4 5 5 5 5 3	41	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 4	63	3	148	3
32	4 4 3 4 2 4 2 2 3	28	2	4 4 4 3 5 3 4 2 3	32	3	5 5 4 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3	46	3	106	3
33	4 4 4 4 4 4 4 4 3	35	3	4 4 4 5 5 4 4 4 3	37	3	4 5 4 4 4 4 4 4 3 4 4 3	51	3	123	3
34	4 4 2 3 2 2 2 2 3	24	2	3 2 3 3 2 2 1 2 1	19	2	2 2 1 2 2 2 1 2 3 2 2 2 3	26	2	69	2
35	4 5 4 4 4 5 5 5 4	40	3	5 5 4 5 4 5 4 4 4	40	3	4 4 3 4 3 4 5 4 4 3 5 4 4	51	3	131	3
36	4 5 4 4 4 4 3 4 4	36	3	4 4 4 4 4 4 4 4 3	35	3	5 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	55	3	126	3
37	5 5 5 3 5 5 4 4 3	39	3	4 5 5 5 5 5 5 5 1	40	3	5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5	64	3	143	3
38	5 4 5 4 3 4 3 4 4	36	3	4 5 5 5 5 4 5 4 3	40	3	5 5 4 4 4 5 5 5 5 4 5 4 5	60	3	136	3
39	5 5 2 3 3 4 3 2 3	30	2	3 5 4 5 5 5 5 5 2	39	3	5 4 4 4 5 5 5 5 4 4 4 4 4	57	3	126	3
40	5 5 3 4 4 5 4 4 4	38	3	3 5 4 5 5 4 4 5 2	37	3	4 4 5 4 4 5 4 5 4 3 5 3 3	53	3	128	3
41	5 5 4 5 4 4 4 4 5	40	3	4 5 4 5 5 5 4 4 3	39	3	4 5 4 4 4 5 4 5 5 4 5 4 4	57	3	136	3
42	3 4 3 3 3 4 3 3 3	29	2	3 2 3 4 3 3 3 3 3	27	2	3 4 3 3 3 5 3 3 3 3 4 3 3	43	2	99	2
43	5 5 3 4 4 4 4 4 4	37	3	4 5 4 5 5 5 5 4 3	40	3	5 5 4 5 5 5 5 4 4 5 5 5 4	61	3	138	3
44	3 2 3 3 3 3 3 2 2	24	2	1 3 2 3 3 3 3 3 1	22	2	3 3 2 2 2 3 2 2 2 2 1 1 1	26	2	72	2
45	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	4 5 5 5 5 5 5 5 4	43	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	65	3	153	3
46	5 5 5 5 5 5 4 4 4	42	3	5 5 5 5 5 5 5 5 3	43	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5	64	3	149	3
47	4 5 4 4 4 4 4 3 4	36	3	5 4 4 4 4 4 4 4 5	38	3	4 4 4 3 3 4 4 4 3 4 4 4 4	49	3	123	3
48	5 4 4 4 4 4 4 4 4	37	3	4 5 4 5 4 4 4 4 4	38	3	4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	53	3	128	3
49	5 5 5 5 4 5 4 4 5	42	3	4 5 4 4 5 5 5 4 3	39	3	5 5 5 4 5 5 4 5 5 5 5 5 5	63	3	144	3
50	5 5 3 3 3 4 5 5 5	38	3	5 5 4 3 5 5 5 5 3	40	3	4 5 3 4 3 5 5 5 5 4 5 4 3	55	3	133	3
51	2 2 3 3 3 3 3 3 3	25	2	3 3 3 3 3 3 3 3 3	27	2	2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	38	2	90	2
52	4 3 3 2 1 2 3 3 2	23	2	5 2 2 5 4 3 1 2 1	25	2	3 5 2 2 2 2 3 4 2 3 3 3 4	38	2	86	2
53	4 3 3 4 4 3 4 4 4	33	3	4 4 4 4 4 4 4 4 4	36	3	3 4 3 4 3 4 4 4 5 4 4 4 4	50	3	119	3

54	4 4 3 3 3 3 3 3 3 3	29	2	4 3 3 3 4 4 3 3 2	29	2	4 4 3 3 3 4 3 4 3 3 4 3 3	44	2	102	2
55	4 4 4 4 3 4 4 5 4	36	3	4 5 3 4 5 4 4 4 3	36	3	4 4 3 3 3 5 4 3 3 4 4 4 4	48	3	120	3
56	4 4 3 4 3 4 3 3 3	31	3	4 4 4 4 4 3 3 4 3	33	3	3 4 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3	41	2	105	3
57	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 3	43	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	65	3	153	3
58	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	65	3	155	3
59	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 3	43	3	5 5 5 4 4 5 5 5 4 5 4 5 5	61	3	149	3
60	5 5 5 5 5 5 5 4 5	44	3	5 5 5 5 5 5 5 5 1	41	3	5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 4 5 4	62	3	147	3
61	4 4 4 4 4 4 4 4 3	35	3	5 4 4 4 4 4 4 4 3	36	3	4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3	51	3	122	3
62	5 5 5 5 5 5 5 4 5	44	3	5 5 5 5 5 5 5 5 4	44	3	5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 5	63	3	151	3
63	5 5 5 5 4 5 4 4 4	41	3	4 5 5 5 5 5 5 5 2	41	3	5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4	63	3	145	3
64	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	65	3	155	3
65	5 5 5 5 5 5 5 4 4	43	3	5 5 4 5 5 5 5 5 5	44	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	65	3	152	3
66	4 5 4 4 5 5 4 4 5	40	3	5 5 5 5 5 5 5 5 4	44	3	5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 4	63	3	147	3
67	5 4 4 4 4 5 4 4 4	38	3	4 5 4 5 5 5 5 4 3	40	3	5 3 4 5 5 5 5 5 5 4 4 5 4	59	3	137	3
68	4 5 4 4 3 4 4 4 4	36	3	4 4 4 4 4 4 5 5 4	38	3	3 4 3 3 4 4 4 4 5 4 4 4 4	50	3	124	3
69	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	65	3	155	3
70	5 5 5 4 5 5 5 5 4	43	3	5 5 4 5 5 5 5 5 3	42	3	4 4 4 4 4 5 4 5 4 4 4 4 5	55	3	140	3
71	4 5 3 1 3 3 3 3 2	27	2	4 5 3 5 4 4 4 4 3	36	3	3 4 2 4 3 4 3 5 1 4 1 3 3	40	2	103	2
72	4 5 5 3 3 3 4 4 4	35	3	5 3 4 5 5 4 4 4 4	38	3	5 5 4 3 5 3 4 4 4 3 3 3 3	49	3	122	3
73	4 5 4 2 3 3 3 4 3	31	3	5 5 3 4 4 4 4 4 3	36	3	3 5 4 3 3 4 4 5 4 3 4 4 4	50	3	117	3
74	3 3 3 3 3 3 3 2 3	26	2	3 4 3 3 3 2 3 3 3	27	2	3 3 2 3 3 3 2 3 3 3 3 3 3	37	2	90	2
75	5 5 5 4 4 4 3 4 4	38	3	5 5 4 5 4 5 5 5 4	42	3	5 5 4 4 4 5 4 5 4 4 4 4 4	56	3	136	3
76	4 4 3 3 3 3 3 3 3	29	2	4 4 4 4 4 4 4 4 3	35	3	3 3 3 3 3 4 3 4 3 3 4 4 3	43	2	107	3
77	4 3 3 3 3 4 3 3 4	30	2	5 4 3 4 4 4 4 4 3	35	3	3 3 2 3 3 4 4 4 3 3 3 3 2	40	2	105	3
78	4 4 3 3 2 3 4 4 2	29	2	4 5 5 5 4 4 4 5 3	39	3	3 4 5 3 3 4 4 3 3 3 3 4 3	45	3	113	3
79	4 4 4 4 4 4 5 4 5	38	3	5 5 4 5 5 5 5 5 5	44	3	4 4 4 4 4 5 5 5 4 5 5 5 4	58	3	140	3
80	4 4 4 3 3 3 3 3 3	30	2	4 4 3 3 3 3 3 3 2	28	2	4 4 4 3 3 4 3 3 2 2 2 3 3	40	2	98	2
81	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	65	3	155	3
82	5 5 5 5 4 5 5 4 5	43	3	5 4 5 3 5 5 5 5 2	39	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 3 5 5	63	3	145	3

83	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 3	43	3	5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	64	3	152	3
84	5 5 5 4 4 4 4 4 5	40	3	4 5 4 5 5 5 4 4 3	39	3	5 5 5 4 4 5 5 5 4 4 5 5 5	61	3	140	3
85	4 5 3 3 2 4 3 3 4	31	3	5 5 4 4 4 4 5 2	37	3	4 5 4 4 4 5 4 4 3 3 4 3 2	49	3	117	3
86	4 4 4 4 3 4 3 4 3	33	3	3 4 4 4 4 4 4 3	34	3	4 3 3 4 4 4 4 3 4 3 4 3 4	47	3	114	3
87	4 4 4 3 3 4 4 4 4	34	3	4 4 3 4 4 4 5 3	35	3	3 4 3 4 4 4 4 5 4 3 3 4 4	49	3	118	3
88	3 5 4 2 4 4 3 3 4	32	3	5 4 4 4 5 4 4 4	38	3	4 4 5 3 4 5 4 4 3 4 4 3 3	50	3	120	3
89	5 5 4 5 4 5 5 5 5	43	3	4 5 5 5 5 5 5 5	44	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	65	3	152	3
90	5 5 4 5 4 5 5 4 4	41	3	5 5 5 4 5 4 4 4	40	3	5 5 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4	55	3	136	3
91	4 4 3 4 4 4 4 4 3	34	3	4 4 3 4 4 4 4 2	33	3	4 3 4 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4	49	3	116	3
92	4 4 4 3 3 4 4 4 4	34	3	4 4 4 4 4 4 5 4	37	3	4 5 4 4 4 4 4 5 4 3 4 3 3	51	3	122	3
93	5 5 4 4 5 5 4 4 4	40	3	5 5 4 5 5 5 5 4	42	3	5 5 4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 5	57	3	139	3
94	5 4 4 5 5 5 5 5 5	43	3	5 5 5 5 5 5 5 4	44	3	5 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5	63	3	150	3
95	3 3 3 3 3 2 3 3 3	26	2	5 3 3 3 2 2 1 3 1	23	2	3 3 3 3 3 3 2 3 2 3 2 2 3	35	2	84	2
96	4 4 3 4 3 3 4 4 3	32	3	3 5 3 5 5 3 4 4 3	35	3	4 4 4 4 4 4 4 3 3 3 3 3 3	46	3	113	3
97	5 5 4 3 4 4 3 4 3	35	3	3 4 4 5 5 5 5 5 1	37	3	5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 4 4 3	56	3	128	3
98	4 4 4 2 3 4 4 3 4	32	3	3 3 3 4 3 4 4 4 1	29	2	4 4 4 3 4 4 4 4 3 3 2 4 3	46	3	107	3
99	5 5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5	45	3	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	65	3	155	3
100	4 4 3 1 2 4 2 2 2	24	2	3 5 3 3 5 3 3 3 3	31	3	3 3 2 4 5 4 2 3 3 2 3 3 3	40	2	95	2
101	4 3 3 3 3 3 3 3 3	28	2	5 3 3 3 4 3 3 4 2	30	2	3 3 2 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3	39	2	97	2
102	4 4 4 5 4 4 4 5 4	38	3	4 4 4 4 4 4 5 5 4	38	3	4 4 5 4 4 4 4 5 4 5 4 4 4	55	3	131	3
103	4 4 3 4 4 4 4 3 3	33	3	5 4 3 5 4 3 3 4 3	34	3	4 4 4 3 4 4 3 3 4 3 3 2 44	44	2	111	3
104	3 4 4 3 3 4 4 4 3	32	3	5 5 4 5 5 3 4 4 1	36	3	3 3 2 3 3 4 3 4 2 1 3 2 2	35	2	103	2
105	3 4 4 3 4 5 3 3 5	34	3	5 5 4 5 3 3 3 3 3	34	3	3 3 3 3 4 4 5 5 3 5 3 4 4	49	3	117	3
106	5 4 5 4 4 4 4 4 3	37	3	4 4 4 4 5 5 3 5 2	36	3	5 5 5 4 5 4 5 3 3 4 4 5 4	56	3	129	3
107	3 4 5 4 4 4 2 3 4	33	3	5 5 4 4 4 2 4 4 1	33	3	4 5 4 4 4 4 2 3 4 4 3 5 3	49	3	115	3
108	5 5 4 4 4 5 4 5 5	41	3	5 5 5 5 5 5 5 4	44	3	5 5 4 4 4 5 5 5 4 4 5 5 4	59	3	144	3
109	4 4 3 3 2 3 3 4 3	29	2	4 4 3 4 4 4 4 3 3	33	3	4 4 3 3 3 3 4 3 3 2 3 3 3	41	2	103	2
110	5 5 4 3 5 5 5 4 4	40	3	5 5 4 5 4 4 4 5 4	40	3	5 4 4 4 4 5 4 5 5 5 4 5 4	58	3	138	3
111	5 4 3 3 3 4 4 4 5	35	3	5 4 4 5 5 4 5 5 3	40	3	3 4 3 4 4 5 5 5 3 4 4 5 5	54	3	129	3

112	4	4	4	3	3	4	4	3	3	32	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	32	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	48	3	112	3
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	44	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	64	3	153	3
114	5	4	2	2	1	2	3	2	3	24	2	3	2	2	3	3	5	5	4	2	29	2	5	3	3	3	3	5	4	3	3	2	2	3	1	40	2	93	2
115	5	3	3	2	2	3	2	2	3	25	2	3	5	3	5	3	5	5	3	2	34	3	3	5	3	3	3	5	2	3	2	3	2	3	3	40	2	99	2
116	4	4	3	3	3	2	4	3	3	29	2	4	4	2	3	4	4	3	3	2	29	2	3	4	3	5	4	3	3	4	2	3	2	3	3	42	2	100	2
117	2	2	2	2	3	2	2	2	2	19	2	3	3	2	2	1	2	3	2	1	19	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	2	27	2	65	2
118	5	5	4	4	4	5	5	4	5	41	3	5	5	4	5	5	5	5	4	43	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	56	3	140	3	
119	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	3	4	5	5	5	5	5	5	4	43	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	62	3	143	3	
120	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3	5	4	4	4	4	5	4	2	36	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	55	3	126	3	
121	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	2	3	4	4	4	4	4	3	3	33	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	44	2	105	3	
122	4	4	3	3	4	3	3	3	4	31	3	3	4	3	4	5	4	4	3	34	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	47	3	112	3		
123	4	4	3	5	4	4	4	4	4	36	3	5	5	4	5	4	4	5	5	41	3	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	53	3	130	3	
124	3	4	3	3	3	3	3	3	2	27	2	3	3	3	3	3	3	3	2	26	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	2	92	2	
125	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	3	5	5	4	5	5	4	4	5	3	40	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	53	3	130	3
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	4	4	4	4	4	4	2	34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	3	122	3	
127	5	5	5	5	4	5	4	4	4	41	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	41	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	54	3	136	3	
128	5	4	4	3	3	3	3	3	2	30	2	5	5	3	4	5	4	4	3	2	35	3	5	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	43	2	108	3	
129	5	5	3	3	3	4	3	3	3	32	3	4	5	3	4	5	5	4	5	4	39	3	3	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	45	3	116	3	
130	4	4	4	4	4	4	4	3	4	35	3	5	4	5	4	4	4	3	2	35	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	51	3	121	3	
131	5	5	4	4	3	4	3	4	4	36	3	4	5	4	5	5	5	5	3	41	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	58	3	135	3	
132	5	4	4	5	4	4	3	4	5	38	3	3	4	5	5	4	5	5	4	2	37	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	63	3	138	3	
133	5	4	3	4	3	4	4	3	3	33	3	4	4	4	4	5	4	4	2	35	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	43	2	111	3		
134	4	5	4	4	5	5	4	4	5	40	3	5	5	5	5	4	5	5	5	44	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	57	3	141	3	
135	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37	3	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	3	124	3		
136	4	5	4	5	4	4	4	5	5	40	3	5	4	4	4	5	5	5	2	38	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	56	3	134	3		
137	4	4	4	4	3	4	3	4	4	34	3	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	51	3	120	3		
138	2	2	2	2	3	2	2	2	2	19	2	3	3	2	2	1	2	3	2	1	19	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	3	2	27	2	65	2
139	4	5	4	4	4	4	4	3	4	36	3	5	4	4	4	4	4	4	5	38	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	49	3	123	3		
140	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	63	3	153	3		

141	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	27	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37	2	90	2	
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	34	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	3	122	3
143	5	5	3	3	2	3	3	2	3	29	2	4	5	3	5	4	3	2	4	1	31	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	1	3	3	3	40	2	100	2
144	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30	2	4	4	3	3	3	3	3	2	28	2	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	40	2	98	2	

**Variable 2: Compromiso Organizacional**

Nº	D1: Compromiso afectivo											D2: Compromiso normativo										D3: Compromiso de continuidad										TOTAL	NG					
	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28	ST	NCA	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29	ST	NCN	3	6	9	12	15	18	21			24	27	30	ST	NCC
1	4	4	4	1	4	2	1	4	3	2	29	2	3	4	2	1	3	3	1	5	1	3	26	2	2	2	2	4	2	1	1	3	2	3	22	2	77	2
2	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	33	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	25	2	3	2	3	2	3	3	4	2	3	4	29	2	87	2
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	37	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	34	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31	2	102	3		
4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	45	3	5	5	5	5	5	4	5	3	5	47	3	1	1	5	1	5	1	5	5	5	1	30	2	122	3	
5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	28	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	2	89	2	
6	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	45	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	44	3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	43	3	132	3	
7	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	43	3	5	5	5	5	5	4	2	4	4	42	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	46	3	131	3	
8	4	5	3	2	4	3	4	4	3	2	34	2	4	3	2	2	5	2	3	4	2	29	2	2	2	2	4	2	3	3	3	2	2	25	2	88	2	
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	150	3	
10	3	3	2	4	4	3	2	4	2	3	30	2	2	3	2	2	5	2	1	4	2	27	2	2	2	2	3	2	1	3	4	5	3	27	2	84	2	
11	5	4	3	2	3	4	3	4	3	2	33	2	5	3	4	3	4	4	2	4	2	34	2	1	1	2	4	2	2	2	2	2	20	2	87	2		
12	5	4	4	3	4	5	5	5	5	3	43	3	5	3	2	2	5	4	3	5	2	35	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	28	2	106	3		
13	5	5	3	1	5	3	5	4	3	3	37	3	5	1	1	5	5	2	2	5	1	32	2	1	1	2	5	1	1	3	1	1	17	1	86	2		
14	4	4	4	3	5	3	3	3	3	3	35	3	3	5	3	3	4	2	2	5	2	33	2	2	4	3	3	2	4	3	2	5	31	2	99	2		
15	4	5	4	4	4	3	4	4	2	1	35	3	4	3	3	1	4	3	2	4	2	29	2	1	1	1	4	1	3	3	2	1	3	20	2	84	2	
16	3	5	4	3	3	3	5	5	3	5	39	3	4	4	4	3	3	5	5	5	4	41	3	4	4	3	3	2	5	5	4	3	4	37	3	117	3	
17	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1	2	1	1	1	1	1	1	5	1	15	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	38	1		
18	5	5	4	2	5	4	4	4	5	3	41	3	4	3	3	3	5	4	3	4	3	35	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32	2	108	3		

19	4	5	4	3	4	2	3	5	5	4	39	3	4	1	4	3	5	3	3	5	4	5	37	3	1	1	4	4	3	1	3	4	3	3	27	2	103	3
20	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	39	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	37	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	37	3	113	3
21	5	4	4	3	5	3	3	5	3	3	38	3	4	3	1	3	5	3	3	5	3	3	33	2	1	1	1	5	3	1	3	3	3	3	24	2	95	2
22	5	4	3	3	5	3	3	5	2	4	37	3	5	4	4	3	5	3	3	5	4	4	40	3	1	1	4	4	1	1	2	2	1	1	18	2	95	2
23	4	4	4	3	5	2	3	4	4	3	36	3	4	3	3	3	5	3	3	5	3	4	36	3	1	1	3	5	3	1	4	4	3	2	27	2	99	2
24	5	5	5	3	5	3	4	4	4	3	41	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	4	37	3	1	3	3	4	3	1	4	3	3	1	26	2	104	3
25	5	5	3	2	3	3	3	5	1	3	33	2	3	3	1	3	5	4	1	5	1	5	31	2	3	3	3	5	3	1	3	3	3	3	30	2	94	2
26	4	4	4	2	4	2	3	4	3	2	32	2	4	4	2	1	4	2	2	4	1	2	26	2	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	23	2	81	2
27	5	5	4	5	5	5	3	4	5	2	43	3	5	1	1	3	5	4	1	5	1	5	31	2	1	1	1	5	1	5	1	5	5	3	28	2	102	3
28	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	43	3	5	4	3	4	5	4	2	4	4	4	39	3	2	2	4	4	4	2	2	4	2	3	29	2	111	3
29	4	3	1	5	4	1	2	4	1	2	27	2	3	1	1	3	3	3	1	5	1	1	22	2	4	4	5	2	1	5	3	2	5	4	35	3	84	2
30	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	34	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	36	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	35	3	105	3
31	5	5	5	3	5	4	4	4	4	3	42	3	5	4	4	2	4	3	2	5	3	4	36	3	3	2	3	4	4	3	3	3	1	3	29	2	107	3
32	5	5	5	3	4	3	4	4	4	3	40	3	5	5	1	3	4	3	1	4	1	4	31	2	3	2	1	4	2	2	1	2	1	3	21	2	92	2
33	5	5	5	3	4	3	3	5	3	3	39	3	5	5	3	3	5	4	3	5	3	4	40	3	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3	28	2	107	3
34	2	3	3	2	1	4	4	3	3	2	27	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	29	2	2	1	3	2	3	1	3	3	2	2	22	2	78	2
35	5	4	3	3	5	4	4	4	5	3	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41	3	1	1	4	4	1	4	4	5	3	2	29	2	110	3
36	4	5	5	2	3	3	3	3	3	3	34	2	5	3	3	3	3	4	2	3	3	3	32	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	26	2	92	2
37	5	5	5	2	5	5	3	5	5	5	45	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	2	2	5	5	5	1	5	5	5	1	36	3	131	3
38	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	40	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	43	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	42	3	125	3
39	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	44	3	5	2	3	5	4	5	3	5	3	5	40	3	1	1	3	4	4	1	3	5	4	1	27	2	111	3
40	5	4	5	3	5	3	4	5	3	4	41	3	4	5	4	5	5	4	3	5	3	5	43	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	35	3	119	3
41	5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	40	3	5	5	2	1	5	4	1	5	1	5	34	2	3	2	1	4	4	2	3	3	3	5	30	2	104	3
42	3	3	3	3	5	1	3	3	5	1	30	2	2	2	1	3	5	3	1	5	1	3	26	2	2	2	1	4	2	1	1	1	3	2	19	2	75	2
43	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49	3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	47	3	1	1	5	5	4	1	5	5	5	5	37	3	133	3
44	3	3	5	3	3	3	3	3	2	4	32	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	30	2	4	3	4	3	3	3	3	5	3	34	2	96	2	
45	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	47	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	1	1	5	1	5	3	5	5	4	4	34	2	131	3
46	5	5	5	3	5	4	4	5	4	3	43	3	1	5	3	1	5	4	3	5	3	5	35	3	1	1	3	5	3	2	4	4	2	2	27	2	105	3
47	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	36	3	5	4	3	3	4	2	2	4	3	4	34	2	4	2	4	3	3	3	3	3	4	4	33	2	103	3

48	5	4	5	4	4	5	3	4	4	3	41	3	4	1	4	4	5	4	3	4	4	4	37	3	3	2	5	4	4	3	4	4	3	3	35	3	113	3
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	46	3	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	42	3	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	18	2	106	3
50	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	44	3	5	3	3	5	5	5	1	5	4	5	41	3	1	1	1	5	3	1	3	3	1	1	20	2	105	3
51	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	31	2	3	3	3	3	4	1	3	2	3	2	27	2	3	3	2	3	3	1	3	4	2	2	26	2	84	2
52	5	5	5	1	5	5	5	4	5	5	45	3	1	2	1	1	5	1	1	5	2	2	21	2	1	1	5	5	1	2	2	3	3	3	26	2	92	2
53	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	42	3	5	1	4	3	5	4	3	5	5	5	40	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	40	3	122	3
54	5	5	3	3	5	5	4	4	4	3	41	3	3	5	1	3	5	3	1	5	3	5	34	2	5	1	3	5	1	1	3	3	1	1	24	2	99	2
55	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	40	3	5	4	3	4	5	3	2	5	3	4	38	3	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	30	2	108	3
56	4	4	3	3	3	2	3	4	2	2	30	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	3	25	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	24	2	79	2
57	5	5	5	2	5	3	5	5	4	2	41	3	4	2	2	2	5	3	2	5	1	4	30	2	1	1	1	4	1	1	2	2	1	1	15	1	86	2
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	1	1	5	5	5	1	5	5	5	3	36	3	136	3
59	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	44	3	5	4	1	4	5	4	4	5	4	4	40	3	1	1	4	5	4	1	4	5	1	3	29	2	113	3
60	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	46	3	1	5	1	1	5	1	1	5	3	5	28	2	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	26	2	100	2
61	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	36	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	36	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	35	3	107	3
62	4	5	4	1	5	1	4	4	4	3	35	3	5	1	1	1	5	4	1	4	1	5	28	2	1	1	2	5	2	1	1	5	3	3	24	2	87	2
63	4	4	5	4	5	3	3	5	5	4	42	3	5	1	3	5	5	4	4	5	5	5	42	3	2	1	3	2	2	2	4	4	3	3	26	2	110	3
64	5	5	4	1	4	4	4	5	4	5	41	3	5	1	4	2	5	4	3	5	4	4	37	3	4	3	2	1	2	3	3	4	4	4	30	2	108	3
65	5	5	5	2	4	5	5	5	4	3	43	3	5	5	4	3	5	4	2	5	2	5	40	3	2	1	3	4	4	3	2	3	3	4	29	2	112	3
66	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	36	3	4	3	4	3	5	4	3	4	3	4	37	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	36	3	109	3
67	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	34	2	1	3	2	4	4	2	2	5	3	3	29	2	1	1	3	5	1	1	2	3	1	1	19	2	82	2
68	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	43	3	5	5	3	3	5	4	3	5	4	5	42	3	2	3	3	5	3	4	4	4	4	3	35	3	120	3
69	5	5	5	3	3	4	5	5	3	3	41	3	5	5	2	5	5	3	5	5	5	5	45	3	1	2	1	3	5	3	3	3	4	3	28	2	114	3
70	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	36	3	4	4	2	2	5	4	3	5	3	3	35	3	1	2	2	4	3	3	3	3	3	3	27	2	98	2
71	3	4	3	4	5	1	1	3	1	1	26	2	5	2	2	4	5	3	1	5	2	4	33	2	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	16	1	75	2
72	5	5	5	1	2	2	3	3	3	2	31	2	4	4	4	1	5	2	3	3	3	2	31	2	2	1	5	1	2	3	3	3	3	2	25	2	87	2
73	4	4	3	4	4	2	4	4	3	2	34	2	3	4	3	3	5	4	2	5	2	3	34	2	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	39	3	107	3
74	5	5	5	3	5	3	4	4	5	3	42	3	1	5	3	1	5	4	1	5	5	3	33	2	1	1	4	5	4	1	4	5	1	3	29	2	104	3
75	5	4	4	2	4	3	3	4	3	3	35	3	5	3	2	3	4	3	2	5	3	4	34	2	2	2	2	3	3	3	2	3	4	2	26	2	95	2
76	5	5	5	2	5	3	4	3	4	2	38	3	5	2	3	2	5	3	3	5	2	3	33	2	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	23	2	94	2

77	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	35	3	4	2	3	4	5	3	2	4	3	3	33	2	3	2	4	3	4	3	3	4	3	3	32	2	100	2	
78	5	5	4	4	3	4	3	5	4	3	40	3	3	5	3	5	4	5	3	5	3	4	40	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	4	36	3	116	3	
79	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	45	3	5	5	4	5	5	5	3	5	3	4	44	3	2	3	5	4	3	3	4	4	4	4	36	3	125	3	
80	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	46	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	44	3	4	2	4	4	5	5	4	5	5	3	41	3	131	3	
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	1	1	5	5	2	2	5	5	2	5	33	2	133	3	
82	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	46	3	5	1	3	5	5	4	3	5	5	5	41	3	4	4	3	5	5	3	4	5	5	4	42	3	129	3	
83	3	3	3	1	1	1	3	5	3	1	24	2	1	3	1	1	5	1	1	5	1	5	24	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	58	2
84	5	5	5	3	3	4	4	4	5	5	43	3	5	5	3	2	5	4	3	5	2	4	38	3	2	2	4	4	4	3	3	4	4	3	33	2	114	3	
85	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	39	3	5	4	4	3	4	3	2	5	4	4	38	3	2	2	4	4	3	4	4	5	3	4	35	3	112	3	
86	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	31	2	1	3	2	2	5	3	2	4	2	4	28	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	21	2	80	2	
87	5	5	5	3	5	3	3	5	3	3	40	3	4	1	1	1	5	5	1	5	1	5	29	2	5	1	1	1	4	1	1	3	3	1	21	2	90	2	
88	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34	2	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	37	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	29	2	100	2	
89	5	5	5	4	5	2	4	4	3	4	41	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	45	3	2	1	4	4	4	4	4	5	3	35	3	121	3		
90	4	4	4	2	4	3	3	4	4	3	35	3	3	4	4	1	4	2	1	4	2	3	28	2	3	3	3	4	1	3	2	4	3	3	29	2	92	2	
91	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	34	2	5	4	2	2	4	3	2	4	3	3	32	2	1	2	3	2	2	3	3	2	3	3	24	2	90	2	
92	5	3	5	1	5	3	4	4	3	3	36	3	4	4	1	1	5	2	1	4	1	3	26	2	1	1	1	4	3	3	1	4	4	5	27	2	89	2	
93	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	47	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	45	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	46	3	138	3	
94	5	4	5	4	5	5	2	5	3	3	41	3	5	5	3	4	5	4	1	5	3	5	40	3	1	1	2	5	1	2	4	3	2	2	23	2	104	3	
95	2	3	2	1	2	1	2	2	3	1	19	2	1	3	2	1	3	2	1	4	1	1	19	2	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	15	1	53	2	
96	5	5	5	4	5	3	1	5	1	1	35	3	1	3	3	1	5	1	1	5	1	4	25	2	1	3	3	5	3	1	1	1	3	3	24	2	84	2	
97	5	5	2	3	5	1	2	4	3	3	33	2	4	4	2	3	4	2	1	4	1	2	27	2	1	1	2	4	2	1	3	5	2	3	24	2	84	2	
98	4	3	4	1	3	1	1	2	3	2	24	2	4	2	1	2	3	3	2	4	3	4	28	2	1	1	1	2	1	1	2	3	4	3	19	2	71	2	
99	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	44	3	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	38	3	1	5	1	5	1	1	5	5	5	1	30	2	112	3	
100	5	5	4	3	5	2	3	5	4	3	39	3	4	2	1	1	2	3	1	5	2	4	25	2	3	1	3	5	1	1	1	3	3	3	24	2	88	2	
101	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49	3	5	1	3	5	5	5	3	5	5	5	42	3	3	3	3	1	5	5	1	5	5	3	34	2	125	3	
102	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	43	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	43	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	37	3	123	3	
103	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	44	3	4	1	5	5	5	5	1	5	4	5	40	3	1	1	5	5	1	1	5	5	1	4	29	2	113	3	
104	4	3	2	3	3	2	2	5	2	2	28	2	4	1	1	2	3	3	2	4	2	5	27	2	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	16	1	71	2	
105	3	5	3	2	3	3	3	5	3	3	33	2	5	1	3	3	3	4	3	5	3	5	35	3	3	2	3	5	5	3	3	4	5	3	36	3	104	3	

106	5	2	5	5	2	2	3	3	4	1	32	2	1	1	3	3	5	3	1	4	3	2	26	2	2	1	1	1	2	1	2	3	1	1	15	1	73	2
107	5	4	5	3	4	3	4	3	2	3	36	3	1	2	4	4	4	3	3	5	3	3	32	2	1	1	3	4	2	3	3	3	4	3	27	2	95	2
108	5	4	4	3	5	3	3	5	3	1	36	3	2	2	1	1	5	3	1	5	1	3	24	2	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	13	1	73	2
109	3	4	4	2	3	3	4	4	3	4	34	2	2	3	2	4	4	3	2	4	3	5	32	2	2	2	3	5	3	2	3	4	3	3	30	2	96	2
110	5	5	5	1	3	3	1	4	3	2	32	2	4	5	1	3	5	3	1	4	2	3	31	2	2	1	2	3	2	1	3	5	3	1	23	2	86	2
111	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	48	3	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	47	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	45	3	140	3
112	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	25	2	3	1	3	1	3	4	1	4	3	4	27	2	3	3	1	1	2	3	3	4	2	1	23	2	75	2
113	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	46	3	5	1	4	1	5	5	5	5	4	5	40	3	3	2	4	5	4	4	1	5	2	4	34	2	120	3
114	4	1	5	4	5	5	3	3	2	3	35	3	4	4	5	3	4	3	3	4	2	2	34	2	2	1	5	5	1	1	4	3	1	1	24	2	93	2
115	4	5	5	1	5	3	3	5	5	5	41	3	2	1	1	1	5	1	1	5	1	5	23	2	1	1	1	3	1	1	1	5	1	1	16	1	80	2
116	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	35	3	3	4	3	3	4	4	2	5	3	3	34	2	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	30	2	99	2
117	4	5	3	3	3	4	3	3	4	2	34	2	4	3	3	2	5	4	3	4	2	4	34	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	31	2	99	2
118	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	31	2	1	4	3	1	4	3	2	3	3	3	27	2	1	1	2	3	2	1	3	3	1	1	18	2	76	2
119	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	36	3	3	3	2	3	4	2	2	4	2	3	28	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	2	24	2	88	2
120	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	45	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	44	3	3	3	5	3	5	4	4	5	5	5	42	3	131	3
121	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	37	3	4	4	2	2	4	4	3	4	3	4	34	2	2	2	3	3	4	2	2	4	4	3	29	2	100	2
122	5	5	5	3	3	4	4	4	5	4	42	3	3	2	3	1	4	4	2	5	3	5	32	2	2	2	2	1	1	1	2	3	4	2	20	2	94	2
123	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	39	3	5	5	3	4	5	4	4	2	3	4	39	3	5	5	3	4	3	3	4	4	3	4	38	3	116	3
124	2	3	2	2	2	2	2	4	2	2	23	2	2	2	2	5	3	2	4	3	4	29	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	22	2	74	2	
125	5	4	4	1	4	3	3	5	3	3	35	3	4	5	2	2	3	3	2	5	3	3	32	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	24	2	91	2	
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	120	3	
127	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	33	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	35	3	2	2	3	4	3	2	4	4	3	3	30	2	98	2
128	4	4	2	3	4	2	3	4	2	2	30	2	2	2	2	1	4	2	2	4	2	3	24	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	21	2	75	2
129	4	4	4	1	4	2	4	4	2	1	30	2	4	3	2	3	5	3	2	4	2	3	31	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	22	2	83	2	
130	5	5	5	1	5	4	4	4	4	2	39	3	4	4	1	4	5	3	2	4	2	4	33	2	1	1	2	4	3	2	2	2	3	3	23	2	95	2
131	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	46	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	47	3	2	3	3	4	4	4	5	5	3	4	37	3	130	3
132	4	4	4	1	4	2	2	4	3	2	30	2	3	3	2	2	4	4	2	5	2	3	30	2	2	1	2	5	1	1	4	3	2	3	24	2	84	2
133	5	4	4	3	5	5	3	4	4	3	40	3	5	3	2	2	5	3	2	4	3	3	32	2	1	1	2	3	2	2	2	4	2	1	20	2	92	2
134	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	42	3	5	5	1	4	5	4	4	5	4	5	42	3	1	1	1	5	2	3	3	4	3	2	25	2	109	3

135	5	5	5	3	5	5	4	5	4	3	44	3	5	4	3	3	5	5	4	4	5	2	40	3	3	2	4	5	3	3	4	4	3	4	35	3	119	3						
136	5	5	3	1	4	3	4	5	5	1	36	3	1	1	1	1	4	3	1	5	1	1	19	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	1	66	2			
137	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	38	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	36	3	2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	32	2	106	3		
138	4	5	3	3	3	4	3	3	4	2	34	2	4	3	3	2	5	4	3	4	2	4	34	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	31	2	99	2		
139	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	36	3	5	4	3	3	4	2	2	4	3	4	34	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	33	2	103	3					
140	5	4	4	3	5	3	3	5	3	3	38	3	4	3	1	3	5	3	3	5	3	3	33	2	1	1	1	5	3	1	3	3	3	3	3	3	24	2	95	2				
141	5	5	5	3	5	3	4	4	5	3	42	3	1	5	3	1	5	4	1	5	5	3	33	2	1	1	4	5	4	1	4	5	1	3	29	2	104	3						
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	3	120	3	
143	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	43	3	5	5	5	5	5	4	2	4	4	3	42	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	46	3	131	3	
144	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	46	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	5	44	3	4	2	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	41	3	131	3