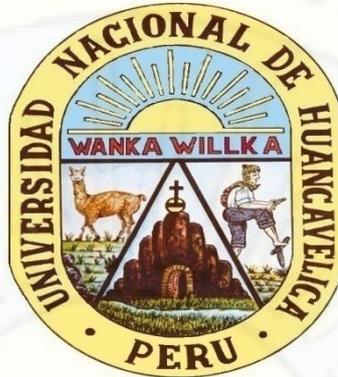


# UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

## TESIS

---

LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA - AÑO 2017

---

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. Waldir Francisco RAFAEL GOMEZ  
Bach. Adm. Jannet Noemí MOREYRA TAYPE

HUANCAMELICA – 2018

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 29 DÍAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 AM, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Mg. Alberto Vergara Ames  
SECRETARIO: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva  
VOCAL: Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 719-2018-FCE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

"Las Habilidades Directivas y el Compromiso Organizacional del Personal Administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica" Año 2017

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Waldir Francisco RAFAEL Izomez  
Jannet Noemí MOREYRA TAYPE

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Waldir Francisco RAFAEL Izomez

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: Jannet Noemí Moreyra Taype

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

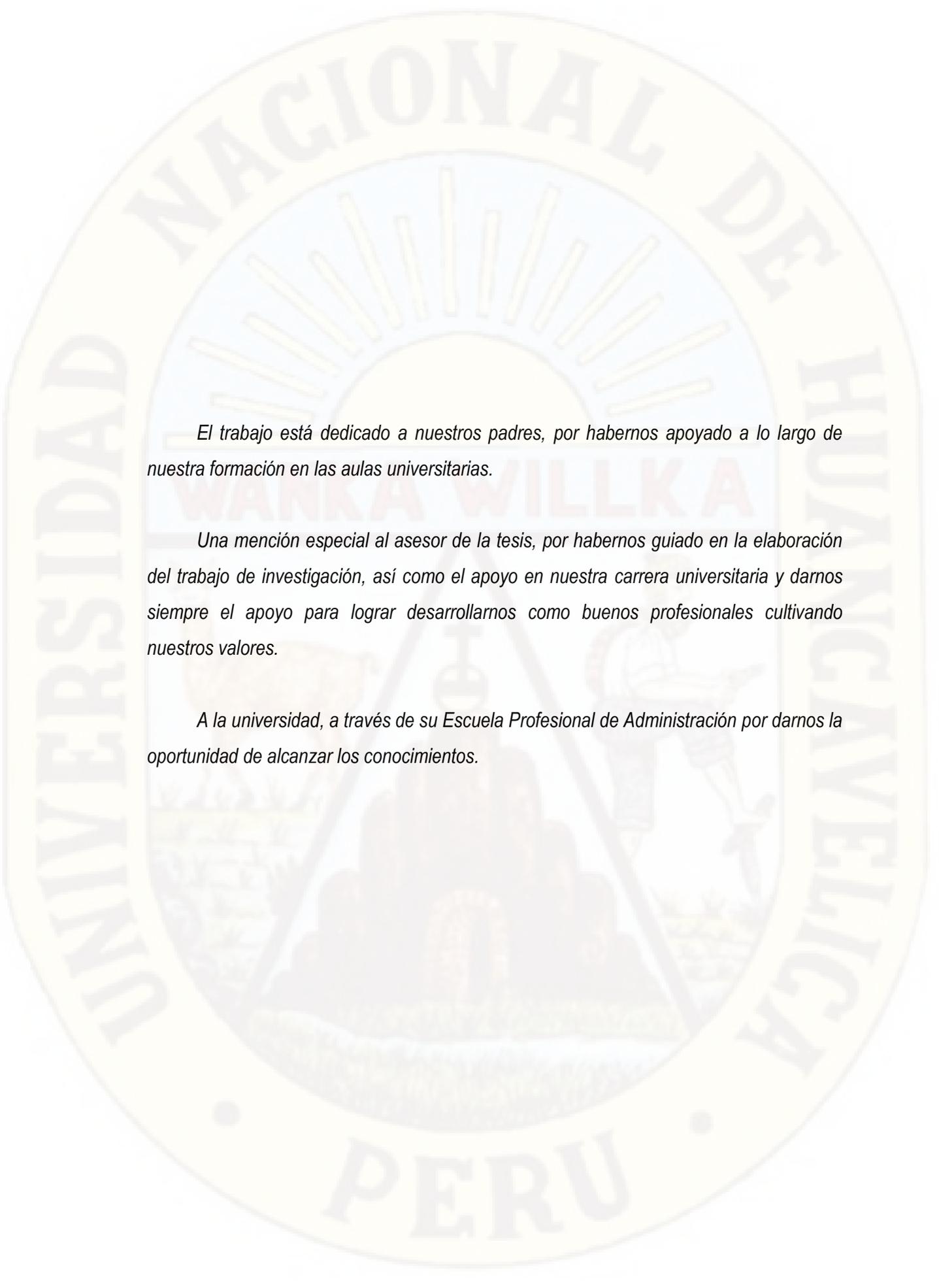
RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Signature]  
PRESIDENTE

[Signature]  
VOCAL

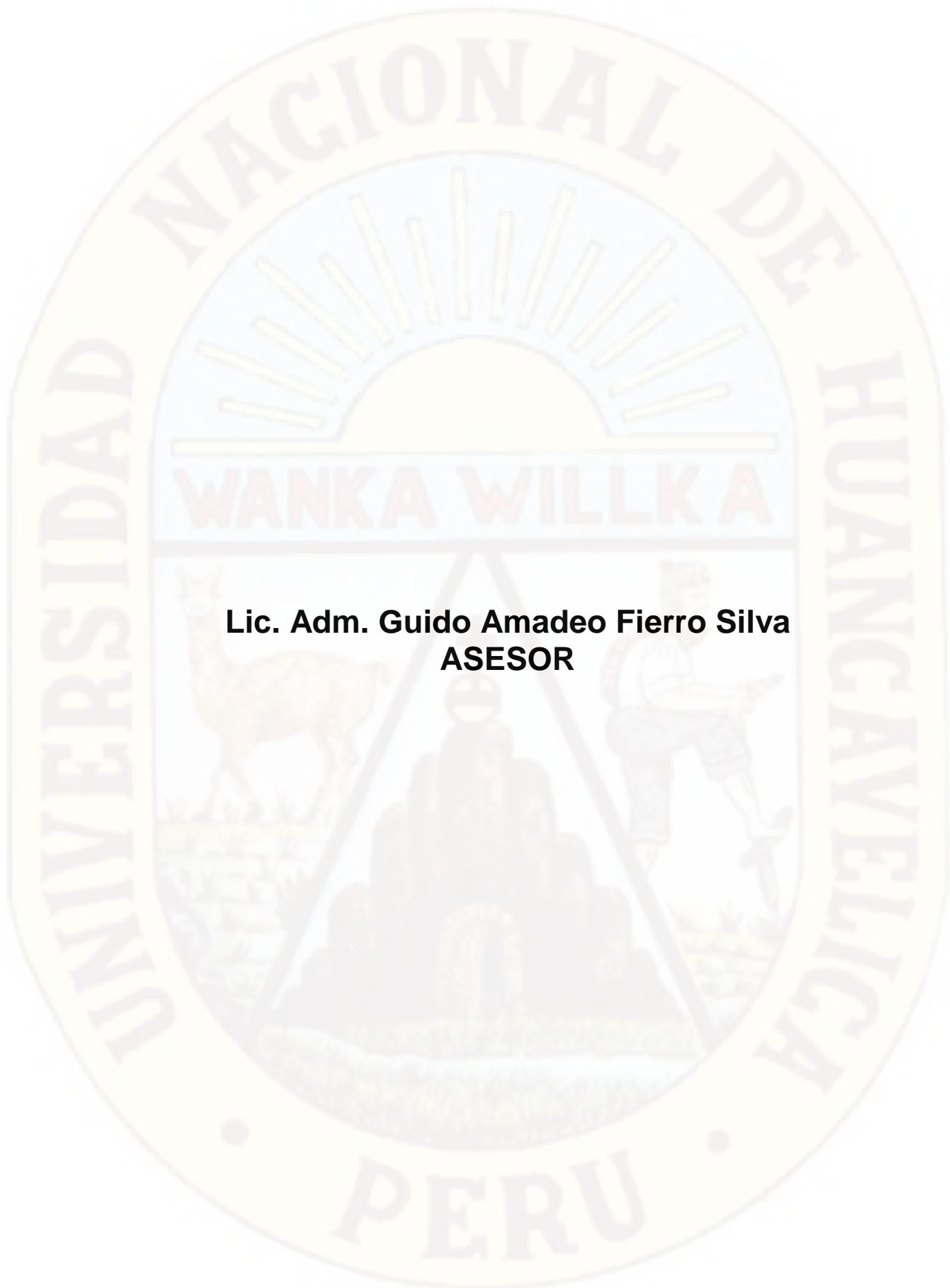
[Signature]  
SECRETARIO



*El trabajo está dedicado a nuestros padres, por habernos apoyado a lo largo de nuestra formación en las aulas universitarias.*

*Una mención especial al asesor de la tesis, por habernos guiado en la elaboración del trabajo de investigación, así como el apoyo en nuestra carrera universitaria y darnos siempre el apoyo para lograr desarrollarnos como buenos profesionales cultivando nuestros valores.*

*A la universidad, a través de su Escuela Profesional de Administración por darnos la oportunidad de alcanzar los conocimientos.*



**Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva**  
**ASESOR**

## RESUMEN

Se entiende por capacidad a una determinada aptitud (sustentada por material genético) que a través de la experiencia se moldea y ejercita permitiendo la resolución de determinados problemas de forma eficiente. Con esta consideración en la investigación se estableció como objetivo determinar la relación de las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017.

El estudio desarrollado se fundamenta en la tipología de investigación Aplicada a un nivel descriptivo correlacional, su diseño es el no Experimental de corte transeccional; asimismo, se empleó el método científico como método general y los métodos específicos: inductivo, deductivo y el correlacional.

En el proceso de recolección de información se empleó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario de preguntas, para las cuales se estableció una escala de valoración de en total desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo, en total acuerdo, para las preguntas propuestas según las dimensiones e indicadores de cada variable.

La población y muestra lo constituyeron las 79 personas que laboran en condición de personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica bajo la modalidad de contratado; luego se realizó la interpretación de los resultados mediante la estadística descriptiva: tablas de resumen simple, diagrama de barras, diagrama de sectores y medidas de tendencia central; y la estadística inferencial para la prueba de hipótesis, con la medida de correlación  $r$  de Pearson, a fin de contrastar la hipótesis de investigación respecto a las habilidades directivas y el compromiso organizacional.

Según los resultados a los que se llegó muestran una intensidad de relación entre las variables en 29,7%, el cual dentro del dominio probabilístico se tipifica como *correlación positiva baja*; asimismo, la relación encontrada para la dimensión habilidades personales es de 29,9%, para la dimensión habilidades interpersonales es de 27,0%, para la dimensión habilidades de grupo es de 26,8%, y para la dimensión habilidades de comunicación se halló una correlación de 12,50% respectivamente.

Palabras clave: Habilidades directivas, compromiso organizacional, habilidades interpersonales, habilidades de grupo, habilidades de comunicación.

## ABSTRACT

Capacity is understood as a certain aptitude (supported by genetic material) that through experience is molded and exercised allowing the resolution of certain problems in an efficient way. With this consideration in the research was established as objective to determine the relationship of the management skills and the organizational commitment of the administrative staff at the National University of Huancavelica to the year 2017.

The study developed is based on the typology of research applied to a descriptive level correlation, its design is the non-Experimental cutting transectional; also, the scientific method was employed as a general method and the specific methods: inductive, deductive and correlational.

In the process of information collection the survey technique and its instrument were used the questionnaire of questions, for which a scale of valuation was established of never, almost never, sometimes, almost always and always, for the questions proposed according to the dimensions and indicators of each variable.

The population and sample constituted the 79 people who work as administrative personnel in the National University of Huancavelica under the modality of hired; Then, the interpretation of the results was carried out through descriptive statistics: simple summary tables, bar diagram, sector diagram and measures of central tendency; and the inferential statistics for the hypothesis test, with Pearson's correlation measure  $r$ , in order to contrast the research hypothesis regarding managerial skills and organizational commitment.

According to the results showed an intensity of relationship between the variables in 29.7%, which within the probabilistic domain is typified as a positive correlation low; Likewise, the relationship found for the personal skills dimension is 29.9%, for the interpersonal skills dimension is 27.0%, for the group skills dimension is 26.8%, and for the communication skills dimension was found a Correlation of 12.50%, respectively.

Key words: Management skills, organizational commitment, interpersonal skills, group skills, communication skills.

## ÍNDICE

Pág.

CARÁTULA

DEDICATORIA

ASESOR

RESUMEN

ABSTRAC

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3. OBJETIVO: General y Específicos.....	15
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	16

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES .....	17
2.1.1. A Nivel Internacional.....	17
2.1.2. A Nivel Nacional .....	19
2.1.3. A Nivel Local.....	23
2.2. BASES TEÓRICAS.....	25
2.2.1. Habilidades Directivas .....	25
2.2.1.1. Características de las Habilidades Directivas.....	28
2.2.1.2. Importancia de la Habilidad Gerencial en el Sector Público .....	37
2.2.1.3. Habilidades Directivas o Gerenciales Requeridas para los Gerentes del Sector Público .....	39
2.2.1.4. Habilidades Gerenciales en el Sector Público .....	40
2.2.1.5. Toma de Decisiones en el Sector Público .....	42
2.2.1.6. Habilidades Directivas del Gestor de Proyectos.....	44

2.2.2. Compromiso Organizacional.....	46
2.2.2.1. Tipos de Compromiso Organizacional.....	47
2.2.2.2. La Escala de Compromiso Organizacional.....	49
2.2.2.3. Estructura de la Escala de Compromiso Organizacional.....	50
2.2.2.4. Validez y Confiabilidad de la Escala de Compromiso Organizacional.....	52
2.2.2.5. Compromiso y Motivación .....	53
2.2.2.6. Enfoque Tridimensional del Compromiso Organizacional .....	54
2.2.2.7. Los Bienes y su Relación con los Tipos de Compromiso .....	56
2.2.2.8. Eficiencia Organizacional .....	58
2.3. HIPÓTESIS.....	59
2.3.1. Hipótesis General .....	59
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	59
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	60
2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES .....	63

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	65
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	66
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	66
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	67
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	67

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO .....	76
4.1.1. Habilidades Directivas .....	76
4.1.2. Compromiso Organizacional.....	82
4.2. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES .....	87

Pág.

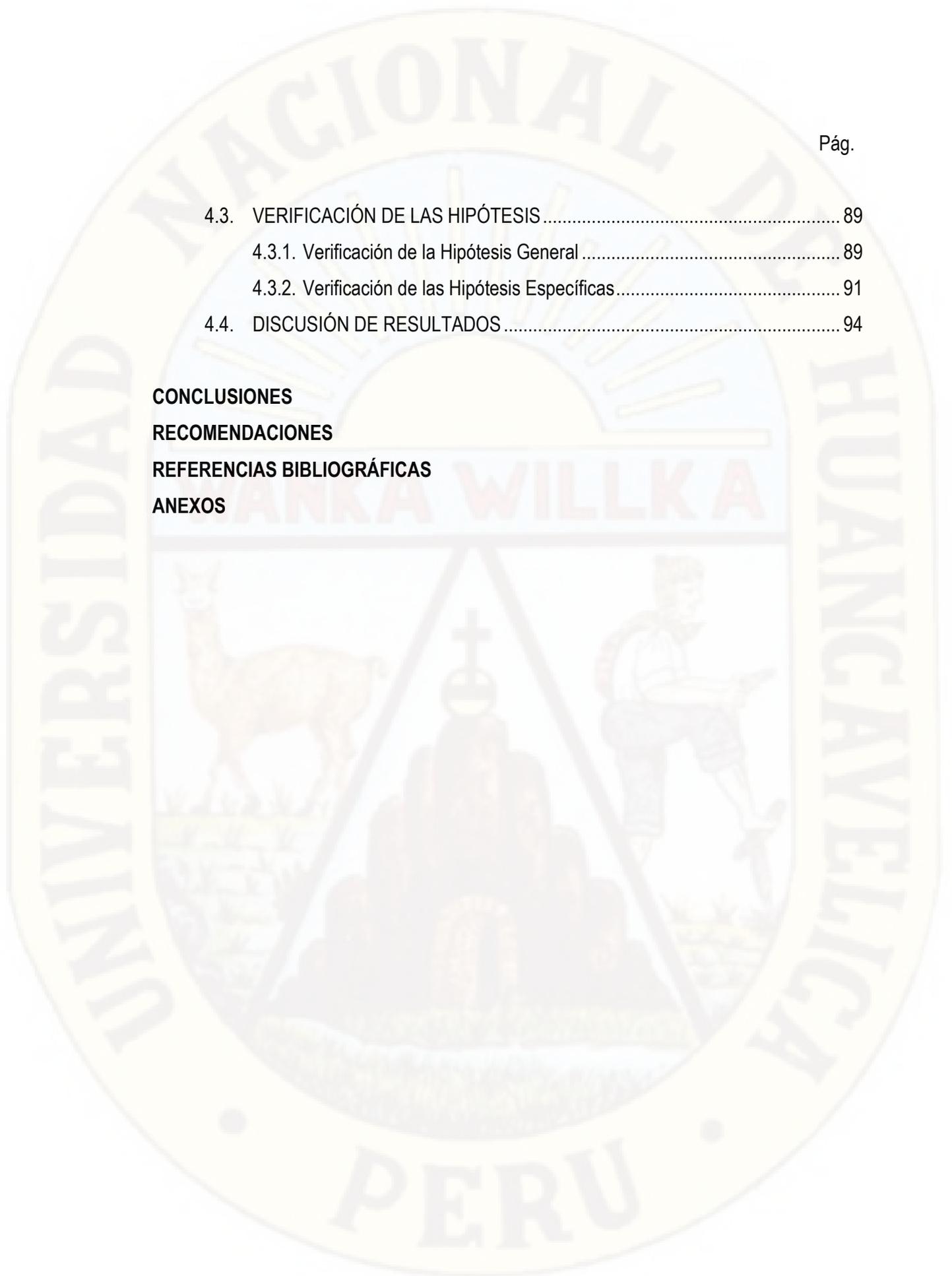
4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	89
4.3.1. Verificación de la Hipótesis General .....	89
4.3.2. Verificación de las Hipótesis Específicas .....	91
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	94

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**



## INTRODUCCIÓN

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las empresas y organizaciones. En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos (Alles, 2007).

La muy extensa literatura sobre el sector público y las habilidades directivas, presenta un apasionante panorama para la investigación científica. Ciertamente el estudio del sector público desde muy diferentes vertientes y perspectivas, muestra un tipo de organización muy peculiar que presenta evidentes rasgos diferenciadores respecto al sector privado. Esta es una característica a tener presente en todo el análisis abordado.

La administración pública es un tipo específico y diferenciado de organización que presenta una complejidad no alcanzada por ninguna organización del ámbito privado (Carazo Muriel, 2013).

El debate inacabado del auténtico papel que los directivos públicos están llamados a desempeñar en las administraciones públicas, cobra especial relevancia en momentos de crisis, circunstancias que hacen aún más importante la toma de decisiones racionales y eficientes; y éstas deben ser adoptadas por un conjunto de profesionales con la capacidad necesaria para programar, organizar y supervisar los servicios y actividades de su competencia (Sánchez Morón, 2009).

El principal papel del directivo en cualquier organización, pública o privada, es mantener a su organización en contacto permanente con el entorno. El directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos. Esa labor de búsqueda y análisis permanente de información estratégica es uno de los mecanismos más efectivos para detectar problemas y afrontar oportunidades.

En este sentido, García Sánchez (2007) habla de una nueva filosofía de gestión pública, entre cuyos pilares se encuentra la gerencia profesional, que a partir del estudio de la organización burocrática interna de la administración, apunta por ir desmontando las clásicas diferencias que siempre se han levantado entre la gestión privada y la gestión pública. Asimismo, Arellano (2002) apuesta por esta vía planteando la necesidad indudable de que las administraciones públicas deben cambiar, presentando conceptos que deben ser la base de una gestión más eficiente y basada en resultados.

La función directiva de las organizaciones de hoy espera que los trabajadores sean capaces de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la organización (Fernández & Rainey, 1996), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al éxito a su entidad.

Para Ferrer y Clemenza (2006), la importancia de un recurso estratégico para la organización, como son las competencias y habilidades directivas, que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, son la base de los procesos para liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

Las conclusiones de los diferentes autores corroboran la tesis de la importancia estratégica que tiene el desarrollo de habilidades directivas en todas las organizaciones; especialmente en el sector público, se reivindica la necesidad de una mayor valoración y consideración de lo que la presencia de unos recursos humanos con habilidades personales y directivas, tiene en cumplimiento de los objetivos de cada organización. Que el desarrollo y la formación en habilidades directivas incrementa la productividad de las organizaciones, es una realidad confirmada en el sector privado, pero que aún no se ha trasladado suficientemente al sector público.

Con esta perspectiva la investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo primero: planteamiento del problema; referido al contexto del problema en estudio, la determinación de los objetivos y la justificación de la investigación.

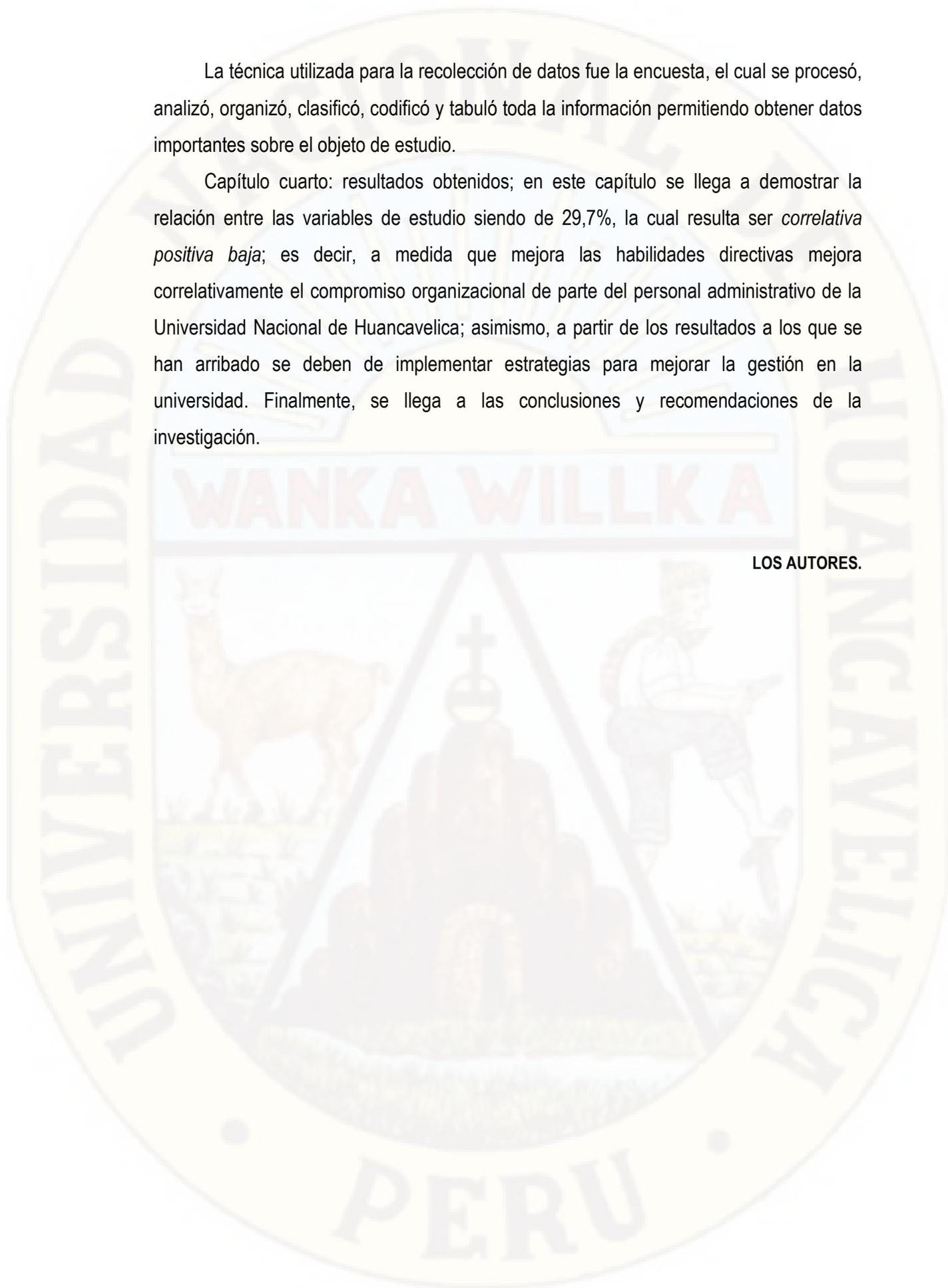
Capítulo segundo: marco teórico; considerado parte principal de la investigación, en este capítulo se revisa y analiza los fundamentos teóricos respecto a cada variable en estudio, con lo cual se tiene el sustento teórico que permite explicar la relación entre las teorías de las habilidades gerenciales y el compromiso organizacional.

Capítulo tercero: marco metodológico; comprende el tipo y nivel de la investigación, siendo el tipo aplicada de nivel descriptivo correlacional; el diseño presentado es el no experimental de corte transversal; los métodos empleados son el método científico como método general y los métodos específicos como el inductivo, deductivo y correlacional; la población y muestra estuvo conformado por las 79 personas identificadas como personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica bajo la modalidad de contratado.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, el cual se procesó, analizó, organizó, clasificó, codificó y tabuló toda la información permitiendo obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo cuarto: resultados obtenidos; en este capítulo se llega a demostrar la relación entre las variables de estudio siendo de 29,7%, la cual resulta ser *correlativa positiva baja*; es decir, a medida que mejora las habilidades directivas mejora correlativamente el compromiso organizacional de parte del personal administrativo de la Universidad Nacional de Huancavelica; asimismo, a partir de los resultados a los que se han arribado se deben de implementar estrategias para mejorar la gestión en la universidad. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

LOS AUTORES.





## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las empresas y organizaciones. En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde "simples" empleados hasta jefes o directivos (Alles, 2007).

Cuando el conocimiento se ha democratizado gracias a la influencia poderosa de las nuevas tecnologías, son las habilidades y competencias las que realmente determinarán los factores y elementos diferenciadores entre las personas, y por tanto, las ventajas competitivas entre las organizaciones, resultan ser su consecuencia más destacada (Pollitt y Bouckaert, 2000).

De manera específica, la crisis financiera que ha afectado a todo el mundo occidental, ha provocado un replanteamiento y una profunda revisión de lo que el sector público debía representar. De aquí surge la importancia que el empleado público debe tener en todo este proceso de renovación y modernización.

La importancia de una verdadera revisión y modernización, pasa necesariamente por contar con empleados públicos bien formados y capaces de desarrollar eficazmente su trabajo. Aquí es donde se sitúa la investigación a ser

realizada, consistente en hacer énfasis en la importancia de disponer de habilidades personales y directivas para un desempeño eficiente (González Santa Cruz, Sánchez Cañizares & López-Guzmán, 2013), cuestión tradicionalmente muy poco considerada y valorada en el ámbito de lo público, pero que son el verdadero motor de la transformación de las organizaciones (Fernández & Rainey, 2006) con la finalidad que, a través de este conocimiento, se puede influir positivamente en su desarrollo y por ende, en la calidad y mejora del servicio público.

Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades que determinan la manera en la cual interactuamos con otras personas. Son ejemplos de habilidades directivas una comunicación efectiva, resolución de conflictos, liderazgo, negociación y gestión del tiempo. Las habilidades directivas tienen cada vez más importancia en el mundo laboral y como consecuencia en el desarrollo profesional de las personas. Las habilidades directivas son actualmente factores diferenciadores aplicables en cualquier sector y puesto. Algunos pocos afortunados desarrollan las habilidades directivas de manera inherente; sin embargo, en general es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas.

El proceso de aprendizaje de habilidades directivas no tiene nada que ver con el de habilidades técnicas. En el caso de las habilidades directivas no es suficiente con aprender contenidos teóricos de un libro, las habilidades directivas tienen que ser desarrolladas por medio de su puesta en práctica.

Por ejemplo, una persona interesada en mejorar sus habilidades comunicativas puede leer libros, ver vídeos o asistir a diferentes seminarios para aprender las técnicas y consejos de una buena comunicación. Sin embargo, antes o después esta persona tendrá que practicar lo aprendido para que la habilidad sea desarrollada.

Las organizaciones públicas enfrentan hoy por hoy escenarios cada vez más competitivos y desafiantes, lo que demanda a sus directivos, profesionales y ejecutivos mayores exigencias de desempeño, en innovación, eficiencia y cambio lo que requieren de nuevas habilidades y competencias que potencien la relación con pares y superiores, así como la tarea de liderar a los equipos de trabajo tras el logro de metas comunes. Estas competencias incluyen capacidades de interacción

personal, formación de valores y actitudes, motivación, dirección efectiva de equipos, comunicación, entre muchas otras.

En esta perspectiva surge formular el problema de investigación.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo se relacionan las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

¿De qué manera la habilidad directiva en su dimensión personal se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica?

¿De qué manera la habilidad directiva en su dimensión interpersonal se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica?

¿De qué manera la habilidad directiva en su dimensión de grupo se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica?

¿De qué manera la habilidad directiva en su dimensión comunicación se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación de las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Conocer la relación de la habilidad directiva en su dimensión personal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Conocer la relación de la habilidad directiva en su dimensión interpersonal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Conocer la relación de la habilidad directiva en su dimensión de grupo con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Conocer la relación de la habilidad directiva en su dimensión comunicación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

La justificación práctica de la investigación, refirió a la necesidad de conocer la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de parte del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

La justificación teórica en la investigación, se basó a la inquietud que surgió por parte de los investigadores en profundizar los enfoques teóricos que tratan el tema en estudio, a partir de los cuales se encontró explicaciones que permitieron complementar el conocimiento previo.

La justificación metodológica, está referido el uso de los métodos y técnicas utilizadas propias en la investigación, lo cual fue el soporte metodológico en el desarrollo del estudio.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

Establecido el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación; se hace necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

##### 2.1.1. A Nivel Internacional

**Pereda Pérez, Francisco J., Guzmán Guzmán, Tomás L. y Santa Cruz, Francisco G. (2014)**, en la investigación: *Las Habilidades Directivas como Ventaja Competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)*; concluye:

Objeto: Analizar la valoración de las habilidades directivas en el sector público de Córdoba (España), intentando descubrir la posible relación o influencia entre la administración de pertenencia con un conjunto de habilidades directivas.

Diseño/metodología/enfoque: Estudio teórico inicial sobre el sector público, los directivos públicos y las habilidades directivas, la realización de un trabajo de campo que afecta a las cuatro administraciones y la aplicación de técnicas estadísticas de contraste, que posibiliten, finalmente, el análisis de sus resultados y las conclusiones que se obtienen de los mismos.

Aportaciones y resultados: Se presenta la siguiente conclusión de investigación sobre las habilidades directivas en el contexto del sector público en la Provincia de Córdoba (España). En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión, están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones. La apuesta decidida por el desarrollo de habilidades directivas se convierte en una verdadera ventaja competitiva capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones, especialmente en aquellas en las que el recurso humano es más determinante, como es el caso del sector público.

Limitaciones: Para el avance en la investigación sobre las habilidades directivas en el sector público, sería deseable el desarrollo de investigaciones más sectoriales que permitan la realización de estudios comparativos cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales específicas, dirigidas a mejorar la selección de los empleados públicos, el desarrollo de políticas de formación que enfatizan la puesta en valor de las habilidades, así como una verdadera carrera profesional basada en el mérito y en el desempeño eficiente.

Implicaciones prácticas: La selección, la formación y el desarrollo de los empleados públicos, así como dotar de una mayor importancia a los procesos de recursos humanos en los que las habilidades y competencias deban ocupar el papel que necesitan. Originalidad / Valor añadido: El mejor conocimiento del sector público, la importancia de contar con directivos públicos competentes, y fundamentalmente, destacar la importancia capital que tiene el desarrollar habilidades directivas en todos los niveles jerárquicos o no, como estrategia de poner en valor al recurso principal del sector público, que no es otro que su capital humano.

**Arroyo Bunzl, Bill Frank (2016)**, en la investigación: *Habilidades Gerenciales Aplicadas en el Sector Público para la Toma de Decisiones "Caso Venta Isagen"*; concluye:

La investigación tiene como principal objetivo analizar las habilidades gerenciales aplicadas en el sector público para la toma de decisiones, específicamente en el caso de "ISAGEN", se realiza un trabajo de investigación

cualitativo, utilizando métodos de análisis y recolección de información como: revisión y análisis documental, estos son el soporte para cumplir con el objetivo ya planteado, analizando temas como la nueva gerencia pública, toma de decisiones en el sector público, gerentes que tomaron la decisión de la venta de ISAGEN, críticas y aspectos positivos de dicha venta. En conclusión, el artículo permite evidenciar como los gerentes del sector público desarrollan competencias y habilidades enfocadas hacia la consolidación de los nuevos modelos de gerencia pública integral, dando origen o un nuevo rumbo a la transformación de la cultura empresarial del Estado, en cuanto a la toma de decisiones en dichas empresas públicas.

**Montaño Granados, Yasid A. (2013)**, en la investigación: *Habilidades Gerenciales Aplicadas a las Instituciones Públicas*; concluye:

Este trabajo tiene como finalidad presentar un perfil gerencial, que sirva como modelo para todos aquellos funcionarios que consideren ejercer este rol dentro de las empresas del sector Público en Colombia. Hace énfasis en la función social que debe cumplir el Estado y en las limitaciones y alcance de orden legal que tiene implícita la función del servicio público. El informe, pretende proporcionar elementos de análisis comparativo frente a los modelos gerenciales administrativos modernos que son utilizados con éxito en el sector privado y que pueden ser articulados con las políticas y cultura corporativa existentes en el sector público, de manera que no solo garantice la continuidad y sostenibilidad de los proyectos emprendidos por el Estado, sino que sirva de guía para el establecimiento de protocolos administrativos de calidad altamente eficientes. Se concluye que el reto en la modernización del Estado y de sus funcionarios es centrar su actuación en el manejo ético de los recursos en función del ciudadano, aplicando modelos gerenciales de vanguardia que respondan a las necesidades de la administración moderna.

#### **2.1.2. A Nivel Nacional**

**Quin Vidal, Yorgelis (2016)**, en la investigación: *Estilos de Liderazgo y Compromiso Organizacional en los Colaboradores de una Entidad Pública, Nuevo Chimbote*"; concluye:

El objetivo de este trabajo de investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, se evaluó a 120 colaboradores administrativos, mediante la escala elaborada por Egoavil de liderazgo organizacional — ELO validada en el año 2003 y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen adaptado en 1998. Luego de la aplicación se obtuvieron resultados significativos, en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo la mayor cantidad de colaboradores de una entidad pública, 49.2% (59) tienen liderazgo generativo punitivo en un nivel promedio. Además, en el estilo liderazgo generativo nutritivo, el mayor porcentaje 87.5% (105) presentan nivel promedio, luego en el estilo de liderazgo racional, el mayor porcentaje 53.3% (64) están en el nivel alto. En el estilo emotivo libre, el mayor porcentaje 44.2% (53) presentan también el nivel alto, para el estilo emotivo dócil, el mayor porcentaje 60% (72) tienen el nivel bajo y para el estilo emotivo indócil, el mayor porcentaje 52.5% (63) presentan el promedio y en el compromiso organizacional en un nivel promedio con un (97.5%), para la correlación de las dos variables, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, evidenciando que existe una correlación con dos de los estilos de liderazgo, el generativo punitivo (-0.191) y el emotivo dócil (-0.165).

**Loza Amacifuentes, Estéfani M. (2014)**, en la investigación: *Liderazgo y Compromiso Organizacional en los Docentes de la Institución Educativa Particular "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto*; concluye:

La investigación revisa los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional como variables que permiten condiciones adecuadas en cuanto se presentan como condiciones fundamentales para el desarrollo organizacional. Se planteó como objetivo principal, establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en docentes de la institución educativa privada "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto. La población asciende a 100 docentes, 65% varones y 35% mujeres; 15% con grado académico de magíster, 56% con título de licenciado en educación y 19% provienen de educación superior pedagógica. Siendo el 100% personal contratado con 2 a 3 años de servicio. Los resultados indican que el estilo de liderazgo predominante es el "transaccional" y el

compromiso organizacional predominante es el “afectivo”. Se concluye que existe relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

**Minaya Canales, Manuel S. (2014)**, en la investigación: *El Liderazgo Transformacional de los Directivos y las Actitudes de los Docentes hacia el Compromiso Organizacional en la institución educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2010 - 2011*; concluye:

Se ha diseñado un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao. La muestra estuvo constituida por 39 empleados de la Institución Educativa, entre docentes y personal directivo.

Para la medición de la variable Liderazgo transformacional se diseñó un instrumento compuesto de 36 ítems los cuales miden el Liderazgo transformacional en cuatro dimensiones: consideración Individual, Estimulación Intelectual: 9 Ítems, Motivación/ Inspiración y Tolerancia Psicológica. Para la medición de la variable Compromiso organizacional docente se aplicó un cuestionario constituido por 27 ítems a cuál mide esta variable en tres dimensiones: Compromiso ético moral, Compromiso con los alumnos y Compromiso social.

El análisis inferencial mediante el estadístico de la correlación de Pearson permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable Liderazgo transformacional y la Variable Actitudes para el compromiso organizacional docente ( $r= 0.948$  y  $p\_valor =0.00$ ). Asimismo se correlacionó la variable actitudes de compromiso organizacional docente con cada una de las dimensiones de la variable Liderazgo, encontrándose una alta correlación positiva y significativa con la dimensión Consideración individual ( $r= 0.942$  y  $p\_valor = 0.000 < 0.05$ ); con la dimensión Estimulación intelectual, ( $r= 0.942$  y  $p\_valor = 0.00 < 0.05$ ); con la dimensión motivación/ inspiración ( $r= 0.942$  y  $p\_valor = 0.00 < 0.05$ ) y con la dimensión Tolerancia psicológica ( $r= 0.945$  y  $p\_valor < 0.05$ ). Los resultados aportan suficiente evidencia empírica para concluir que liderazgo transformacional

se relaciona significativamente con las actitudes de compromiso organizacional en la institución educativa N° 5084 "Carlos Philips Previ" Callao 2013.

**Arce Baltazar, Gilmar J. y Malvas Rojas, Yony M. (2014)**, en la investigación: *El Clima Organizacional y las Relaciones Interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari — 2013*; concluye:

En el contexto mundial, nacional y local existe una marcada preocupación por mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas a través de una mejora de las relaciones interpersonales con la finalidad de lograr los objetivos institucionales. Si en las organizaciones educativas existe un clima favorable y buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mayores serán las posibilidades de que esta ofrezca un servicio de calidad a la población. Pero se observó que en las instituciones educativas de Huari tanto el clima como las relaciones interpersonales son deficientes.

Esta situación dio lugar a la pregunta ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la Institución Educativa "Manuel González Prada" de Huari - 2013? Para responder se planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales. El estudio es de tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal-correlacional. Se realizó con una muestra no probabilística de 48 trabajadores entre directivo, jerárquico, docente y administrativos.

La evidencia se recogió mediante un cuestionario de 35 ítems, cuya validez se verificó recurriendo a juicio de expertos, con una opinión favorable del 86%; la confiabilidad se constató mediante el coeficiente de consistencia interna alfa de Cronbach,  $\alpha = .944$  (excelente confiabilidad). Los resultados demostraron que entre el clima organizacional y las relaciones interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de la I.E. Manuel González Prada de Huari existe una alta correlación ( $r = .790^{**}$ ), significativa al  $.000$  ( $**p < .01$ ). Estos resultados permitirán tomar decisiones e idear crear estrategias para mejorar el entorno laboral en el que se desenvuelven los trabajadores.

### 2.1.3. A Nivel Local

**Ortiz Taipe, Luis A. y Repuello Soto, Jenny M. (2015)**, en la investigación: *Estilos de Liderazgo y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Acoria durante el Año 2015*; concluye:

Los tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y permisivo de la investigación se enfoca en mejorar el manejo del personal de la institución debido a los constantes cambios del entorno, en innovación y el establecimiento de nuevas tendencias, de tal manera que establecer un sistema de liderazgo permite mejorar el desempeño laboral de cada uno de sus empleados.

De acuerdo al objetivo de la investigación que es determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Acoria durante el año 2015. Se planteó el nivel de Investigación descriptivo y correlacional, lo que nos permite describir la relación existente entre las dos variables, para alcanzar los objetivos planteados y demostrar la hipótesis de investigación.

El estudio también se realizó teniendo en cuenta el diseño de la investigación, y se utilizó las técnicas de la estadística descriptiva tales como tablas de frecuencia simple, gráfico de barras, gráficos circulares, así como las técnicas de la estadística inferencial para la respectiva inferencial para la respectiva contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el estadístico de prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman.

Para esta investigación se hizo uso la técnica el alfa de cronbach para validar el instrumento y la confiabilidad que no es otra cosa que el análisis de la varianza. La escala de nuestro instrumento, según esta técnica, tiene una confiabilidad de 0,94; es decir, es elevada. En consecuencia, se prueba nuestra hipótesis con esa confiabilidad.

Como resultado final se encontró un coeficiente de correlación buena el cual se demuestra con la prueba de Rho de Spearman (Sig. Bilateral = 0,000 < 0,005; Rho = ,657\*\*). A una muestra no probabilística de 58 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Acoria. Por lo tanto, queda demostrado, de la

hipótesis general, que los Estilos de Liderazgo se relaciona directa y significativa (a nivel de correlación: buena) con el Desempeño Laboral.

**Molina Gómez, Yampier Abel (2015)**, en la investigación: *Estilo de Liderazgo Gerencial y Desempeño Laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica – 2015*; concluye:

El trabajo de investigación sobre estilo de liderazgo gerencia y el desempeño laboral en la Dirección Regional Agraria de Huancavelica en el 2015; planteo sus objetivos de estudio: primero determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial y el desempeño laboral en los trabajadores, como objetivos específicos determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial autocrático, determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial democrático, determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial permisivo y el desempeño laboral en los trabajadores en la Dirección Agraria de Huancavelica; el tipo de investigación es básica, su nivel de la investigación es la correlacional, la muestra fueron 95 trabajadores de la Dirección Regional Agraria de Huancavelica; las que fueron encuestados, para la obtención de los resultados y el cumplimiento de los objetivos de investigación.

Se ha aplicado los respectivos instrumentos para medir las variables en estudio. utilizando para ello el instrumento de la encuesta, los mismos que fue procesado en un software de SPSS versión 22; para la aplicación de los instrumentos de la investigación se realizó la prueba de confiabilidad en las que se obtuvo que hubo 0,94 % de confiabilidad siendo esto en términos aceptables para comprobar la hipótesis, y en el trabajo de campo realizado se han obtenido los resultados de la investigación y muestran en la tabla 13 que la intensidad de la relación entre las variables es 0,622 que dentro del dominio probabilístico se tipifica como correlación buena; por el rho de Spearman, y un grado de significancia de  $p < 0.05$  ( $p = 0.00$ ), además estos resultados son corroborados por las relaciones parciales obtenidas para las dimensiones; la relación para la dimensión autocrático es del 60.6%, para la dimensión democrático, es del 47,6% y para la dimensión permisivo es del 45,5%.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Habilidades Directivas**

En la actualidad las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión están adquiriendo cada vez mayor importancia en las empresas y organizaciones.

En este sentido Goyal (2013), afirma que las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Y la administración pública, como una organización compleja, no queda ajena a dicho proceso.

Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos. Las habilidades personales y directivas se convierten en verdadera ventaja competitiva, que se deben identificar y desarrollar adecuadamente en el ámbito y en el contexto de la gestión de los servicios públicos.

Newman (2000) afirma que se está generalizando un nuevo lenguaje basado en el desarrollo, la involucración, el cumplimiento, la escucha, el apoyo, la ayuda y el compromiso. Un nuevo lenguaje en el que el despliegue de las habilidades personales y directivas cobra un nuevo significado.

Jafarzadeh (2013) se refiere a la necesidad de la capacitación como una condición que ayuda a los trabajadores al control de su vida laboral y a aceptar mayores responsabilidades en el futuro.

Agolla y Van Lill (2013), afirman que los principales factores internos de las innovaciones del sector público son la estrategia organizacional, el clima organizacional, el liderazgo estratégico, la capacidad empresarial y los recursos intangibles.

Ciertamente, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la delegación y el manejo de los conflictos son algunas de las habilidades interpersonales que el directivo eficaz va a tener que llevar a la práctica en el ejercicio de su gestión.

El ser humano tiene impreso en su naturaleza el carácter social y consecuentemente necesita relacionarse con el resto de individuos. Las relaciones personales tienen como objeto establecer conexiones y vínculos con los demás, cuanta más riqueza tengan mayor satisfacción proporcionan a la persona. Las habilidades interpersonales se utilizan con el fin de facilitar estas relaciones. Una persona que posea una mayor habilidad podrá establecer mejores conexiones con los demás en todas las dimensiones de su vida. Las entidades están formadas por un grupo de personas que tiene que establecer sus propias relaciones entre sí, para lo que se ayudarán de las habilidades interpersonales.

Longo y Gil (2004) destacan la vinculación del éxito laboral con la práctica reiterada de ciertos comportamientos observables en la actividad profesional, cuya identificación, así como su análisis, por medio de ciertas técnicas, los relaciona con la posesión de determinadas cualidades o características personales.

Estas habilidades en la actualidad están adquiriendo cada vez más importancia, y las empresas tienden a seleccionar a personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, puesto que de ello depende la calidad y la rentabilidad de la misma. En la administración pública, según Martínez Viñado (2010) existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

La literatura existente en la actualidad en medios físicos, digitales o electrónicos, tanto en el área de la gerencia como de la administración, está llena de listas de atributos, conductas, actitudes, orientaciones y estrategias a ser adoptadas por los directivos para desarrollar habilidades que les permitan tener un desempeño exitoso en cualquiera que sea su campo de acción (educativo, comercial, financiero, empresarial, entre otros), tal como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Diversas Prácticas, Habilidades y Atributos del Directivo**

Autor(es)	Contribución teórico-práctica en cuanto a habilidades directivas
Malone (1993)	Basó su modelo DESCRIBED en aspectos esenciales de la práctica directiva, muchos de los cuales pueden ser considerados hoy día como habilidades determinación, estima personal, sistema estratégico (misión, visión, metas), comunicación, reciprocidad, ideales, bases teóricas, entusiasmo y disciplina; haciendo hincapié en la importancia de desarrollar todas y cada una de estas por igual, de manera integral.
Pfeffer (1998)	Identificó siete prácticas fundamentales asociadas con la efectividad administrativa y organizativa: afirmar la seguridad del empleo, contratar selectivamente a la gente fomentar la descentralización y los equipos auto-administrados, instituir niveles altos de paga basados en el desempeño, capacitar ampliamente, reducir las diferencias de estatus y compartir información.
Rigb (1999)	Se concentró en las 25 herramientas y técnicas de administración más populares en una investigación acerca de la asociación entre las herramientas y las técnicas de administración y el desempeño organizativo.
Whetten y Cameron (1998)	Realizaron un estudio en 402 directivos identificando 60 características básicas agrupándolas luego en las 10 identificadas con mayor frecuencia, divididas en 3 grupos: Habilidades Personales (desarrollo de autoconciencia, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas), Habilidades Interpersonales (dirección, orientación y comunicación de apoyo, obtención de poder influenciar, motivación de los demás manejos del conflicto) y Habilidades Grupales (facultamiento y delegación, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces, dirección hacia el cambio positivo). A su vez añadieron un conjunto de Habilidades Específicas de Comunicación con vinculación directa en cada uno de los grupos anteriores.
Quinn (2000)	Identificó "ocho semillas" para la administración y el liderazgo eficaces: "visualizar a la comunidad productiva", "mirar primero al interior", "abrazar al yo hipócrita", "trascender al miedo", "personificar una visión del bien común", "perturbar el sistema", "rendirse ante el proceso emergente y atraer a través de la fuerza moral".
Brodbeck (2000)	Realizó un estudio internacional de 6.052 directivos en 22 países en el que concentraron las diferencias en los atributos administrativos e identificó atributos tales como: inspiradores, auto-sacrificados, íntegros, diplomáticos, malévolos, visionarios, administrativos, centrados en sí mismos, conscientes del estatus, autocráticos, modestos y autónomos.
González (2006)	Basó el desarrollo de habilidades directivas en las fases del proceso directivo (planificación, organización, dirección y control), vinculándolas con las habilidades de negociación, el liderazgo, la comunicación y la motivación laboral.

Puchol (2010).	Reformuló la teoría de Whetten y Cameron (1998) de una manera más didáctica y haciendo hincapié en las habilidades directivas interpersonales.
Valls (2010)	Basándose en la teoría de Whetten y Cameron (1998), dividió las habilidades directivas básicas en doce: toma de decisiones, estrategia, gestión del tiempo, gestión el estrés, comunicación, negociación, asertividad, gestión del jefe, liderazgo, motivación, efectividad y presentaciones en público.

Fuente: José Isaías Salas, Adriana Díaz. Habilidades directivas en la Gestión de Universidades Públicas como Empresas del Conocimiento.

### 2.2.1.1 Características de las Habilidades Directivas

Las habilidades directivas pueden ser vistas entonces como herramientas que ayudan a los líderes a ejercer la gestión en sus instituciones aplicando conocimientos, técnicas, actitudes para incrementar su eficacia y eficiencia como responsable de su organización.

Según Whetten y Cameron (2011, p. 8), las habilidades directivas "consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados", las cuales poseen las siguientes características:

**Cuadro 2. Características de las Habilidades Directivas**

Característica	Fundamento
Son conductuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas pues consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.</li> <li>• Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.</li> <li>• Mientras la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.</li> </ul>

Son controlables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo.</li> <li>• A diferencia de las prácticas organizacionales como contratar selectivamente o actividades cognitivas como 'trascender el miedo' las habilidades pueden demostrarse practicarse, mejorarse y frenarse conscientemente por los propios individuos.</li> <li>• Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.</li> </ul>
Se pueden desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desempeño puede mejorar.</li> <li>• A diferencia del coeficiente intelectual (CI) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.</li> </ul>
Están Interrelacionados y Sobrepuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás.</li> <li>• Las Habilidades no son conductas simplistas o repetitivas, son un conjunto integrado de respuestas complejas.</li> <li>• Los directivos eficaces deben depender de combinaciones de habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal.</li> <li>• Los directivos eficaces desarrollan una constelación de habilidades que se superponen y se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.</li> </ul>
A veces son contradictorias o paradójicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas.</li> <li>• No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo el espíritu emprendedor.</li> <li>• Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles.</li> </ul>

Fuente: Whetten y Cameron (2011).

Como se observa en el Cuadro 2, las habilidades directivas, siendo conductuales, controlables, desarrollables, interrelacionadas, superpuestas y, en algunos casos, contradictorias, están ligadas al éxito tanto personal como

organizacional, pues los beneficios de su desarrollo y/o aplicabilidad traspasan el plano individual hacia el colectivo.

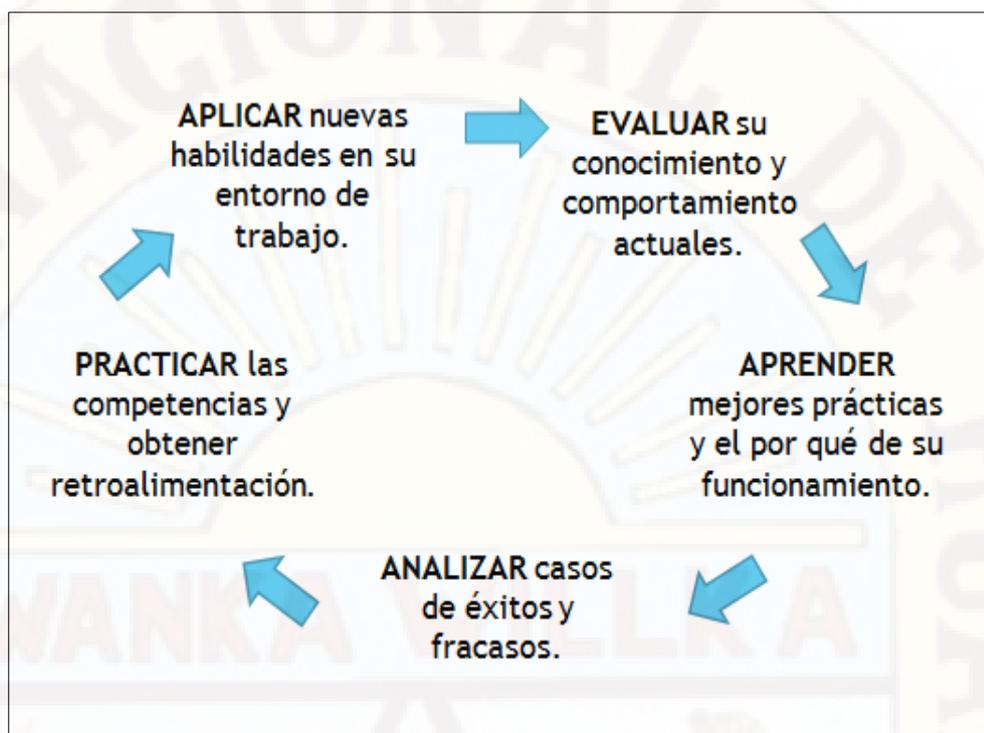
En tal sentido, Casado (2009, p. 71) afirma que las habilidades directivas "son capacidades de influencia, comunicación, liderazgo, de promoción de cambios, de resolución de conflictos, de trabajo en equipo y de establecer vínculos para alcanzar con desempeño con eficacia sobre las demás personas".

Ante esta idea, Harf y Azzerboni (2010) plantean que las habilidades directivas promueven acciones en los demás pues apuntan a la coherencia y al dinamismo, garantizando la puesta en práctica de procesos democráticos y participativos a fin de lograr y establecer valores organizacionales desde el cumplimiento de la visión y la misión de la organización. Al cumplir la diversidad de habilidades, el equipo directivo puede actuar situacionalmente como un líder, jefe y asesor dependiendo del contexto que se presente.

Pero, desafortunadamente, aunque en teoría parezca sencillo, para Whetten y Cameron (2011), el desarrollar habilidades directivas altamente competentes es más complicado que desarrollar otro tipo de habilidad, como un oficio u ocupación. Este se debe, según los citados autores, a que las primeras están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, estando inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos, quienes son frecuentemente impredecibles.

Asimismo, como se observa en la Figura 2, dicho desarrollo es tanto cíclico, como progresivo y dinámico, donde, como ya se ha referido, las diversas habilidades se encuentran interrelacionadas y en muchos casos, superpuestas unas sobre otras, y de allí que el modelo de aprendizaje de las mismas propuesto por Whetten y Cameron (2011), sí tiene una aplicabilidad casi universal en cualquier organización, sin importar tamaño, tipología o actividad a la cual se dedica, pues estas competen al directivo en sí mismo, quien debe evaluar su conocimiento y comportamiento actuales, aprender entonces las mejores prácticas y el por qué éstas funcionan, analizar casos de éxitos y fracasos.

Figura 2. Desarrollo de Competencias Directivas: Modelo de Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Ahora bien, lo que sí tienen en común todas las habilidades directivas es el potencial de mejorar a través de la práctica; por ende, puede decirse que su desarrollo paulatino, planificado y estructurado a través del tiempo, puede conducir a futuro a un proceso gerencial mediante el cual se pueda maximizar el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el liderazgo y el manejo de los capitales económicos, materiales y humanos, entre muchos otros aspectos.

Además, dichos atributos, conductas y estrategias, pueden ser mejorados una vez que los equipos directivos reciben formación gerencial con la finalidad de mejorar los estilos de gestión utilizados en su desempeño como gerentes. Al respecto, autores como Casado (2009) concuerdan con Whetten y Cameron (2011) al remarcar la importancia de desarrollar e ir aplicando las habilidades directivas personales, interpersonales y grupales, de manera sistemática y organizada. Vale entonces profundizar en lo que son cada una de ellas.

Figura 3. Habilidades directivas personales



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Whetten y Cameron (2011)

Como se observa en la Figura anterior, Whetten y Cameron (2011) plantean que existen, dentro del grupo de habilidades directivas personales, tres habilidades específicas: el desarrollo de la autoconciencia, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas; pero a su vez, incluyen en ellas las habilidades específicas de comunicación como complemento de las tres primeras.

Según los citados autores, en primer lugar, el autodescubrimiento es una clave para el mejoramiento o desarrollo del autoconocimiento, el cual conduce al descubrimiento de una autoconciencia, cuyas áreas más importantes son los valores personales, el estilo de aprendizaje, la orientación hacia el cambio y la orientación interpersonal.

El desarrollo de la autoconciencia, como habilidad directiva, es entonces es el pleno conocimiento del "yo" del directivo: lo que este valora, cómo se siente acerca de las cosas, cómo se comporta con los demás, lo que quiere lograr y lo que le atrae, donde todo está fuertemente influido por sus valores, estilo de aprendizaje, orientación hacia el cambio y orientación interpersonal, como lo plantean Whetten y Cameron (2011), siendo que estos están entre los bloques de construcción más importantes acerca de los cuales surgen otros aspectos del yo interno.

La segunda habilidad directiva observada en la Figura 3 es el manejo del estrés personal, el cual tiene que ver con la administración del tiempo y la mejora en la relación estrés-tiempo. Esta es, según los citados autores una de las habilidades más cruciales, pero a la vez menos atendidas dentro del compendio que debe poseer un directivo competente; esto se debe a que los sentimientos de estrés son el producto de ciertos factores que se encuentran dentro y fuera del individuo.

Así, el manejo del estrés está condicionado a los factores estresantes, la reacción ante los mismos que se da en dos etapas: la de alarma y la de resistencia, siendo que cada individuo afronta, de manera diferente y muy particular, dichos factores. A criterio de Whetten y Cameron (2011, p. 106), el manejo del estrés es la capacidad de "eliminar o minimizar los factores que lo producen por medio de las estrategias de ejecución".

Otro método eficaz es que los individuos mejoren su capacidad general de manejar el estrés al incrementar su elasticidad personal. Estas se llaman estrategias proactivas y están diseñadas para iniciar una acción que resista los efectos negativos del estrés. Finalmente, acotan los citados autores, es necesario desarrollar técnicas a corto plazo para manejar los factores de estrés cuando se requiere una respuesta inmediata. Estas son estrategias reactivas, aplicadas como remedios en el momento para reducir los efectos temporales del estrés.

La tercera habilidad directiva personal señalada en la Figura 3, la solución analítica y creativa de problemas, es quizás una de las más complejas y difíciles de desarrollar. Según Whetten y Cameron (2011, p. 160), esto se debe a que: "A la mayoría de las personas, incluyendo los directivos, no les gustan particularmente los problemas, pues consumen tiempo, crean estrés y parecen no irse nunca. De hecho, casi todos tratan de deshacerse de los problemas tan pronto como pueden".

En tal sentido, los citados autores indican que la solución analítica de problemas es la aplicación de un método sistemático y lógico, el cual incluye al menos cuatro etapas: la definición del problema, la generación de alternativas, la evaluación de alternativas y la puesta en práctica de la solución. Como se observa,

dicho método se asemeja al proceso de toma de decisiones, tal como lo propone Valls (2010).

Finalmente, en cuanto a las habilidades específicas de comunicación, para Whetten y Cameron (2011), las barreras más importantes para la comunicación efectiva en las organizaciones son interpersonales; por ende, ello amerita especial cuidado por parte del directivo ya que es una de las habilidades más difíciles de desarrollar, pero sobre todo, de mantener en toda instancia y en todo momento, siendo que si los principios básicos de la comunicación efectiva se practican y se llevan a cabo de manera consciente en las interacciones diarias, pueden llegar a ser importantes herramientas para mejorar la competencia en comunicación del directivo.

Figura 4. Habilidades directivas interpersonales



Fuente: Elaboración propia Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Ahora bien, según se observa en la Figura anterior, Whetten y Cameron (2011), agrupan en las habilidades directivas interpersonales, la dirección, orientación y comunicación de apoyo, la obtención de poder e influencia, la motivación de los demás y el manejo del conflicto. La primera consiste en saber dirigir, orientar y comunicar, de manera eficaz y eficiente, cuando se requiere apoyo en la aplicación de las bases fundamentales de la administración y la gerencia; por ende, su aplicabilidad va más allá del cumplimiento de las tareas inherentes al cargo directivo, pues deben trasladarse hacia los demás miembros de la organización bajo habilidades competentes de comunicación.

La segunda, obtención de poder e influencia, se refiere, según los citados autores, al establecer una base de poder con objeto de cumplir con su trabajo y para obtener compromisos hacia objetivos importantes. Pero dicha base debe darse sobre el poder tanto controlado como legítimo, pues en el caso contrario se tiende a incrementar la resistencia entre los subordinados.

Es por ello que tal vez la aplicabilidad de esta habilidad pueda no ser universal, pues en el caso de las organizaciones educativas, por ejemplo, las Universidades Públicas, si bien debe darse el ejercicio del poder legítimo y una influencia positiva por parte del directivo, éticamente esto podría generar conflictos, no del poder que ostenta el cargo en sí, si no en lo que se pretende obtener bajo dicha influencia y obtención de poder, donde la persuasión tiende a forjar confianza y a alentar el compromiso interno, mientras que la coerción y la intimidación erosionan la confianza, producen una aceptación sólo superficial y fomentan el servilismo, según plantean Whetten y Cameron (2011).

La tercera habilidad, motivación de los demás, se basa evidentemente en el segundo componente del desempeño laboral: la motivación. Para los citados autores, aunque es importante para los directivos ocuparse del entrenamiento y apoyo de las necesidades de los subordinados e involucrarse de manera activa en el proceso de contratación y ajuste del puesto para asegurar una aptitud adecuada, la influencia de sus acciones en la motivación diaria a los subordinados es vital. Los directivos eficaces destinan suficiente tiempo a animar y fortalecer la motivación de sus subordinados, lo que se refleja en su esfuerzo e interés.

La cuarta habilidad descrita en la Figura 4 es otro componente de las relaciones laborales: el manejo del conflicto. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) indican que el conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional y, por ende, la habilidad directiva para manejar el mismo es aquella que abarca a su vez tres destrezas fundamentales: el diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal (identificación de foco y fuente), la selección del método apropiado de manejo de conflictos (factores de selección) y la resolución de confrontaciones interpersonales mediante el método de colaboración.

Finalmente, como se indica en la Figura 5, el tercer grupo de habilidades directivas fundamentales propuestas por Whetten y Cameron (2011) corresponde a las habilidades grupales: facultamiento y delegación, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces y dirección hacia el cambio positivo.

**Figura 5. Habilidades directivas grupales**



Fuente: Elaboración propia Adaptado de Whetten y Cameron (2011).

Como primera habilidad grupal propuesta por Whetten y Cameron (2011), el facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos: facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que obligarles a hacer lo que el directivo quiere.

Más que ser una estrategia de empuje, en la que los directivos induzcan a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es una estrategia de atraer.

A su vez, a criterio de los citados autores, sin la delegación y el facultamiento que la debe acompañar, ninguna organización y ningún directivo pueden disfrutar de un éxito a largo plazo. La delegación incluye la actividad de trabajo a otras personas y es una actividad inherentemente relacionada con todas las posiciones directivas.

En cuanto a la segunda habilidad grupal, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces, esta una habilidad basada en la visión estratégica del directivo, donde este, al conocer plenamente las habilidades de sus subordinados, puede conformar equipos de trabajo dinámicos que puedan alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos, tareas o metas que les han sido asignados, en pro del beneficio común para la organización y su consecuente éxito.

Por último, pero no menos relevante, se tiene la habilidad de dirigir hacia el cambio positivo. Esta es, sin duda alguna, una de las habilidades que todo directivo que se desempeña en cualquier ámbito u organización debe atender con carácter imperativo, considerando todas y cada una de las habilidades tanto personales, como interpersonales y grupales antes analizadas, cada una de ellas contribuye a generar en el directivo esa visión de cambio positivo, esa visualización a futuro de la organización ideal, adaptable y en sincronía con los cambios del entorno donde se encuentra inmersa.

Según Whetten y Cameron (2011), el directivo debe ser capaz de generar un cambio positivo tanto universal como creciente, considerando la necesidad de estructuras y las tendencias hacia la estabilidad de la organización.

#### **2.2.1.2 Importancia de las Habilidades Gerenciales en el Sector Público**

Afirma Peter Drucker (1993), que la gerencia considerada como una actividad social orientada a la dirección de organizaciones, tiene como objeto primordial la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Esta consideración tiene especial significado en la gestión de instituciones públicas, por cuanto se relaciona con servicios asociados al bienestar de una comunidad, con la calidad de vida de una sociedad y con un alto impacto sobre el desarrollo de la región o un país.

Es una necesidad latente en las entidades públicas, el cumplimiento de la función social que le compete como Estado y la aplicación técnica de un modelo de administración orientada a la efectividad en la prestación de servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la comunidad. Por lo tanto, el gerente público tiene que cumplir con los retos de hacer realidad y consolidar un modelo de

gerencia integral que le permita generar cambios en la cultura corporativa garantizando la continuidad y sostenibilidad de los proyectos que emprenden las entidades del Estado.

La Dra. Silvia González (2011) experta en Gerencia Pública, considera que es importante un cambio en la actitud del servidor público, orientándolo hacia una vocación del servicio y en donde el ciudadano sea considerado siempre como el eje principal de su función pública. Para esto es importante también reorientar el ordenamiento jurídico aplicable vigente y cambiarlo de un enfoque funcional a un enfoque sistémico, de modo que al fortalecer este modelo gerencial se contribuya a facilitar el cumplimiento de la Misión, Visión, Valores y objetivos de la función social que le compete a cada institución.

Es de suma importancia que las entidades del Estado, realicen los esfuerzos necesarios que conduzcan a la búsqueda de un directivo con una formación profesional coherente con el perfil y competencias requeridas por la entidad en la que pretenda desempeñarse. De esta manera las posibilidades acertar con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y aportar a su función será realmente efectiva. Esto conducirá al directivo a entender las necesidades particulares de la entidad y a mejorar su gestión.

La gerencia pública debe orientarse hacia un modelo centrado en el ciudadano, que simplifique y mejore las relaciones entre estos y los profesionales con los que interactúa. Se espera que una visión holista y con el apoyo de indicadores de gestión, permita valorar la importancia de reducir los costos, sin que se afecte la calidad del servicio. Por lo tanto, es importante realizar una revisión de los principales inconvenientes que afectan al sector público, a fin de poder presentar un escenario real y soluciones coherentes con las necesidades del mismo.

Como podemos ver, el desarrollo de las habilidades y competencias gerenciales en el sector público se constituye en pilar fundamental de un nuevo enfoque administrativo, ya que representa un verdadero desafío para quienes desean ocupar posiciones de dirección. Los gerentes deberán ser capaces de desarrollarse simultáneamente en prácticas y teorías administrativas, que les ayude

a traducir el proceso administrativo en una función social. Por consiguiente, la comunicación asertiva y la orientación al servicio deben ser el denominador que contribuya a la construcción de confianza empresa-usuario, como condición para generar valor y cohesión.

### **2.2.1.3 Habilidades Directivas o Gerenciales Requeridas para los Gerentes del Sector Público**

Al reflexionar sobre las habilidades directivas el primer impulso fue describir qué habilidades debería tener un directivo y cómo debería comportarse, sin embargo, se vio por conveniente que la introducción a esta parte se realizara incorporando algunas de las acepciones reflejadas en el diccionario como capacidad, competencia, aptitud, destreza, pericia, experiencia, gracia, ingenio, soltura, práctica, cualidad, mano, maña, sagacidad, astucia, diplomacia, tiento, tacto, delicadeza. Con seguridad estas no son las únicas virtudes que deben acompañar a aquel que tiene la misión de dirigir equipos de trabajo, pero ayudaran a dar sentido a los párrafos que siguen.

González S. (2011), afirma que, tanto en la administración pública como en el sector privado, se precisan directivos que ejerzan un liderazgo real que consiga integrar equipos comprometidos con su trabajo. El liderazgo y compromiso se muestran como factores que deben mantenerse en una tensión directa y constante de cuyo equilibrio dependen los buenos resultados en la gestión, y la satisfacción de todo el equipo. Existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que se ejerce y el comportamiento de los equipos de trabajo. La habilidad reside en adecuar la manera de actuar no sólo con cada grupo, sino con cada uno de los miembros.

No hay un modelo único para gestionar con las personas, y empleo conscientemente el concepto de "gestionar con las personas" en lugar del tan ya utilizado "gestionar a las personas", porque considero que esta última expresión, conlleva implícito un cierto grado de manipulación, aspecto intolerable en cualquier relación humana y que por supuesto no tiene la más mínima cabida en una gestión de equipos responsable.

Si en cualquier entorno son importantes ciertas actitudes del líder, en la administración pública se perciben como imprescindibles porque en ella las relaciones laborales, definidas en los estatutos legales básicos del empleado público y con condiciones diferentes del sector privado, tienen unas características específicas que influyen en gran medida en las relaciones interpersonales. La honestidad, transparencia, compromiso, capacidad de negociación, lealtad, son algunas de las habilidades claves, además de las ya mencionadas al principio, que favorecen el correcto desarrollo de los equipos de trabajo.

Moreno B., Carlos H. (2006), consideran que los gerentes del sector público deben desarrollar competencias y habilidades enfocadas hacia la consolidación de los nuevos modelos de Gerencia Integral, dando origen a una verdadera transformación de la cultura institucional. Estas deben estar enfocadas en el servicio al cliente, es decir centrados en el ciudadano, teniendo en cuenta sus necesidades, además de una orientación hacia la normatividad legal.

En este sentido, los directivos deben responder a los procesos de modernización y descentralización, generando condiciones adecuadas para la producción de servicio público con características de eficacia, eficiencia y equidad.

"Una persona tiene competencia si posee los conocimientos, las destrezas y las aptitudes que necesita para desenvolverse en una ocupación, si es capaz de resolver las tareas independientemente y flexiblemente". Punk (1994).

#### **2.2.1.4 Habilidades Gerenciales en el Sector Público**

A continuación, se dará una explicación sobre las habilidades gerenciales en el sector público, permitiendo comprender todo lo que un buen gerente debe tener para llevar al éxito a la empresa u organización y después se explicara todo lo referente con la toma de decisiones empresariales en el sector público, donde ya se ponen en práctica aquellas habilidades ya mencionadas para complementar el éxito gerencial.

Guerrero (2009) afirma: "la nueva Gerencia Pública constituye una visión privada sobre los elementos de la administración pública, la cual ha surgido de una tradición diversa a la establecida por varios autores importantes de la

administración como: Frederick Taylor, Henri Fayol, Oliver Sheldon y Chester Barnard, los cuales son conocidos como Movimiento del Management Científico. Ni está familiarizado del todo con el pensamiento de Peter Drucker, un tratadista muy reconocido de la administración de los negocios privados.

Sus bases intelectuales están ancladas en el pensamiento neoliberal, principalmente del emanado de la escuela austriaca y la opción pública. Con lo anterior el concepto de gerencia pública viene de muchos años atrás, y que ha sido fuente de mucho estudio para lograr entender este concepto y a su vez, comprender que habilidades son las propias de un buen gerente del sector público, son muchos años y aún faltan, ya que en este tiempo se presenta controversia en la toma de decisiones que son tan complejas y criticadas por la sociedad.

En la actualidad tanto las habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión, están representando mayor relevancia para las empresas y organizaciones públicas, puesto que se crea un marco de responsabilidad que va de acuerdo con la toma de decisiones; las apuestas decididas por el desarrollo de habilidades directivas se convierten en una verdadera ventaja competitiva, porque permite tomar aspectos importante o relevantes de la gerencia privada y lo introduce en la gerencia pública, donde en este último se hace capaz de liderar los procesos de mejora empresarial en las organizaciones, especialmente en aquellas en las que el recurso humano es más determinante o importante, como es el caso del sector público (Pereda Pérez, Guzman Guzman, & Gonzáles Santa Cruz, 2014, pág. 6).

Se entiende entonces que la habilidad gerencial en el sector público está cada día en constante transformación, logrando posesionarse un clic más delante de la gerencia privada, abonado también al gran compromiso social que implica el cargo como gerente público. Pero, es importante recalcar como lo afirmó Longo (2002. pág. 3) en el VII congreso internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) sobre reforma del estado y de la administración pública: el problema en la gerencia pública, es que los sistemas tradicionales de función pública, son limitados en cuanto a la capacidad para producir nuevos perfiles directivos, que realicen gestión en las empresas

presentando innovación, eficiencia y eficacia; tampoco se disponen de mecanismos acordes para estimular la práctica gerencial pública debidamente, por ellos la profesionalización de los directivos se ha convertido en una prioridad para los reformadores y ha exigido concentrar políticas específicas en la gerencia pública, ya que los éxitos de las empresas del sector público propenden de un líder innovador y dinámico, que utilice todos los mecanismos que permitan llevar más allá de la barrera la gerencia pública, pero respetando los límites legales.

Con lo anterior se identifica que las habilidades gerenciales en el sector público son más complejas de las que se puede evidenciar o entender, se hace necesario la innovación en el modelo gerencial público, es por esta razón que las empresas de éxito están lideradas por personas que reúnen un perfil donde se puede observar innovación, eficiencia y eficacia en las labores gerenciales, ya que estas se deben moldear a las circunstancias del entorno de la organización, permitiendo tomar decisiones acordes a las necesidades y diferentes componentes empresariales que pueden limitar a la hora de ser un gerente público con todas las habilidades pertinentes para lograr los objetivos.

#### **2.2.1.5. Toma de Decisiones en el Sector Público**

La toma de decisiones en el sector público, en muchos años no ha sido objeto de tanta atención de la misma forma que el en sector privado, debido especialmente, a que, los conceptos económicos han sido enfáticos en los mecanismos o procesos económicos de las organizaciones, olvidándose un poco del tema social el cual cada día se entiende que es de gran importancia, inclusive de la misma manera de lo económico, descuidando a los protagonistas de las decisiones públicas, y a la escasa importancia, que se presentan en los campos de la distribución y a la estabilidad del servicio prestado, presentada muchos años al sector público en procesos como el de la asignación eficaz de recursos, donde es importante la priorización de los elementos a solucionar, ya que en algunos casos se tienen en cuenta para elementos que no son principales.

Pero, la toma de decisiones del sector público, es de suma importancia, ya que en la gerencia la toma de decisiones ocupa el primer plano, porque de esta depende el futuro de las empresas públicas y se puede decir que del buen concepto

que se le da a la gerencia pública, ya que en el futuro la potencia de un país, no estará tanto en los recursos naturales y humanos, como en disponer, en todos los ámbitos de actuación, de decisores con iniciativa, mentalidad flexible y capacidad de adaptación a los cambios socioeconómicos que se pueden presentar cada día. (Nieto de Alba, 1987, pág. 3). Los cuales cada día dichos cambios se presentan con más frecuencia, con lo cual los niveles de incertidumbre son mayores.

Es importante tener claro de quienes son tomadores de decisiones, son quienes pueden llegar a desarrollar la capacidad de percibir tendencias o acontecimientos a partir de ciertos raciocinios lógicamente estructurados, en algunos casos modelos debidamente aplicados, que les permita percibir y elaborar estrategias donde pueda realizar una toma de decisiones adecuada y de esta forma trascender o sobrevivir en el entorno como el actual. (Mendieta C., 2005, pág. 34).

Por lo tanto, los tomadores de decisiones deben generar cierto nivel de descentralización o desconcentración en las organizaciones, a fin de entregar a pequeños subsistemas cierto grado de autonomía, a través de los cuales periódicamente se reciba información, que completada con la experiencia y otros referentes interno y externos complementarios, lleve a que la decisión tomada tenga todas las posibilidades de acierto sobre el problema tratado. (Mendieta C., 2005, pág. 15).

Según Ramírez (2001, pág. 76), "al ejercer el poder que otorga la autoridad de ser gerente público, tratándose de sistemas de trabajo en grupo o de cooperación, es importante contar con la opinión de los trabajadores o empleados de todos los niveles de la organización, son estos los que legitiman la orden emitida por el directivo, ya que son los que ejecutan dichas decisiones u órdenes que emiten la alta dirección, de esta forma los empleados participan en la ejecución de la orden dada, por lo tanto, es importante tener en cuenta como ya se mencionó anteriormente el grupo de trabajo, donde se delegan funciones con el propósito de recolectar toda la información pertinente o adecuada para una toma de decisiones que lo lleve al éxito".

### **2.2.1.6 Habilidades Directivas del Gestor de Proyectos**

El liderazgo de calidad está respaldado convenientemente por una serie de habilidades que refuerzan su efectividad y encumbran al éxito a quien las presenta. Es difícil, una vez que se cuenta con alguna de estas capacidades, el perderla. Lo que sí es posible es adquirirla, partiendo de cero. Es una cuestión de conciencia, foco y esfuerzo. Este impulso ha de dirigirse hacia la consecución de las siguientes habilidades directivas:

a. **Inteligencia social:**

Ayuda a la comprensión de las situaciones y dinámicas sociales. Este tipo de habilidades directivas permiten tomar decisiones de manera efectiva en una variedad de situaciones sociales. Para darse, precisa de conciencia social, la sensibilidad a distintas situaciones sociales y habilidad para actuar en consonancia con el rol de líder. Para desarrollar la inteligencia social es necesario el contacto humano y exponerse a diferentes personas en distintas circunstancias. De esta forma se puede hacer crecer la propia percepción social y la capacidad de involucrar a otros.

b. **Habilidades interpersonales:**

Consiste en la capacidad de dirigirse a distintas personas, en diferentes ambientes y con propósitos variados; la habilidad de comunicarse con audiencias de pequeño tamaño y también de gran volumen, y la decisión para hacerlo, aunque no se conozca a los interlocutores resumen este tipo de habilidades directivas que resultan imprescindibles en cualquier proyecto.

Pese a que las habilidades interpersonales se consideran a veces como un subconjunto de la inteligencia social, deben asumirse como capacidades con entidad propia.

c. **Inteligencia emocional:**

Daniel Goleman en su obra apunta los aspectos más significativos de estas habilidades directivas, pueden considerarse como un complemento a la inteligencia social, ya que giran en torno a la capacidad de comunicación a nivel emocional, la habilidad para comprender las emociones de los demás, entendiendo las

situaciones por las que atraviesan. La inteligencia emocional tiene una gran carga interior, ya que para lograr los objetivos descritos es imprescindible estar en sintonía con las propias emociones. Para hacer crecer la inteligencia emocional y desarrollar ese carisma tan anhelado, hace falta profundizar en la comunicación no verbal, aprender a regular y controlar los propios sentimientos y, por supuesto, saber expresarlos de manera apropiada.

d. Prudencia:

Sí, esta habilidad es determinante especialmente en entornos dinámicos y, muchos Project Managers podrían beneficiarse de sus ventajas. Pero es difícil de cultivar; para muchos es sinónimo de sabiduría, para otros es inherente a la experiencia y, sin embargo, ninguno está del todo en lo cierto ya que se trata de ser capaz de ver otras perspectivas y de tener en cuenta diferentes puntos de vista antes de actuar, con objeto de evitar la impulsividad o las acciones motivadas por una visión limitada. Para ser Directores de Proyecto prudentes hay que saber pedir opiniones, hay que tener la capacidad de escuchar a los demás y, lo que es más complicado, hay que tener en cuenta toda esta información antes de dar ningún paso.

e. Coraje:

Esta manifestación de la valentía también se encuentra entre las principales habilidades directivas. Más que con el arrojo, el coraje se relaciona con la fortaleza, e implica tener el valor de tomar riesgos calculados y la actitud necesaria para defender las propias creencias y hacer lo correcto, independientemente de las circunstancias. Para experimentar este valor en la propia gestión es preciso revisar la propia escala de valores, las prioridades de uno mismo, y tratar de robustecerlos.

f. Gestión de conflictos:

Estas habilidades directivas son importantes porque en los proyectos es habitual que se produzcan roces o se presenten fricciones entre grupos de interés o entre los propios miembros de los equipos de trabajo. Cualquiera de estos problemas podría debilitar el proyecto y hacer perder de vista los objetivos a los principales actores. Un buen Project manager no puede dejar que eso suceda y ha de saber mediar. No sólo ayudando a resolver este tipo de cuestiones cuando

surjan, sino que también mostrando la capacidad de evitar su aparición. La resolución de conflictos es una cuestión de estrategia, aunque resulta muy útil disfrutar de un amplio conocimiento de las personas con las que se trabaja. La mejor manera de lograrlo es tratar de transmitir a las partes una visión positiva, la de que encontrar una solución donde todos ganen y nadie pierda es posible, y, partiendo de ese "final" avanzar hasta el presente, con las ideas más claras acerca de los puntos donde se pueden hacer concesiones, siendo flexibles y asumiendo que todos tendrán que renunciar a algo.

g. Toma de decisiones:

Una de las competencias básicas para cualquier líder es la capacidad de tomar buenas decisiones. Tener una mente analítica, capacidad para escuchar, atención al detalle, capacidad para actuar correctamente bajo presión y saber cuándo es el momento de dar un paso atrás y dejar que otros decidan se encuentran entre las características que presentan quienes disfrutan de estas habilidades directivas que les ayudan a avanzar con buen pie. Para desarrollar una buena toma de decisiones es imprescindible la experiencia, pero igual de importante y necesaria resulta la formación.

### **2.2.2. Compromiso Organizacional**

Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins, 2009: 79).

Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974) consideran el compromiso organizacional cómo la creencia en las metas y valores de la organización aceptándolas, y teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y, en definitiva, desear seguir siendo miembro de la misma. Para Díaz y Montalbán (2002) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

Los primeros estudios sobre compromiso organizacional aparecieron a partir de mediados de los años 1960 a raíz de los estudios de Lodhal y Kejner (1965), aunque será sobre todo en la década de los 70 cuando se popularice su estudio en el ámbito norteamericano y posteriormente en otros países occidentales.

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un constructo de concepto multidimensional que comprende tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo.

Esta aproximación tridimensional es la que mayor investigación y soporte ha generado durante las últimas décadas, siendo la teoría más estudiada por muchos otros autores (Arciniega & Gonzales, 2006). Por otro lado, algunos autores definen el compromiso organizacional como la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja (Arciniega, 2002).

Aunque existen varios enfoques que describen el concepto; la delimitación respecto a su definición, surge en 1965 gracias a Lodahl y Kejner, quienes definen el compromiso organizacional como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, tomando en cuenta la motivación intrínseca como un factor determinante.

#### **2.2.2.1 Tipos de Compromiso Organizacional**

El modelo de Meyer y Allen (1997) diferencia tres dimensiones del compromiso organizacional, teniendo en cuenta que estas son diferentes en lo que respecta a sus causas y consecuencias. A continuación, se detalla cada tipo de compromiso organizacional propuesto por estos autores:

➤ El compromiso afectivo:

Es visto como el vínculo emocional que los trabajadores sienten hacia su organización, caracterizada por su identificación e implicación con la misma, así como por su deseo de permanecer en ella. Es entonces, este vínculo el que promueve que los trabajadores disfruten y sientan placer de trabajar en su

organización. De ahí que los trabajadores que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio y bien de la entidad a la que pertenecen (Johnson & Chang, 2006).

Esto puede estar relacionado con la motivación intrínseca, ya que el trabajador realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin recibir algún incentivo externo, sintiendo una sensación de placer, éxito y un fuerte deseo personal. Asimismo, esta concepción de compromiso afectivo es la que mayor aceptación ha recibido por parte de investigadores que se han dedicado a su meticulosa revisión (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

➤ El compromiso continuo:

Hace referencia a los costos, tales como financieros, beneficios, etc., los cuales perdería un trabajador al retirarse de una institución, de manera que dejarlo implicaría un alto costo para el empleado, debido a las pocas probabilidades de conseguir otro empleo igual (Arias, 2001). Esta concepción de compromiso ha tenido algunas observaciones: algunos autores han sugerido que el compromiso continuo debe estar subdividido en dos dimensiones, sacrificio personal, que hace referencia a dejar el trabajo, y oportunidades limitadas que es asociado al encontrar otras oportunidades laborales (McGee & Ford, 1987; Somers, 1995).

Asimismo, el compromiso continuo puede estar más relacionado con la motivación extrínseca, ya que lo que atrae al trabajador no es la actividad que realiza en sí, si no lo que recibe a cambio por la actividad realizada, ya sea dinero u otra forma de recompensa. Entonces, ello hace que el trabajador permanezca comprometido en la organización, por que adquiere beneficios que no sacrificaría.

Esto nos lleva a suponer una sociedad con un alto índice de desempleo, existirá un mayor compromiso de continuidad por parte de los trabajadores hacia sus organizaciones (Vandenberghe, 1996).

➤ el compromiso normativo

● Es definido como el sentimiento de obligación de los trabajadores de permanecer en la organización, esto también hace referencia a las normas sociales

que deben seguir para que una organización marche bien (McDonald & Makin, 2000).

Asimismo, este compromiso hace referencia a la creencia de la lealtad hacia la organización, partiendo del sentido moral, ya que al recibir ciertas prestaciones tales como, capacitaciones, pago de estudios, etc., conduce al despertar de un sentido de reciprocidad en los empleados para con la empresa; y, por ende, estar comprometidos con la organización hasta el tiempo estipulado (Arias, 2001).

En conclusión, existen, según Meyer y Allen (1997) tres formas en las que los trabajadores se comprometen con una organización: permaneciendo comprometidos porque así lo desean y han establecido un vínculo emocional con su centro laboral (afectivo), porque lo necesitan y se sienten obligados de permanecer en la organización (continuo) y porque sienten que deben hacerlo por una obligación moral (normativo) (Gallardo & Triado, 2007).

Cada tipo de compromiso organizacional tiene distintos efectos sobre el comportamiento del trabajador, tales como el sentir apego, el mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que brinda la organización, la satisfacción general del con funciones que desempeña y el compromiso que ello conlleva y la identificación que el trabajador siente con su organización (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Betanzos & Paz, 2001).

#### **2.2.2.2 La Escala de Compromiso Organizacional**

A lo largo de los años el compromiso organizacional ha sufrido muchos cambios respecto a su medición, sin embargo, Meyer y Allen (1991) han estructurado una escala que mide el compromiso organizacional y sus tres dimensiones. Esta escala, como se había mencionado anteriormente, es la que ha tenido y recibido mayor soporte, así como también la que ha sido ampliamente utilizada durante las últimas décadas por muchos autores (Arciniega, 2001).

Los tres tipos de compromiso han sido sometidos a revisión e investigaciones para demostrar la validez y confiabilidad de la escala (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1997). Cabe resaltar que, debido a ello, la escala de Meyer y Allen ha tenido algunas modificaciones desde sus inicios.

En un principio, Meyer y Allen (1984) desarrollaron dos sub escalas de compromiso para medir el compromiso organizacional: afectivo y de compromiso continuo. Años más tarde, se introdujo la escala de compromiso normativo (Allen & Meyer, 1990), la cual intentaba medir la internalización de las normas que guían el comportamiento del trabajador a comprometerse con los objetivos organizacionales. Esta última escala es la que mayor repercusión ha generado ante muchos autores, ya que su definición ha tenido múltiples interpretaciones. De manera que todas las revisiones se han centrado en medir el compromiso normativo (Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer & Allen, 1997).

Por otro lado, la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen ha tenido a lo largo de los años una modificación estructural, ya que ha ido evolucionando conforme otros autores han criticado la teoría y es con el aporte de los mismos que se ha seguido investigando y probando el modelo en lo que al constructo respecta. Es importante saber que la ya mencionada escala, en sus inicios, contaba con 24 ítems, que abarcaban sus tres tipos de sub escalas (afectivo, continuo y normativo), luego fue modificada y el número de sus ítems fue reducido a 21.

Posteriormente, con los estudios de revisión de Meyer (1993), la escala fue modificada por 18 ítems, manteniendo la base de sus tres tipos de sub escalas. La tercera modificación aparece en Meyer (1997), donde no se alteran las sub escalas de compromiso afectivo, ni la normativa, pero sí se hace una subdivisión de la sub escala de compromiso de continuidad en dos sub escalas: la percepción de alternativas (con 3 ítems) y sacrificio personal (con otros 3 ítems) (Arciniega, 2001).

### **2.2.2.3 Estructura de la Escala de Compromiso Organizacional**

La estructura de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen ha sido tomada de la tercera versión editada (1997). Esta está compuesta por 18 ítems en idioma inglés; sin embargo, se ha considerado tomar los ítems traducidos al español por Arciniega y González (2006). Esta escala fue traducida con todos los ítems originales reformulados en positivo (Arciniega, 2001; Gonzáles & Antón; 1995). A continuación se detallará la estructura de la escala.

Todos los ítems del cuestionario se responden a una escala tipo Likert, con 7 opciones donde: (1) En fuerte desacuerdo, (2) En moderado desacuerdo, (3) En ligero desacuerdo, (4) Indiferente, (5) En ligero acuerdo, (6) En moderado acuerdo, (7) En fuerte acuerdo. A mayor puntuación, mayor percepción de ese factor. Los ítems de cada una de las sub escalas son los que se presentan a continuación.

En la sub escala de compromiso afectivo (Arciniega, 2006), se presentan los siguientes ítems:

- Tengo una gran fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.
- Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.
- Me siento como parte de una familia en esta empresa.
- Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.
- Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.
- Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa.

En la sub escala de Compromiso de continuidad (Arciniega, 2006), se consideran los siguientes ítems:

- Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.
- Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa
- Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí.
- Ahora mismo sería muy duro para mí dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo.
- Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.

Para la sub escala de compromiso normativo (Arciniega, 2006), se consideran los siguientes ítems:

- Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.

- Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa.
- Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado.
- Ahora mismo no abandonarían mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente. Esta empresa se merece mi lealtad.
- Creo que le debo mucho a esta empresa.

#### **2.2.2.4 Validez y Confiabilidad de la Escala de Compromiso Organizacional**

Muchos autores han estudiado la validez de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) en diversos contextos. Arciniega y González (2006), validaron y trasladaron los ítems originales de la escala reformulados en positivo. La versión que se empleó en este estudio fue de 18 ítems. Para medir la validez de constructo se empleó un análisis factorial exploratorio con rotación oblimín y se obtuvo como resultado la aprobación de las 3 dimensiones. Cabe añadir que los índices de consistencia interna que se obtuvieron fueron de .79 de compromiso afectivo, .77 de compromiso continuo y .72 de compromiso normativo. Ello demuestra la consistencia de la prueba (Arciniega & González, 2006).

Otro estudio, fue llevado a cabo en México, donde se aplicó la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en una muestra de 233 trabajadores mexicanos de dos organizaciones (pública y privada). Para llevar a cabo la validez de constructo se realizó un análisis factorial de componentes principales y rotación varimax, del cual se obtuvieron resultados significativos. En este estudio también se empleó la versión de 18 ítems. Luego, se procedió a realizar una prueba de consistencia donde los índices de consistencia según Cronbach obtenidos, en esa versión hispana de los ítems, en una escala de -1,+1 fue de 0.81 para la sub escala de compromiso afectivo, 0.48 para la sub escala de compromiso de continuidad y 0.82 para la sub escala de compromiso normativo (Betanzos, Andrade & Paz, 2006).

En Latinoamérica, se llevó a cabo un estudio en Brasil para validar el modelo de Meyer y Allen y sus tres dimensiones. Se contó con la participación de 373 empleados de diversas empresas. Se llevó a cabo un análisis factorial, de

componentes principales y rotación varimax, asimismo, se emplearon el análisis de Cluster. Los resultados confirmaron las 3 dimensiones. Cabe añadir que 2 variables fueron eliminadas por su influencia en un alfa de Cronbach bajo. (Medeiros & Enders, 1997).

En Argentina, se llevó a cabo la validación de la escala en un estudio Valores personales y compromiso organizacional dado por Omar y Florencia (2008). Para ello, se empleó la versión de 18 ítems con formato Likert de 5 puntos. Los índices de consistencia interna según alfa de Cronbach fueron de .82 para el compromiso afectivo, .73 para el compromiso normativo y de .76 para el compromiso calculativo. (Omar & Florencia, 2008).

En el Perú existen algunas investigaciones que aportan la confiabilidad de la escala. Por ejemplo, el estudio Compromiso Organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas, arrojó la confiabilidad de cuestionario con un total de .88 según alfa de Cronbach. Asimismo, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio, con rotación Varimax, y los resultados de este estudio señalaron que no existe relación entre el compromiso organizacional y variables demográficas, sin embargo, sí se encontró una relación positiva entre la satisfacción del trabajo y el compromiso organizacional (Loli, 2007).

#### **2.2.2.5 Compromiso y Motivación**

En relación al compromiso y la motivación, Nonaka (2011) relata que, en los años 70, Soichiro Honda, obtuvo una lección de sus subordinados. Honda pretendía desarrollar un motor de automoción que fuera de bajas emisiones. Comunicó a su empresa, que tenían que conseguir batir a los "Tres Grandes" fabricantes de automóviles de USA que en aquel momento se estaban oponiendo a la "Clean Air Act". Uno manifestó que trabajaría en el proyecto, pero no con la finalidad de desplazar a los grandes fabricantes norteamericanos, sino que lo haría para cumplir con sus responsabilidades sociales. Otro manifestó que lo haría, pero no por ganar a la competencia sino por mejorar el medioambiente y por el futuro de sus hijos.

La historia termina en que el Sr. Honda se sintió tan avergonzado de sí mismo y, en cierto modo, desfasado por esta lección de sus ingenieros en cuanto a

sus motivaciones últimas, que decidió que era justo el momento de retirarse. Los valores habían cambiado y, por tanto, las motivaciones también. Le estaban haciendo ver que lo que más les movía no era ganar la batalla al competidor sino determinados principios más elevados y asumidos a nivel personal como algo propio y con suficiente carga motivacional como para generar un compromiso en un proyecto.

Lo que no quiere decir que, buscando esa motivación trascendente, no fueran capaces de adelantar a sus competidores norteamericanos pues ambos tipos de motivaciones teóricamente no tienen por qué ser excluyentes. A nadie resulta indiferente el compromiso y el que exista consenso respecto al hecho de que la falta de compromiso es perjudicial para las empresas.

La sabiduría práctica no se ha de considerar como algo reservado a la alta dirección de una empresa, (Nonaka, 2011). Ha de ser algo que se disemine a lo largo de toda la organización. Los empleados, a todos los niveles deberían ser entrenados para practicarla. Una de las principales misiones de un líder debería ser fomentar el liderazgo en todos los que componen su organización.

En ocasiones, los directivos, como en este caso el fundador de Honda, pueden tener una idea acerca de lo que piensa que va a motivar a sus colaboradores y se pueden llevar la sorpresa al descubrir que los valores que sustentan sus motivaciones más íntimas son otros a los que la empresa pensaba o incluso puede producirse la aparición de nuevos valores.

#### **2.2.2.6 Enfoque Tridimensional del Compromiso Organizacional**

El estudio del compromiso en el lugar de trabajo viene de los años 60 y se enfocó hacia el concepto del compromiso organizacional (Cohen, 2003). Con el tiempo se fueron ampliando nuevos enfoques del compromiso no tan centrados en aspectos organizacionales y mirando hacia el puesto de trabajo, el grupo de trabajo, etc. (Randall y Cote, 1991; Morrow, 1993).

El objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado.

Respecto a los antecedentes del compromiso, se señalan tres tipos de variables: organizacionales; personales y del entorno (Meyer y Allen, 1997). Entre las primeras se destacan: la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, las políticas de recursos humanos, la comunicación, el grado de participación en la organización y los estilos de liderazgo de los directivos.

Entre las personales se señalan: edad, género, antigüedad en el cargo, expectativas en el trabajo, valores respecto al trabajo, responsabilidades familiares, afectividad y motivación. Entre las del entorno se identifican algunas tales como las oportunidades laborales.

McNeil (1985) denomina "contrato psicológico" el que se produce entre las personas y las empresas pudiendo ser de naturaleza transaccional o relacional. Los contratos psicológicos relacionales darían pie a un tipo de compromiso normativo, más basado en una relación estable y que serían diferentes del tipo de compromiso de mero cumplimiento que suponen las relaciones más transaccionales que por su naturaleza predisponen a una relación más a corto plazo y más centrada en criterios oportunistas o meramente económicos.

Para algunos autores el compromiso constituye un constructo multidimensional (Meyer y Herscovitch, 2001). Meyer y Allen (1991) hablan de tres dimensiones del compromiso: continuidad, afectiva y normativa. Basados en este enfoque, González y Guillén (2008) analizaron las tres dimensiones de Meyer y Allen mencionadas a la luz de la clasificación tridimensional de los bienes realizada por Aristóteles. Establecen un paralelismo entre las tres dimensiones del constructo con las tres clases de bienes propuestas por Aristóteles que veremos en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3. Las Tres Dimensiones del Compromiso en Relación a otros Elementos**

Tipo de Compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Se siente obligado, por ejemplo, por el sueldo que percibe.	"tiene" que estar en la organización (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad legado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimientos a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios, pero se "aceptan" a cambio del salario)	Desempeño al mínimo. Absentismo (Físico o psicológico). Rotación (o intención de abandono).

Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	"quiere" estar en la organización. Enfoque más emocional.	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización.	Aceptación del cambio. Satisfacción laboral. Iniciativa. Espíritu cooperativo. Deseo de permanencia.
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo esta "determinado" a contribuir a los fines de la organización. Se desarrolla la firme determinación de ser leal. Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque esta es de ayuda)	Relacional (Fidelización) (vínculo racional)	Se produce el Compromiso <b>moral</b> mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos. Implicación con la misión. Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación). Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

En un primer nivel, existe un planteamiento básico del "coste de oportunidad". Sería un nivel de compromiso muy bajo basado en lo que perdería el individuo si no se comprometiera. Para algunos autores sería de continuidad o alienante (Becker, 1960). El segundo nivel es el compromiso afectivo en el que el individuo tiene sentimientos positivos de pertenencia, lealtad. En el nivel anterior el individuo "tiene" que estar, mientras que en este nivel "quiere" estar. En el tercer nivel de compromiso se produce una identificación con los objetivos de la organización. Algunos autores lo denominan "compromiso moral" (Penley y Gould, 1988).

Según Jaros et al. (1993) mientras que el tipo de vínculo desarrollado por el anterior nivel es meramente emocional, en este caso es racional por lo que es de esperar que los empleados en este caso tengan un mayor nivel de compromiso moral con los valores y objetivos de la empresa.

#### 2.2.2.7 Los Bienes y su Relación con los Tipos de Compromiso

Aunque es abundante la literatura acerca de la clasificación de los tipos de compromiso y sus consecuencias; existe escasa fundamentación teórica sobre sus fundamentos racionales. Teniendo en cuenta el papel de la voluntad en el

compromiso humano y que el objeto de la voluntad son los bienes, González y Guillén (2008) han realizado una fundamentación con base en la tradición ética Aristotélica.

Lo hacen partiendo de la clasificación de bienes que hace Aristóteles y encuentran un paralelismo con la clasificación de los tipos de compromiso realizada por Meyer y Allen (1991).

**Cuadro 4. Dimensiones del Compromiso y Clasificación de Bienes**

Tres dimensiones del compromiso Meyer y Herscovich. 2001 (pg. 308)	Tres clases de bienes humanos por Aristóteles (S.IV. a.C.)
<b>De continuidad</b> Los individuos se comprometen al valorar el coste de oportunidad de dejar de hacerlo.	<b>Bienes útiles</b> Las personas persiguen <i>bienes externos</i> buscando la utilidad que les reporta ( <i>recompensa</i> ).
<b>Afectivo</b> Un estado mental caracterizado por el deseo de comprometerse (p.ej. mantener el empleo, conseguir metas para la empresa, etc.)	<b>Bienes placenteros</b> Las personas persiguen <i>bienes</i> buscando la atracción o el placer que les produce ( <i>satisfacción</i> ).
<b>Normativo</b> Sienten la obligación moral de comprometerse.	<b>Bienes morales</b> Las personas persiguen <i>bienes del alma</i> para la consecución de su excelencia personal ( <i>plenitud humana</i> ).
Fuente: González Guillén (2008)	

Aristóteles (Ética a Nicómaco, VIII, 2, 1155b20) distingue tres tipos de amistad en función del objetivo que se persigue: de utilidad, de placer y de benevolencia. Los tipos de bienes serán clasificados en función de esas tres clases de amistad: bienes útiles, bienes placenteros y bienes morales (o virtudes). El paralelismo vendría al ser los bienes útiles los que conformarían el compromiso de continuidad: comportamientos de permanecer o abandonar la empresa en función del coste de oportunidad que le supone quedarse en ella.

Con los bienes placenteros se produciría el deseo de permanecer en la empresa y llevar a cabo determinadas metas como resultado de un deseo y de la satisfacción que puede producir el hacerlo. Respecto al compromiso moral o normativo de Meyer y Allen (1991), para éstos autores (González y Guillén, 2008) el

objeto no serían sólo los bienes espirituales (o del alma) sino que también entrarían en juego los placenteros al estar presentes aspectos mezclados de lo placentero y lo normativo. Con este compromiso normativo se puede generar un sentido del deber que deviene en la virtud moral de la "responsabilidad" (González y Guillén, 2008), algo tan importante para los individuos que trabajan en las empresas.

A nuestro juicio este es un aspecto donde claramente se ve el impacto de un valor personal en un valor empresarial, pues ¿cómo se puede esperar que una empresa sea responsable si no lo son los directivos y el resto de personas que trabajan en ellas?

#### **2.2.2.8 Eficiencia Organizacional**

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), "es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible" (p. 28).

Por otro lado, el ya precitado autor define la eficacia como: " la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos... " (p. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita ... " (p. 33).

"La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)".

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, retadores, participativos y con un

personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20).

El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "...un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citarán las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el trabajo de investigación.

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.1. Hipótesis General**

Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017.

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión personal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión interpersonal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión de grupo con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión comunicación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica.

#### 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Administración:** Acción de administrar (gobernar, organizar una economía). "La administración y gestión del parque natural depende del Ministerio de Agricultura; esta institución política desempeñaba un papel muy importante en la administración de los asuntos comunes de las diversas tribus".

Conjunto de funciones que se realizan para administrar (gobernar, organizar una economía). "se dedica a la administración de empresas; marido y mujer ostentan conjuntamente la patria potestad sobre los hijos y la administración de los bienes comunes".

- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Compromiso:** Obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo. Acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas.
- **Compromiso Organizacional:** Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Para Díaz y Montalbán (2002) sería la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja.

- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Demandas Laborales:** Cuando existe desempleo las personas se encuentran desocupadas o bien desempleadas, en donde si bien manifiestan la necesidad de trabajar no encuentran quien las pueda contratar en un empleo como trabajadores, produciendo un caso de oferta y demanda laboral.
- **Estrategias:** Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio.
- **Gerencia:** Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.
- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.
- **Habilidades Directivas:** Son un conjunto de habilidades que determinan la manera en la cual interactuamos con otras personas. Son ejemplos de habilidades directivas una comunicación efectiva, resolución de conflictos, liderazgo, negociación y gestión del tiempo.
- **Habilidades de Comunicación:** Se refieren a la capacidad para enviar, recibir, elabora y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad. Las habilidades de comunicación no verbal se refieren al uso de expresiones faciales, movimientos y lenguaje corporal para la transmisión de un significado.
- **Habilidades de Grupo:** Desarrollo de habilidades en donde las fortalezas y dones particulares de cada uno se transfieran y se traduzcan efectivamente en fortalezas y

bondades de los grupos de los que forma parte. • Garantizan una mejor calidad de la labor realizada, sino que también garantizan el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás.

- **Habilidades Interpersonales:** Son aquellas que te permiten tener una mejor comunicación con otras personas. La palabra "inter" puede confundirse con "intra" que significa "dentro de uno mismo" pero no, es "inter" que significa entre e interpersonal significa entre personas (según el diccionario). Por lo tanto, las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas, a continuación, explicamos las distintas habilidades interpersonales que existen, curiosidades sobre las mismas y consejos sobre cómo utilizar dichas habilidades interpersonales. Las más importantes sino casi únicas son la empatía, las emociones y la sociabilidad.
- **Habilidades Participativas:** Las personas deben poder integrarse en los procesos y actividades de grupo y aportar valor significativo a los mismos con su participación. • **Habilidades comunicativas:** Las personas deben poder comprender los mensajes que recibe de los grupos en los que participa y de su entorno, así como debe poder formular y expresar sus ideas, opiniones, necesidades e intereses. • **Habilidades colaborativas:** Cuando las personas trabajan juntas y en comunicación y coordinación directa para realizar aportes significativos.
- **Habilidades Personales:** Las habilidades personales son aspectos que pueden destacarse a la hora de buscar un empleo, también como una buena estrategia para hacer crecer el propio negocio y en general son esenciales para lograr objetivos en la vida.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada.
- **Recursos Humanos:** Los recursos humanos de una empresa (RRHH) o human resources (HR) en inglés, es una función y / o departamento del área de "Gestión y

administración de empresas" que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.

- **Relaciones Laborales:** Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario.
- **Recursos Personales:** Los recursos personales o íntimos son aquellas capacidades, saberes, destrezas, rasgos de carácter, que facilitan el acceso de una persona a la felicidad, debido a que la hacen más posible, aunque no la aseguran, ya no son los únicos recursos necesarios.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la persona.

## 2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Habilidades Directivas (1)</b>	<p><i>La palabra habilidad por si misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.</i></p> <p><i>Para efectos de habilidad directiva y con el enfoque de este texto, hemos adoptado lo que <b>Whetten y Cameron (2011, p.8)</b> señala que las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.</i></p> <p><i>Define y remarca la importancia de desarrollar e ir aplicando algunas habilidades directivas personales,</i></p>	X <sub>1</sub> Habilidades Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades técnicas</li> <li>• Habilidades humanas</li> <li>• Habilidades conceptuales</li> </ul>	En total desacuerdo
		X <sub>2</sub> Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertividad</li> <li>• Empatía</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Solución de problemas</li> <li>• Proceso comunicativo</li> </ul>	
		X <sub>3</sub> Habilidades de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participativas</li> <li>• Comunicativas</li> <li>• Colaborativas</li> </ul>	Indiferente
		X <sub>4</sub> Habilidades de		

	<p>interpersonales, grupales y de comunicación de manera sistemática y organizada</p> <p><b>Casado (2009, p.71)</b>, afirma que las habilidades directivas son capacidades de influencia, comunicación, liderazgo, de promoción de cambios, de resolución de conflictos, de trabajo en equipo y establecer vínculos para alcanzar el desempeño organizacional</p>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación eficaz</li> <li>• Lenguaje asertivo</li> <li>• Barrera de comunicación</li> </ul>	De acuerdo
<b>Compromiso Organizacional (2)</b>	<p>Define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.</p> <p><b>Robbins, (1998).</b></p> <p>Opina que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.</p> <p><b>Chiavenato, (1992).</b></p>	<p>Y1: Recursos Personales</p> <p>Y2: Recursos Laborales</p> <p>Y3: Demandas Laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoeficacia laboral</li> <li>• Autoestima laboral</li> <li>• Optimismo Laboral</li> <li>• Aprendizaje y desarrollo</li> <li>• Compensaciones</li> <li>• Liderazgo positivo</li> <li>• Relaciones de equipo</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Vinculación con la tarea</li> <li>• Sobre carga física</li> <li>• Sobre carga cognitiva</li> <li>• Sobre carga emocional</li> <li>• Ambiente coercitivo</li> <li>• Conflicto de rol</li> </ul>	En total acuerdo

Escala de Likert	Negativo (-)	En total desacuerdo	0.17	17%	35%
		En desacuerdo	0.18	18%	
	Positivo (+)	Indiferente	0.25	25%	65%
		De acuerdo	0.15	15%	
		En total acuerdo	0.25	25%	
		Totales	1	100%	

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es: *Aplicada*.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997). Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

El nivel de la investigación es: *Descriptivo-Correlacional*.

Sampieri R. (2004). Metodología de la Investigación; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004). Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

## 3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### 3.2.1. Método General

*Método Científico:* es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

### 3.2.2. Métodos Específicos

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

**Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

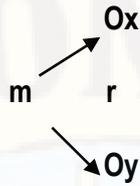
**Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.

**Método Correlacional:** Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

## 3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño tomado en cuenta en la investigación es: *el diseño no experimental de corte transversal.*

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.



Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: habilidades directivas
- y: compromiso organizacional
- r: relación de variables

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra lo constituyeron las 79 personas encuestadas, que laboran en condición de personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica, bajo la modalidad de contratado.

#### MUESTREO

El muestreo fue el no probabilístico de tipo censal, ya que no se tomó ningún criterio de selección probabilística, siendo todos los elementos de la población en estudio.

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron para recolectar la información fueron las siguientes:

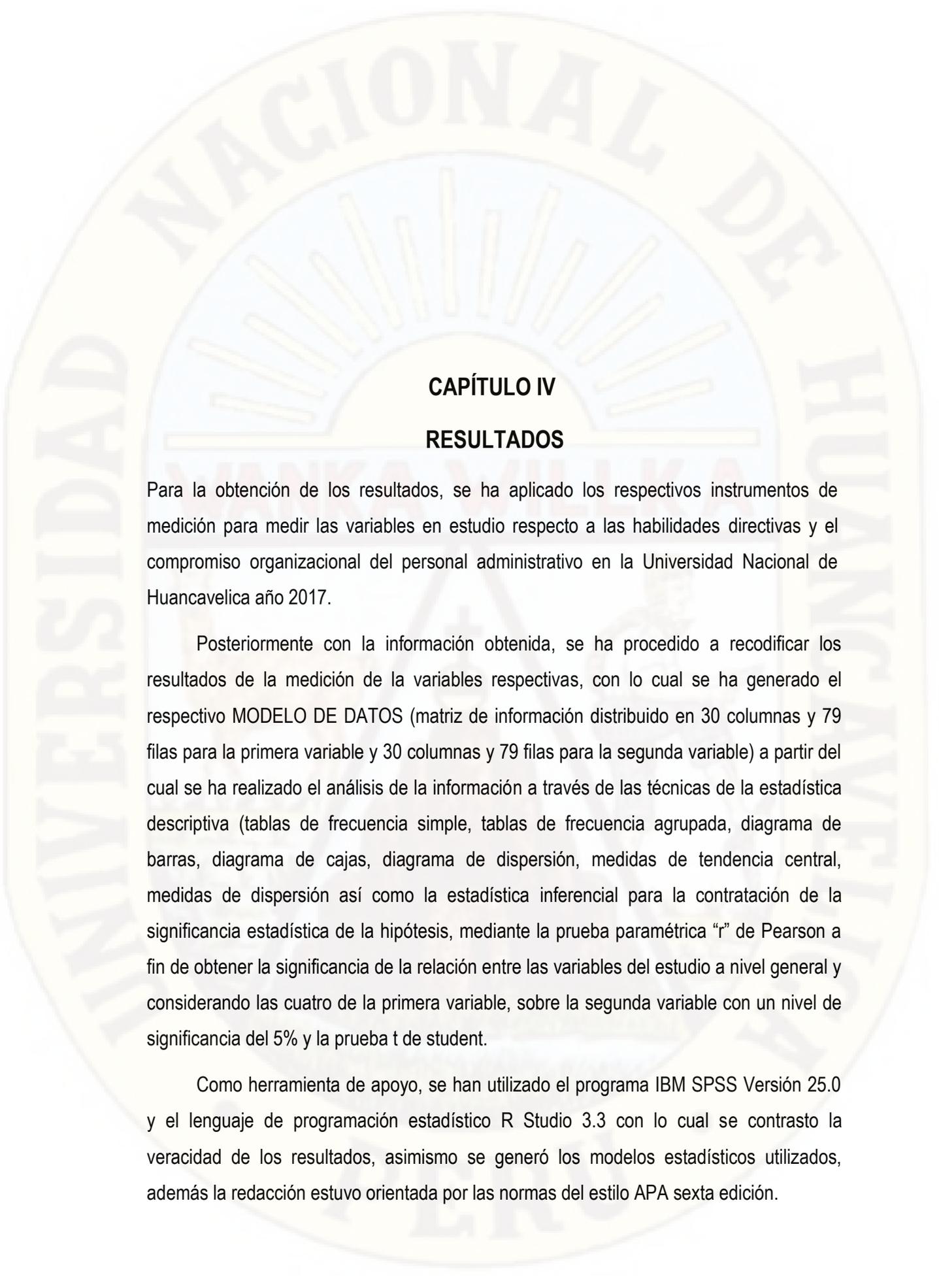
- **Investigación Documental:** Para tal efecto se elaboraron fichas de resumen con información relevante de libros especializados.
- **Encuesta:** a fin de determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables en estudio.

### 3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se recolectaron a través de las fuentes primarias y fuentes secundarias. Los datos obtenidos directamente fueron mediante las encuestas al personal que labora en la universidad Nacional de Huancavelica, bajo la modalidad de contratado.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 25.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 25.0.0

The background of the page features a large, faint watermark of the logo of the Universidad Nacional de Huancavelica. The logo is circular and contains a sunburst design in the center, with the words "UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA" written around the perimeter.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

Para la obtención de los resultados, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio respecto a las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectivas, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 30 columnas y 79 filas para la primera variable y 30 columnas y 79 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia agrupada, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando las cuatro de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5% y la prueba t de student.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 25.0 y el lenguaje de programación estadístico R Studio 3.3 con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

**Gráfico 1.** Resultados de las estadísticas de la variable *Habilidades Directivas*.



**Fuente:** Base de datos.

**Interpretación:** En el gráfico 1; podemos observar las correspondientes estadísticas descriptivas de las puntuaciones obtenidas para la primera variable referida a las Habilidades Directivas; la media obtenida es 129,44, que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, las desviación estándar es 10,20; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 103,94; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 109; la puntuación máxima obtenida es de 149 puntos el valor de la mediana es de 129 puntos y representa el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 122,00 y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 137,00 y representa el punto a partir del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, lo cual de acuerdo con Zamora (2002) lo obtenemos (límite inferior y superior) e interpretamos como:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 127,16$$

$$LS(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha, n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 131,73$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como límites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional ( $\mu$ ) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva de la cual podemos concluir que la distribución de los datos de las Habilidades Directivas es normal.

**Gráfico 2.** Resultados de las estadísticas de las variable Compromiso Organizacional.



*Fuente: Base de datos.*

**Interpretación:** En la gráfico 2; muestra las estadísticas de la segunda variable referida Compromiso Organizacional la media obtenida es 115,94; que representa el centro de gravedad de la distribución de puntuaciones, las desviación estándar es 10,69; que representa la variabilidad de las puntuaciones obtenidas, el valor de la varianza es de 114,29; que representa la variabilidad de las puntuaciones elevado al cuadrado, la puntuación mínima obtenida es de 80; la puntuación máxima obtenida es de 136 puntos, el valor de la mediana es de 118,00 puntos y representa

el punto a partir del cual la mitad de la distribución está por debajo y la otra mitad por encima, el primer cuartil es 112,00 y representa el punto a partir del cual el 25% de las observaciones están por debajo, el tercer cuartil que tiene el valor de 123,00 y representa el punto a partir del cual el 75% de los casos están por debajo, de la misma manera podemos observar los correspondientes límites de los intervalos de confianza para la media al 95% de confianza, la deducción de dichos intervalos es:

$$LI(\mu) = \bar{x} - t_{(\alpha,n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 113,54$$

$$LI(\mu) = \bar{x} + t_{(\alpha,n-1)} \frac{S}{\sqrt{n}} = 118,33$$

Estos valores obtenidos lo podemos interpretar como los límites superior e inferior en los cuales se encuentra el valor verdadero de la media poblacional ( $\mu$ ) del compromiso organizacional (para realizar las correspondientes inferencias) con un nivel de confianza del 95%; asimismo observamos el histograma de frecuencia adjunto a la curva normal de la cual podemos concluir que la distribución de los datos del *Compromiso Organizacional* es normal.

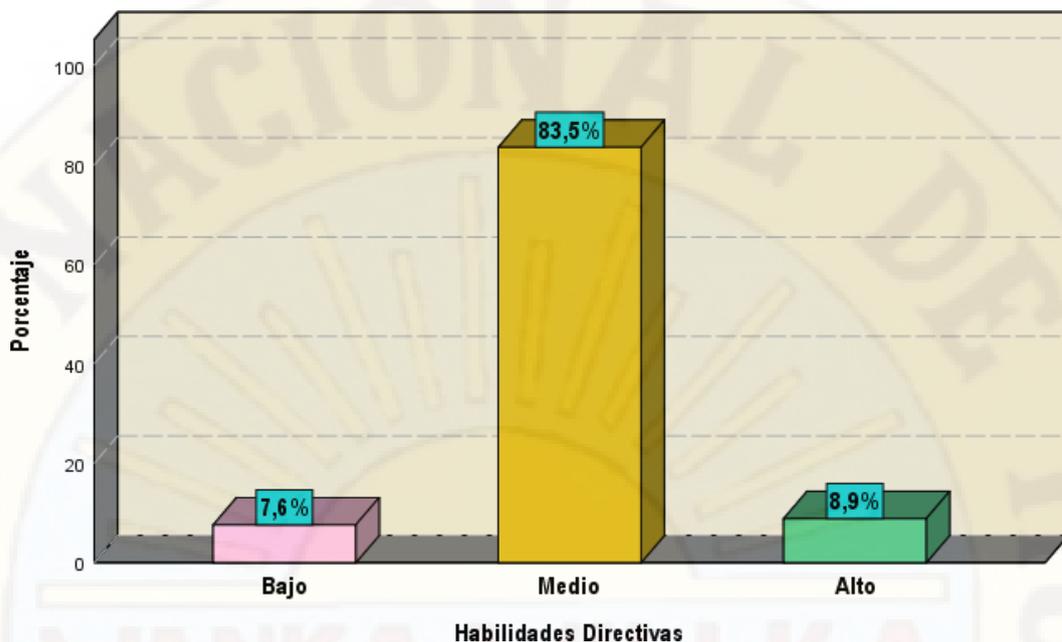
#### 4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

##### 4.1.1. HABILIDADES DIRECTIVAS

**Tabla 1.** Resultados de las Habilidades Directivas del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	7,6
Medio	66	83,5
Alto	7	8,9
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



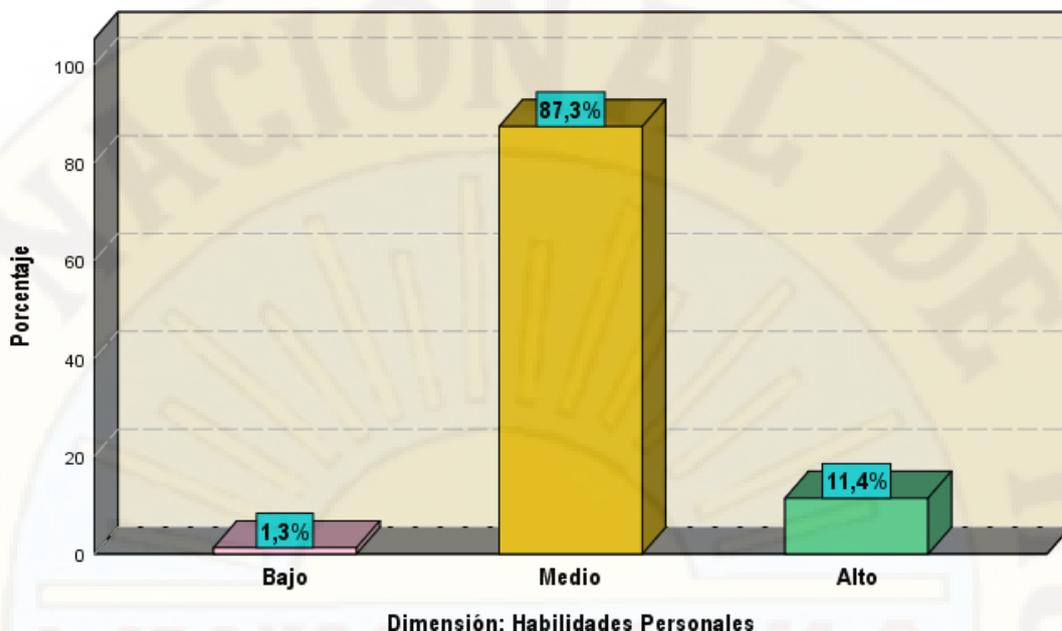
**Gráfico 3.** Diagrama de las Habilidades Directivas del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados de las habilidades directivas, notamos que el 7,6% de los casos tienen un nivel bajo, el 83,5% de los casos tienen un nivel medio y el 8,9% de los casos tienen un nivel alto, evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 2.** Resultados de las Habilidades Directivas en su dimensión Habilidades Personales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Medio	69	87,3
Alto	9	11,4
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



**Dimensión: Habilidades Personales**

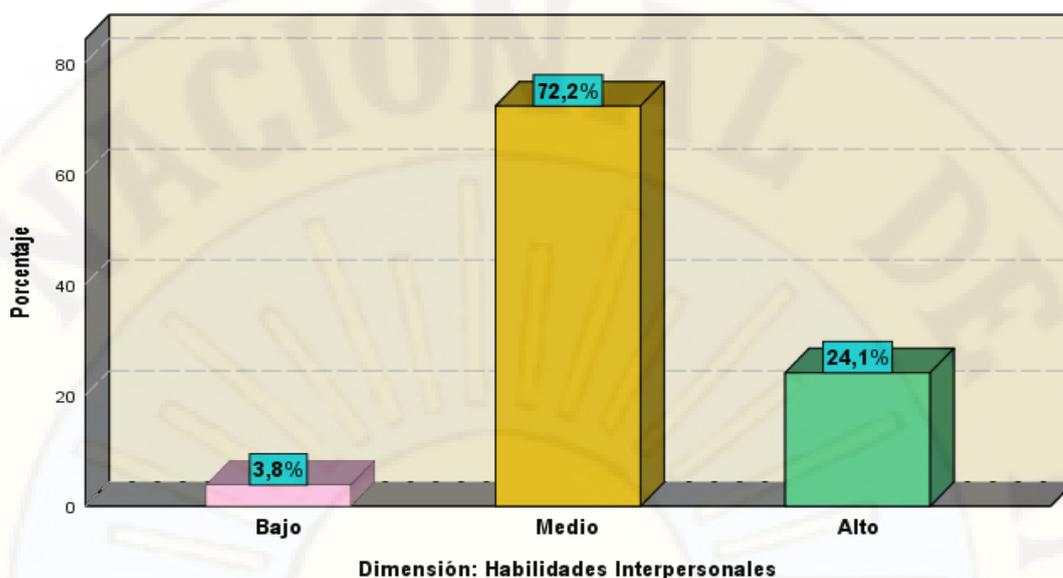
**Gráfico 4.** Diagrama de las Habilidades Directivas en su dimensión Habilidades Personales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados de las habilidades directivas, en la dimensión habilidades personales, notamos que el 1,3% tienen un nivel bajo, el 87,3% tienen un nivel medio y el 11,4% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 3.** Resultados de las Habilidades Directivas en su dimensión Habilidades Interpersonales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	3	3,8
Medio	57	72,2
Alto	19	24,1
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



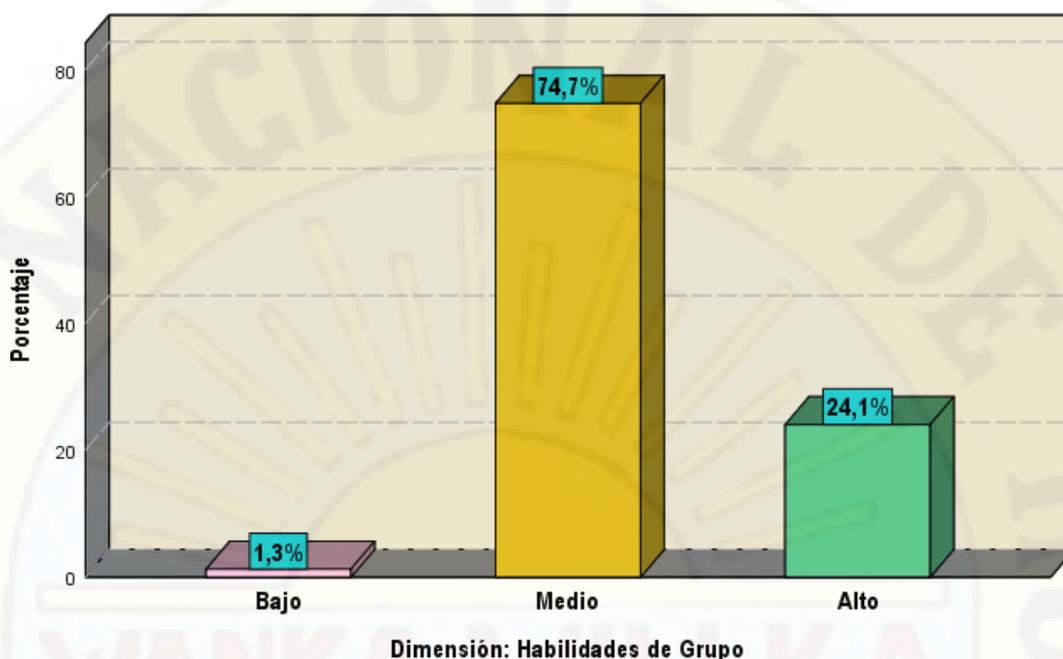
**Gráfico 5.** Diagrama de las Habilidades Directivas en su dimensión Habilidades Interpersonales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados de las habilidades directivas, en la dimensión habilidades interpersonales, notamos que el 3,8% tienen un nivel bajo, el 72,2% tienen un nivel medio y el 24,1% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 4.** Resultados de las Habilidades Directivas en su dimensión Habilidades de Grupo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Medio	59	74,7
Alto	19	24,1
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



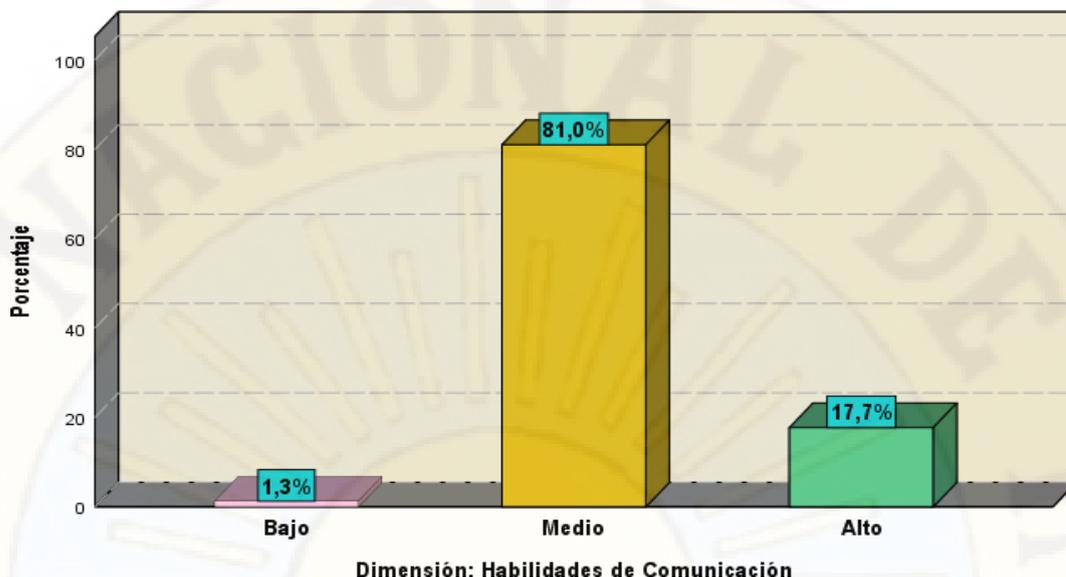
**Gráfico 6.** Diagrama de las Habilidades Directivas en su dimensión Habilidades de Grupo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados de las habilidades directivas, en la dimensión habilidades de grupo, notamos que el 1,3% tienen un nivel bajo, el 74,7% tienen un nivel medio y el 24,1% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 5.** Resultados de las Habilidades Directivas en su dimensión Habilidades de Comunicación en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

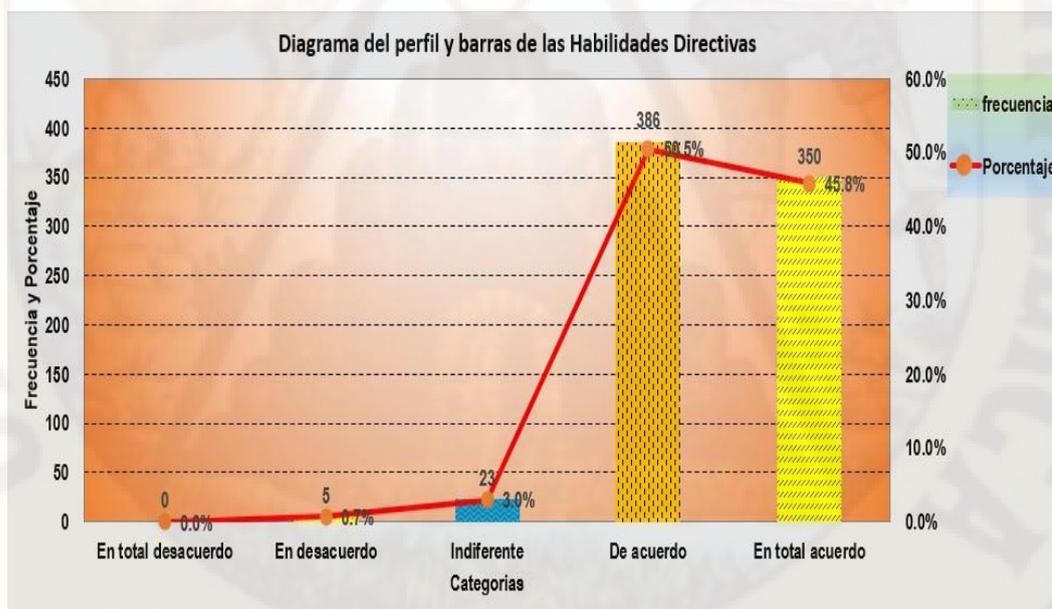
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Medio	64	81,0
Alto	14	17,7
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



**Gráfico 7.** Diagrama de las Habilidades Directivas en su dimensión Habilidades de Comunicación en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de las habilidades directivas, en la dimensión habilidades de comunicación, notamos que el 1,3% tienen un nivel bajo, el 81,0% tienen un nivel medio y el 17,7% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.



**Gráfico 8.** Diagrama del perfil de las Habilidades Directivas del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** En el gráfico 8 se tiene el diagrama de barras para los resultados de las Habilidades Directivas, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- ✓ Categoría EN TOTAL DESACUERDO: está representado por el 0,0% de los casos.
- ✓ Categoría EN DESACUERDO: está representado por el 0,7% de los casos.
- ✓ Categoría INDIFERENTE: está representado por el 3,0% de los casos.
- ✓ Categoría DE ACUERDO: está representado por el 50,5% de los casos.
- ✓ Categoría EN TOTAL ACUERDO: está representado por el 45,8% de los casos.

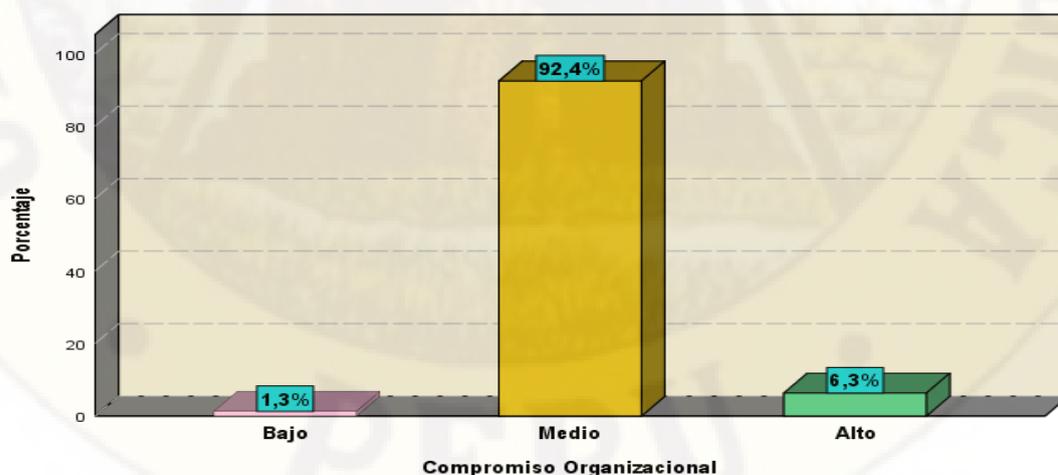
Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa de acuerdo que tiende a la cuarta categoría.

#### 4.1.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

**Tabla 6.** Resultados del Compromiso Organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Medio	73	92,4
Alto	5	6,3
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



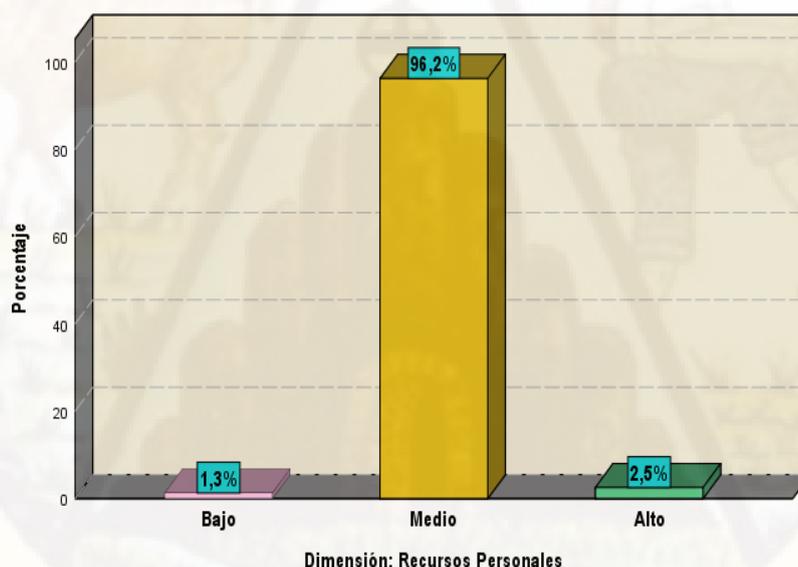
**Gráfico 9.** Diagrama del Compromiso Organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** De la Tabla 6 podemos apreciar los resultados del compromiso organizacional, notamos que el 1,3% de los casos tienen un nivel bajo, el 92,4% tienen un nivel medio y el 6,3% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 7.** Resultados del Compromiso Organizacional en su dimensión Recursos Personales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Medio	76	96,2
Alto	2	2,5
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



**Gráfico 10.** Diagrama del Compromiso Organizacional en su dimensión Recursos Personales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

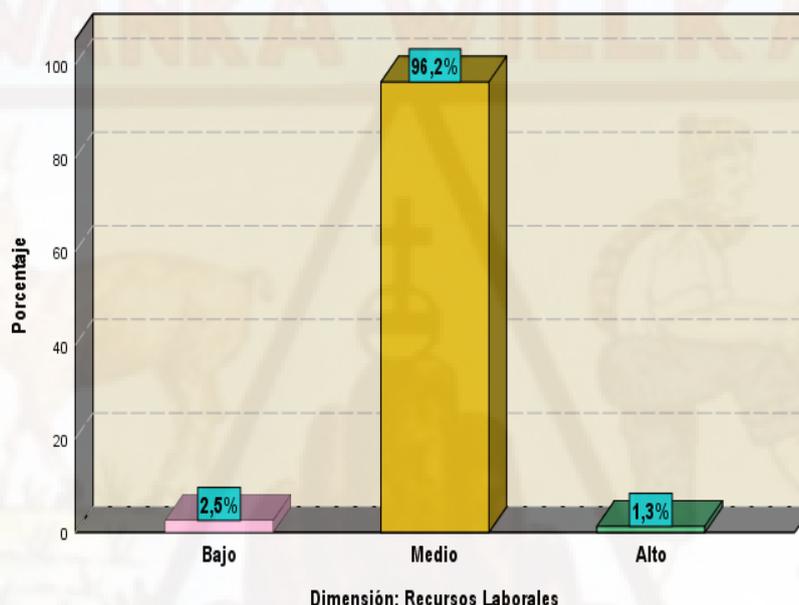
**Interpretación:** De la Tabla 7 podemos apreciar los resultados del compromiso organizacional, en la dimensión recursos personales, notamos que el 1,3% tienen un nivel bajo, el 96,2% tienen un nivel medio y el 2,5% de los casos tienen un nivel

alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 8.** Resultados del Compromiso Organizacional en su dimensión Recursos Laborales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	2,5
Medio	76	96,2
Alto	1	1,3
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



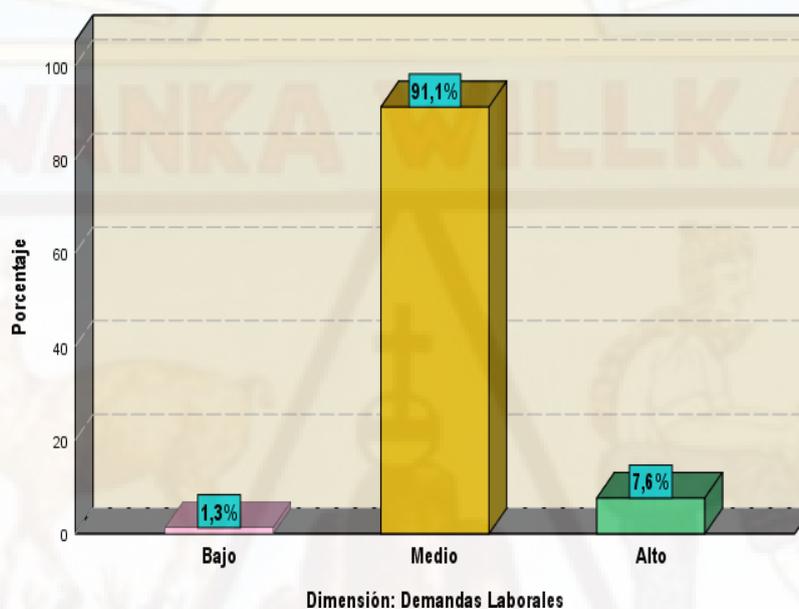
**Gráfico 11.** Diagrama del Compromiso Organizacional en su dimensión Recursos Laborales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** De la Tabla 8 podemos apreciar los resultados del compromiso organizacional, en la dimensión recursos laborales, notamos que el 2,5% tienen un nivel bajo, el 96,2% tienen un nivel medio y el 1,3% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

**Tabla 9.** Resultados del Compromiso Organizacional en su dimensión Demandas Laborales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

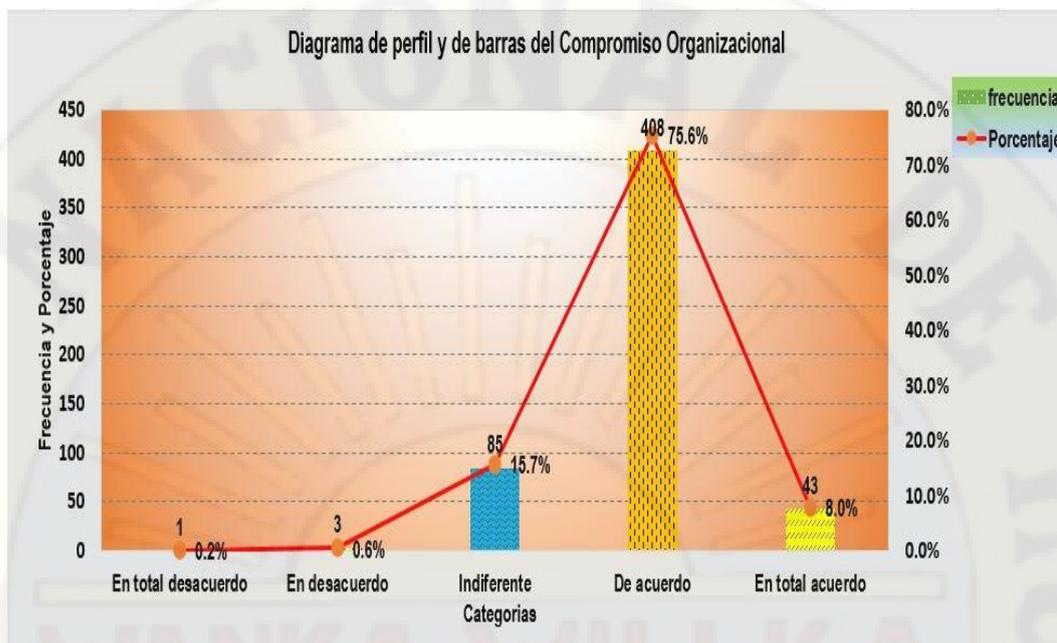
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	1,3
Medio	72	91,1
Alto	6	7,6
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Cuestionario de encuesta aplicada.



**Gráfico 12.** Diagrama del Compromiso Organizacional en su dimensión Demandas Laborales en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** De la Tabla 9 podemos apreciar los resultados del compromiso organizacional, en la dimensión demandas laborales, notamos que el 1,3% tienen un nivel bajo, el 91,1% tienen un nivel medio y el 7,6% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.



**Gráfica 13.** Diagrama del perfil del Compromiso Organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

**Interpretación:** En el gráfico 12 se tiene el diagrama para los resultados del compromiso organizacional, de acuerdo a la escala de Likert utilizada en el instrumento:

- ✓ Categoría EN TOTAL DESACUERDO: está representado por el 0,2% de los casos.
- ✓ Categoría EN DESACUERDO: está representado por el 0,6% de los casos.
- ✓ Categoría INDIFERENTE: está representado por el 15,7% de los casos.
- ✓ Categoría DE ACUERDO: está representado por el 75,6% de los casos.
- ✓ Categoría EN TOTAL ACUERDO: está representado por el 8,0% de los casos.

Del diagrama, se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa de acuerdo que tiende a la cuarta categoría.

## 4.2. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Para la determinación de la intensidad de la correlación entre las variables; usaremos la estadística paramétrica “r” de Pearson (r) que está definida por:

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x \times S_y}$$

$$\text{Además } -1 \leq r \leq 1$$

**Siendo:**

r: Coeficiente de la correlación de Pearson.

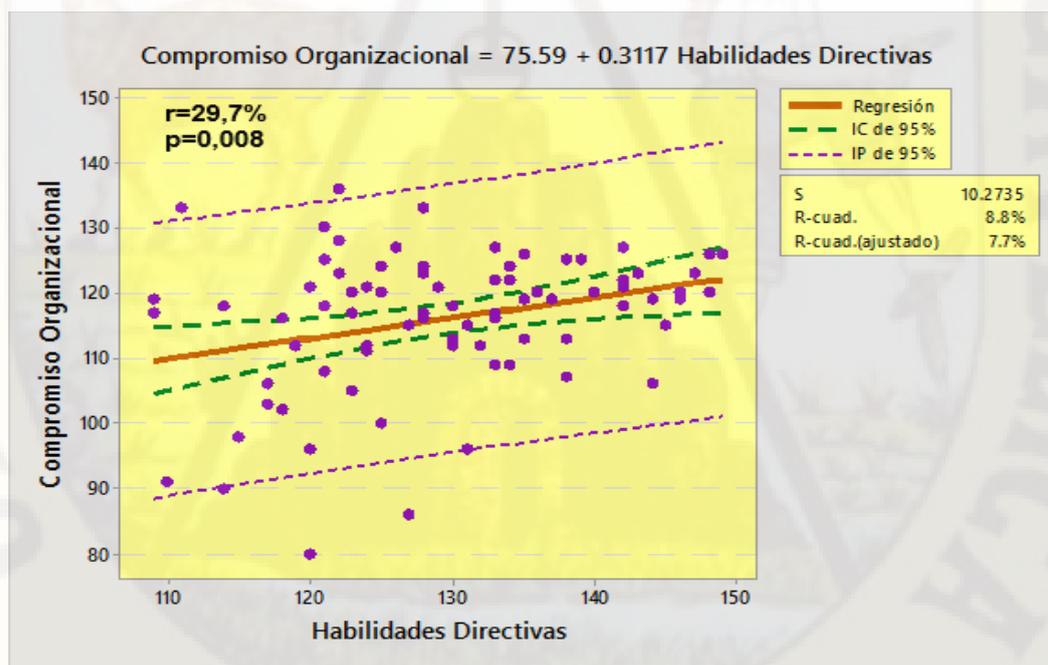
Cov(x, y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

Sx: Desviaciones estándar de las Habilidades Directivas.

Sy: Desviaciones estándar del Compromiso Organizacional.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos el resultado del coeficiente de correlación de Pearson; que se muestran a continuación:

$$r = \frac{32,400}{\sqrt{103,942} \times \sqrt{114,291}} = 0,297 = 29,7\%$$



**Gráfica 14.** Diagrama de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones de la variable de las habilidades directivas tenemos:

- Relación de la dimensión habilidades personales y la variable compromiso organizacional:

$$r_1 = 0,299 = 29,9\%$$

- Relación de la dimensión habilidades interpersonales y la variable compromiso organizacional:

$$r_2 = 0,270 = 27,0\%$$

- Relación de la dimensión habilidades de grupo y la variable compromiso organizacional:

$$r_3 = 0,268 = 26,8\%$$

- Relación de la dimensión habilidades de comunicación y la variable compromiso organizacional:

$$r_4 = 0,125 = 12,5\%$$

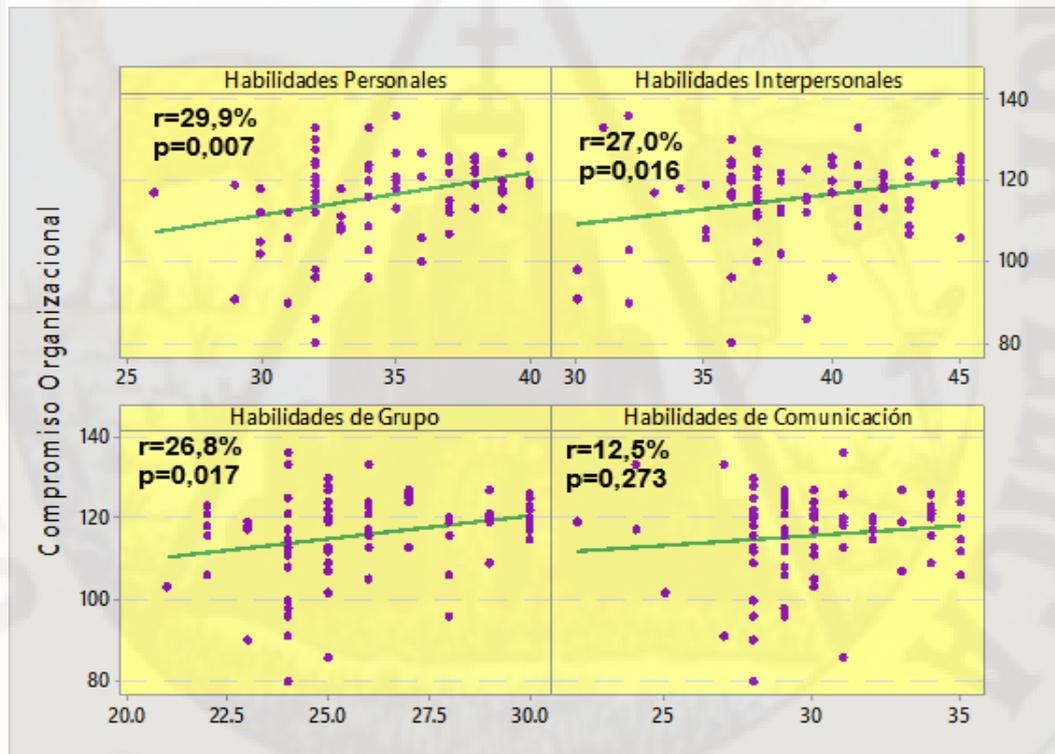


Gráfico 15. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

### 4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

#### 4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

##### a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (H<sub>0</sub>)**

No existe una relación positiva entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017.

$$\rho = 0$$

**Siendo:**

$\rho$  : Correlación poblacional

- **Alterna (H<sub>1</sub>)**

Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017

$$\rho > 0$$

##### b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA ( $\alpha$ )

$$\begin{aligned}\alpha &= 0,05 \\ &= 5\%\end{aligned}$$

##### c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución "t" Student con 77 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \sim (77)$$

##### d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

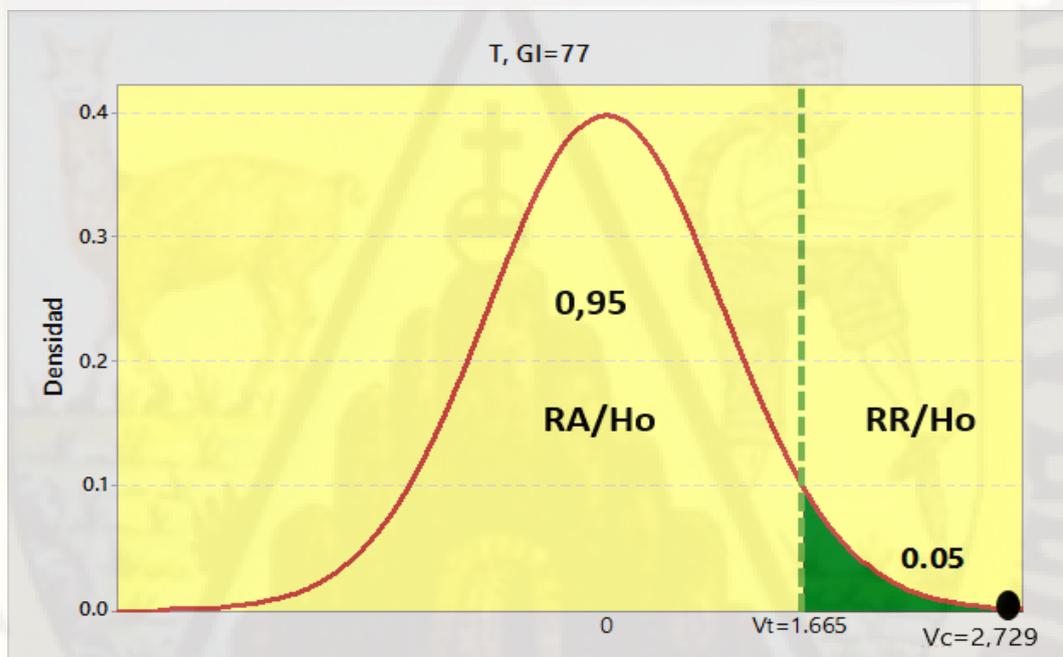
Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la "t":

$$t = Vc = 0,297 \sqrt{\frac{79 - 2}{1 - 0,297^2}} = 2,729$$

### e) TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado "Vc" y el valor "Vt" lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad "t", de la cual podemos deducir que ( $2,729 > 1,665$ ) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto se concluye:

*Existe una relación positiva ente las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, con una confianza del 95%.*



**Gráfico 16.** Distribución de probabilidad "t" de student para la hipótesis general.

**Interpretación:** En el Gráfico 16 notamos que el valor calculado se ubica en la región de zona crítica, además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 2,729) = 0,0 < 5\%$$

### 4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

**Tabla 10.** Estadísticas de la relación de las dimensiones de las habilidades directivas y la variable compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica año 2017.

Dimensiones de las Habilidades Directivas	Estadísticas de la relación con el Compromiso Organizacional					
	<i>r</i>	<i>n</i>	$V_C = t$	$V_{t,cri}$	<i>p</i>	Ho
Habilidades Personales	29,9%	79	2,749	1,665	-	Rechazo
Habilidades Interpersonales	27,0%	79	2,461	1,665	-	Rechazo
Habilidades de Grupo	26,8%	79	2,441	1,665	-	Rechazo
Habilidades de Comunicación	12,5%	79	1,750	1,665	-	Rechazo

**Fuente:** Base de datos.

#### I. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

No existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión personal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión personal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.

#### DISCUSIÓN

De la Tabla 10 podemos observar que el valor calculado *r* de Pearson obtenida es  $r=29,9\%$  además el valor calculado es  $V_C=2,749$  y el valor tabulado es  $V_t=1,665$  de la cual deducimos que  $V_C > V_t$  ( $2,749 > 1,665$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 2,749) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

*Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión personal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.*

## **II. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):**

No existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión interpersonal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.

- **Hipótesis Alterna (H<sub>1</sub>):**

Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión interpersonal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.

### **DISCUSIÓN**

De la Tabla 10 podemos observar que el valor calculado  $r$  de Pearson obtenida es  $r = 27,0\%$  además el valor calculado es  $V_c = 2,461$  y el valor tabulado es  $V_t = 1,665$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $2,461 > 1,665$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 2,461) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

*Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión interpersonal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.*

## **III. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- **Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>):**

No existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión de grupo con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión de grupo con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.

#### **DISCUSIÓN**

De la Tabla 10 podemos observar que el valor calculado  $r$  de Pearson obtenida es  $r = 26,8\%$  además el valor calculado es  $V_c = 2,441$  y el valor tabulado es  $V_t = 1,665$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $2,441 > 1,665$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 2,441) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

*Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión de grupo con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.*

#### **IV. VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

- **Hipótesis Nula (H0):**

No existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión comunicación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión comunicación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.

#### **DISCUSIÓN**

De la Tabla 10 podemos observar que el valor calculado  $r$  de Pearson obtenida es  $r = 12,5\%$  además el valor calculado es  $V_c = 1,750$  y el valor tabulado es  $V_t = 1,665$  de la cual deducimos que  $V_c > V_t$  ( $1,750 > 1,665$ ) que tienen asociado una probabilidad de  $P(t > 1,750) = 0,0 < 5\%$  por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna es decir:

Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión comunicación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.

#### 4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia la relación de las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la relación  $r$  de Pearson es 29,7% que se tipifica como correlación positiva; que de acuerdo a la Tabla 11, se tipifica como correlación positiva baja.

**Tabla 11.** Intensidad de la correlación “ $r$ ” de Pearson.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: (M. Gonzales, 2012.)

Así mismo los resultados han evidenciado que el 7,6% de casos tienen la percepción que las habilidades directivas es bajo, el 83,5% es medio y el 8,9% la consideran alto; en cuanto al compromiso organizacional los sujetos en estudio consideran que el 1,3% es mencionan bajo, el 92,4% tiene un nivel medio y el 6,3% tiene un nivel alto.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 29,7% es significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es directa o positiva.

En cuanto a la relación de la dimensión habilidades personales y la variable

compromiso organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 29,9% que se tipifica como positiva baja, que también ha resultado significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión habilidades interpersonales y la variable compromiso organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 27,0% que se tipifica como positiva baja, que también ha resultado significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión habilidades de grupo y la variable compromiso organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 26,8% que se tipifica como positiva baja, que también ha resultado significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión habilidades de comunicación y la variable compromiso organizacional, el valor obtenido para dicha correlación es del 12,5% que se tipifica como positiva muy baja, que también ha resultado significativamente diferente de cero ( $p=0,0$ ) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Vidal, (2016); menciona y tuvo como objetivo en su trabajo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los colaboradores de una entidad pública, se evaluó a 120 colaboradores administrativos mediante la escala elaborada por Egoavil de Liderazgo Organizacional-ELO validada en el año 2003 y el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen adaptado en 1998. Luego de la aplicación se obtuvieron resultados significativos, en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo.

En referencia a Estefani; (2014); menciona que los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional como variables que permiten condiciones adecuadas en cuanto se presentan como condiciones fundamentales para el desarrollo organizacional. Se planteó como objetivo principal, establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en docentes de la Institución Educativa Privada "Simón Bolívar" de la ciudad de Tarapoto. Los resultados indican que el estilo de liderazgo predominante es el "transaccional" y el compromiso organizacional predominante es el "afectivo". Se concluye que existe

relación entre estilos de liderazgo y compromiso organizacional.

En referencia a Canales, (2014); realizó una la investigación donde diseñó un estudio descriptivo correlacional con el objetivo de determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de compromiso organizacional de los docentes en la Institución Educativa N° 5084, El análisis inferencial mediante el estadístico de correlación de Pearson permitió hallar una alta correlación positiva y significativa entre la variable Liderazgo transformacional y la variable actitudes para e compromiso organizacional docente.

Finalmente con Baltazar, (2013), en su investigación mencionó que en el contexto mundial, nacional y local existe una marcada preocupación por mejorar el clima organizacional de la instituciones educativas a través de una mejora de las relaciones interpersonales con la finalidad de lograr los objetivos institucionales. Si en las organizaciones educativas existe un clima favorable y buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores, mayores serán las posibilidades de que esta ofrezca un servicio de calidad a la población. Pero se observó que en la instituciones educativas de Huari tanto el clima como las relaciones interpersonales son deficientes sus resultados llegaron a la conclusión que existe una relación entre el clima organizacional y las relacione interpersonales en el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo de dicha institución.

## CONCLUSIONES

Las evidencias han corroborado la presencia de una relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 29,7% que se tipifica como correlación positiva baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 2,729) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva.

Se ha determinado la presencia de una relación entre la dimensión habilidades personales y el compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 29,9% que se tipifica como correlación positiva baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 2,749) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva.

Se ha determinado la presencia de una relación entre la dimensión habilidades interpersonales y el compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 27,0% que se tipifica como correlación positiva baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 2,461) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva.

Se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión habilidades de grupo y el compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 26,8% que se tipifica como correlación positiva baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 2,441) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva.

Se ha determinado la presencia de una relación positiva entre la dimensión habilidades de comunicación y el compromiso organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017, la intensidad de relación  $r$  de Pearson es del 12,5% que se tipifica como correlación positiva muy baja, la probabilidad asociada es  $P(t > 1,750) = 0,0 < 5\%$  por lo que dicha correlación es positiva.

## RECOMENDACIONES

Para mejorar las habilidades directivas en beneficio de mejorar el compromiso organizacional de parte del personal administrativo, se recomienda:

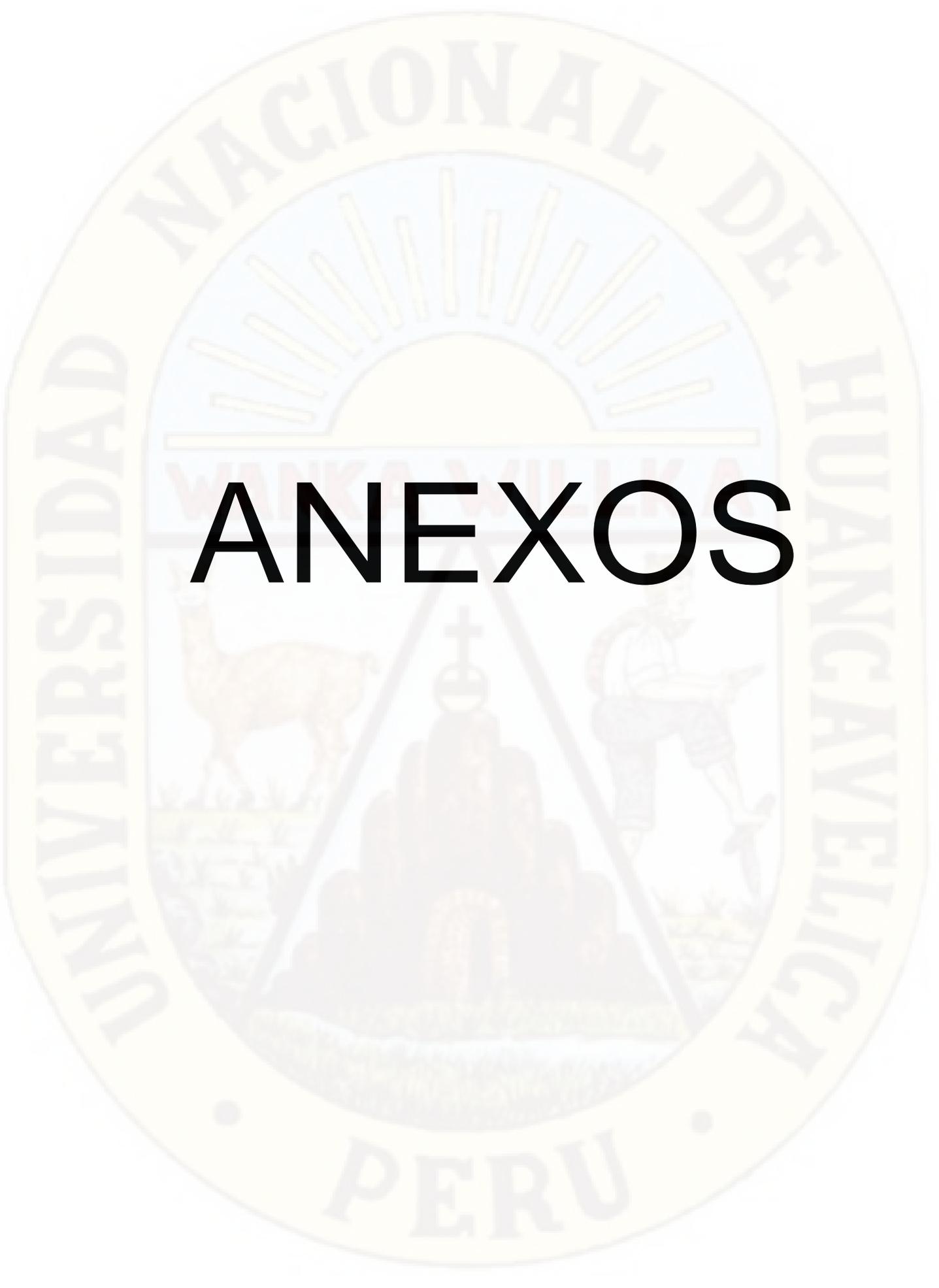
1. Utilizar herramientas que ayuden a establecer una metodología de trabajo clara y sencilla, que ayude al equipo a lograr los resultados a nivel institucional.
2. Lograr la capacidad de comunicación, ya que sin una comunicación fluida no será posible mantener climas laborales positivos, una comunicación fluida, verbal y no verbal, engrasa las estructuras de las organizaciones y permite un funcionamiento eficiente.
3. Lograr un liderazgo, con la capacidad para influir en los trabajadores administrativos en sus comportamientos y dirigirlos hacia el objetivo común; el liderazgo también puede practicarse en los grupos de trabajo.
4. La orientación al desempeño, a los objetivos, a los resultados, ya que es una necesidad que se debe impartir a todos los trabajadores administrativos, con entusiasmo para fomentar la motivación y el compromiso del grupo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H.; Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México*, 51: 41-49.
- Alarcón, R. (2008). *Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento*. Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú.
- ALLES, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires.
- ARELLANO, D. (2002). Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 23: 1-21.
- Alcocer, C.; Martínez, I.; Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: McGraw-Hill.
- Alvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parciales menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? Universidad de Vigo.
- Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM*, 2(1), 21-23.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración*, N°200.
- Bayona, C. & Goñi, S. (2007). Compromiso organizacional. Consulta: marzo de 2014. [http://www.ucm.es/BUJCM/compuodoc/s/10005/10196838\\_1.htm](http://www.ucm.es/BUJCM/compuodoc/s/10005/10196838_1.htm)
- Betanzos, N., Andrade, P. & Paz, F. (2006). Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 22. Pág. 25-43.
- Betanzos, N. & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Universidad de Murcia. España.
- Bouzas, B. & Castro, C. (1986). El compromiso organizacional. *Revista de economía y empresa*, vol. 6, N° 15 —16.
- Carazo Muriel, J.A. (2013). Luces y sombras del perfil profesional del directivo público. *Capital Humano*, 272: 102-106.

- Cetina, T.; Ortega, I.; Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas* (online), 9(1): 124-137.
- Chiang, M., Nuñez, A., Martín, M. & Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional: Análisis de género y edad. Universidad de BioBio, Chile.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 1992.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Escuela de negocios de edimburgo. Herior — Watt University.
- De Frutos, B., Ruiz, M. & San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. Universidad Autónoma de Madrid.
- Ferrer, J.; Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista de la Facultad de CC. EE y Administrativas*. Universidad de Nariño, VII (1) (Primer semestre 2006): 81-100.
- Gallardo, E. & Triadó, X. (2007). Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿acaso importan las actitudes? XXI Congreso anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 6 —8 de junio, Universidad Rey Juan Carlos — Madrid.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. 12a Edición. 33-52.
- Loli, A. (2006) Compromiso Organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista IIPSI*. Facultad de Psicología, Universidad San Marcos.
- Loli, A. & Cuba, E. (2007). Autoestima y compromiso organizacional en trabajadores de una universidad pública de provincia. *Revista IIPSI*. Facultad de Psicología UNMSM.
- Fonseca, C. & Bastos, A. (2002). Creatividad y compromiso organizacional: sus relaciones con la percepción del desempeño. *Atas de ENANPAD*. Salvador.
- Flores Garcia, Javier. "El Comportamiento Humano en las Organizaciones". Universidad del Pacífico. Lima. 2001. 536 p.
- Gómez - Mejía, Luís; BALKIN, David y Robert CARDY. "Dirección y Gestión de

- Recursos Humanos". 3a.ed. Pearson Educación. Madrid. 2001. 695 p.
- Gonzales, Luís. "La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000". En Alta Dirección. Barcelona. Nro. 204. 1999.
- Kast, Fremont y James ROSENZWEIG. "Administración en las Organizaciones". 2a. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.
- Hill, Charles y Gareth JONES. "Administración Estratégica". 3a.ed. McGraw Hill. Bogotá. 1996. 540 p.
- Kast, Fremont y James ROSENZWEIG. "Administración en las Organizaciones". 2a. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.
- Ortega, R. "El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual". Harvard Business Review; Ediciones DEUSTO, SA., Jul.-Ago., No. 103, 2001.
- Petrick, J. A. "Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000, Madrid 2000.
- Senlle, Andres. Calidad y Liderazgo. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona,1992, 191 Págs.
- Sisk L., Henry y Mario Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A., 1979, 638 Págs.
- Stoner, A. F. y Freeman, R. "Administración". 5ta. Ed. Editorial Prentice Hall de México, México 1995.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. Colombia.
- Uriz Urzainqui, J. "Recursos Humanos: de concepto anticuado a creador principal de valor". Harvard Deusto Business Review, Ediciones DEUSTO, SA., No. 101, Mar.-Abr., 2001.
- Vásquez, J. (2011). "Bienestar subjetivo y satisfacción laboral en alumnos que estudian y trabajan en la ciudad de Lima". Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.
- Whetten, David y Cameron, Kim (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación. México.



# ANEXOS

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA - AÑO 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo se relacionan las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b>                      ¿De qué manera la habilidad directiva en su dimensión personal se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH?                      ¿De qué manera la habilidad directiva en su dimensión interpersonal se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH?                      ¿De qué manera la habilidad directiva en su dimensión de grupo se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH?                      ¿De qué manera la habilidad directiva en su dimensión de comunicación se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH?</p>	<p>Determinar la relación de las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b>                      Conocer la relación de la habilidad directiva en su dimensión personal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.                      Conocer la relación de la habilidad directiva en su dimensión interpersonal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.                      Conocer la relación de la habilidad directiva en su dimensión de grupo con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.                      Conocer la relación de la habilidad directiva en su dimensión de comunicación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.</p>	<p>Existe una relación positiva entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica al año 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b>                      Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión personal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.                      Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión interpersonal con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.                      Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión de grupo con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.                      Existe una relación positiva entre la habilidad directiva en su dimensión de comunicación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la UNH.</p>	<p><u>Variable</u> (1)</p> <p>Habilidades Directivas</p> <p><u>Variable</u> (2)</p> <p>Compromiso Organizacional</p>	<p><b>Habilidades Personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades Interpersonales</li> <li>Habilidades de Grupo</li> <li>Habilidades de Comunicación</li> </ul> <p><b>Recursos Personales</b></p> <p><b>Recursos Laborales</b></p> <p><b>Demandas Laborales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades técnicas</li> <li>Habilidades humanas</li> <li>Habilidades conceptuales</li> <li>Asertividad</li> <li>Empatía</li> <li>Colaboración</li> <li>Solución de problemas</li> <li>Proceso comunicativo</li> <li>Participativas</li> <li>Comunicativas</li> <li>Colaborativas</li> <li>Comunicación eficaz</li> <li>Lenguaje asertivo</li> <li>Barreras de comunicación</li> <li>Autoeficacia laboral</li> <li>Autoestima laboral</li> <li>Optimismo laboral</li> <li>Aprendizaje y desarrollo</li> <li>Compensaciones</li> <li>Liderazgo positivo</li> <li>Relaciones de equipo puestos</li> <li>Autonomía</li> <li>Vinculación con la tarea</li> <li>Sobre carga física</li> <li>Sobre carga cognitiva</li> <li>Sobre carga emocional</li> <li>Ambiente coercitivo</li> <li>Conflicto de rol</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Aplicada.</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> Descriptivo - Correlacional.</p> <p><b>Diseño de Investigación</b> No experimental: transeccional correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> <p> <math display="block">\left. \begin{matrix} \nearrow Ox \\ m \\ \searrow Oy \end{matrix} \right\} r</math> </p> </div> <p>                     m = Muestra                      Ox = Habilidades Directivas                      Oy = Comp. Organizacional                      R = Relación de variables                 </p> <p><b>Población y Muestra</b> Personal administrativo que labora en la UNH bajo la modalidad de contratado.</p> <p><b>Técnicas de Recolección de Datos</b> Análisis Bibliográfico Encuesta</p> <p><b>Técnicas de Procesamiento de los Datos</b> Estadística Descriptiva Estadística Inferencial</p>

## BASE DE DATOS

N°	Habilidades										Compromiso								
	Directivas	X	D1V1	X1	D2V1	X2	D3V1	X3	D4V1	X4	Organizacional	Y	D1V2	Y1	D2V2	Y2	D3V2	Y3	
1	121	2	32	2	36	2	25	2	28	2	130	3	50	2	55	2	25	2	
2	125	2	32	2	36	2	27	2	30	2	124	2	48	2	48	2	28	2	
3	121	2	32	2	36	2	24	2	29	2	125	2	49	2	48	2	28	2	
4	120	2	32	2	36	2	24	2	28	2	121	2	48	2	48	2	25	2	
5	128	2	34	2	40	2	25	2	29	2	124	2	51	2	49	2	24	2	
6	128	2	34	2	39	2	26	2	29	2	123	2	49	2	48	2	26	2	
7	142	2	37	2	45	3	30	3	30	2	122	2	49	2	49	2	24	2	
8	124	2	33	2	37	2	24	2	30	2	111	2	43	2	46	2	22	2	
9	139	2	37	2	43	3	30	3	29	2	125	2	48	2	49	2	28	2	
10	123	2	34	2	36	2	25	2	28	2	120	2	44	2	51	2	25	2	
11	146	3	40	3	44	3	29	3	33	2	119	2	45	2	46	2	28	2	
12	130	2	32	2	38	2	25	2	35	3	112	2	44	2	44	2	24	2	
13	131	2	32	2	37	2	30	3	32	2	115	2	48	2	43	2	24	2	
14	128	2	32	2	37	2	30	3	29	2	117	2	45	2	48	2	24	2	
15	148	3	40	3	45	3	28	2	35	3	120	2	44	2	49	2	27	2	
16	130	2	35	2	37	2	30	3	28	2	118	2	43	2	45	2	30	3	
17	144	2	38	2	44	3	30	3	32	2	119	2	41	2	53	2	25	2	
18	147	3	38	2	45	3	30	3	34	3	123	2	48	2	48	2	27	2	
19	122	2	34	2	37	2	22	2	29	2	123	2	45	2	50	2	28	2	
20	138	2	38	2	45	3	27	2	28	2	125	2	48	2	48	2	29	3	
21	149	3	40	3	45	3	30	3	34	3	126	2	49	2	48	2	29	3	

22	148	3	38	2	45	3	30	3	35	3	126	2	51	2	48	2	27	2
23	132	2	37	2	41	2	25	2	29	2	112	2	41	2	46	2	25	2
24	135	2	32	2	42	2	28	2	33	2	119	2	45	2	45	2	29	3
25	134	2	37	2	38	2	25	2	34	3	122	2	48	2	48	2	26	2
26	133	2	38	2	42	2	25	2	28	2	122	2	51	2	46	2	25	2
27	134	2	32	2	41	2	26	2	35	3	124	2	50	2	48	2	26	2
28	136	2	32	2	40	2	30	3	34	3	120	2	53	2	45	2	22	2
29	135	2	39	3	42	2	26	2	28	2	113	2	40	2	46	2	27	2
30	125	2	32	2	38	2	25	2	30	2	120	2	45	2	45	2	30	3
31	142	2	39	3	42	2	30	3	31	2	118	2	42	2	49	2	27	2
32	128	2	34	2	39	2	26	2	29	2	116	2	44	2	49	2	23	2
33	121	2	33	2	35	2	24	2	29	2	108	2	42	2	43	2	23	2
34	114	1	31	2	32	2	23	2	28	2	90	2	36	2	39	2	15	2
35	109	1	26	1	36	2	23	2	24	2	117	2	45	2	49	2	23	2
36	109	1	29	2	35	2	23	2	22	1	119	2	47	2	46	2	26	2
37	137	2	40	3	41	2	25	2	31	2	119	2	49	2	45	2	25	2
38	119	2	30	2	37	2	24	2	28	2	112	2	45	2	46	2	21	2
39	144	2	36	2	45	3	28	2	35	3	106	2	40	2	42	2	24	2
40	138	2	37	2	43	3	25	2	33	2	107	2	38	2	45	2	24	2
41	127	2	32	2	39	2	24	2	32	2	115	2	41	2	50	2	24	2
42	133	2	34	2	37	2	28	2	34	3	116	2	41	2	51	2	24	2
43	130	2	38	2	38	2	25	2	29	2	113	2	39	2	49	2	25	2
44	133	2	33	2	43	3	29	3	28	2	109	2	38	2	46	2	25	2
45	138	2	37	2	43	3	27	2	31	2	113	2	36	2	51	2	26	2
46	134	2	34	2	41	2	25	2	34	3	109	2	37	2	50	2	22	2
47	117	2	31	2	35	2	22	2	29	2	106	2	43	2	41	2	22	2

48	140	2	35	2	45	3	29	3	31	2	120	2	51	2	45	2	24	2
49	142	2	36	2	43	3	29	3	34	3	121	2	49	2	47	2	25	2
50	123	2	32	2	33	2	26	2	32	2	117	2	42	2	48	2	27	2
51	129	2	35	2	42	2	22	2	30	2	121	2	49	2	48	2	24	2
52	133	2	36	2	37	2	27	2	33	2	127	2	48	2	53	2	26	2
53	128	2	34	2	41	2	26	2	27	2	133	3	54	2	52	2	27	2
54	122	2	32	2	37	2	25	2	28	2	128	3	50	2	53	2	25	2
55	111	1	32	2	31	1	24	2	24	2	133	3	54	2	52	2	27	2
56	122	2	35	2	32	2	24	2	31	2	136	3	56	3	53	2	27	2
57	126	2	35	2	37	2	25	2	29	2	127	2	47	2	50	2	30	3
58	124	2	32	2	37	2	26	2	29	2	121	2	51	2	46	2	24	2
59	146	3	39	3	45	3	30	3	32	2	120	2	48	2	45	2	27	2
60	118	2	32	2	36	2	22	2	28	2	116	2	48	2	44	2	24	2
61	117	2	34	2	32	2	21	1	30	2	103	2	42	2	39	2	22	2
62	115	2	32	2	30	1	24	2	29	2	98	2	41	2	37	2	20	2
63	114	1	30	2	34	2	22	2	28	2	118	2	39	2	55	2	24	2
64	143	2	34	2	45	3	30	3	34	3	123	2	59	3	44	2	20	2
65	110	1	29	2	30	1	24	2	27	2	91	2	28	1	43	2	20	2
66	120	2	32	2	36	2	24	2	28	2	96	2	39	2	41	2	16	2
67	125	2	36	2	37	2	24	2	28	2	100	2	37	2	45	2	18	2
68	135	2	37	2	40	2	27	2	31	2	126	2	49	2	52	2	25	2
69	120	2	32	2	36	2	24	2	28	2	80	1	35	2	32	1	13	1
70	124	2	31	2	39	2	25	2	29	2	112	2	43	2	47	2	22	2
71	131	2	34	2	40	2	28	2	29	2	96	2	37	2	38	2	21	2
72	127	2	32	2	39	2	25	2	31	2	86	2	36	2	32	1	18	2
73	130	2	35	2	41	2	24	2	30	2	113	2	45	2	47	2	21	2
74	133	2	39	3	40	2	24	2	30	2	117	2	37	2	58	3	22	2
75	121	2	33	2	37	2	23	2	28	2	118	2	43	2	52	2	23	2
76	118	2	30	2	38	2	25	2	25	2	102	2	42	2	41	2	19	2
77	145	3	37	2	43	3	30	3	35	3	115	2	46	2	45	2	24	2
78	123	2	30	2	37	2	26	2	30	2	105	2	31	2	49	2	25	2
79	142	2	39	3	44	3	29	3	30	2	127	2	53	2	46	2	28	2

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado señor (a), la encuesta es parte de una investigación, cuya finalidad es la obtención de información para determinar el nivel de relación entre las **Habilidades Directivas** y el **Compromiso Organizacional** del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

❖ Marque con un (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo

**EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS**

HABILIDADES PERSONALES						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Usted tiene excelente capacidad de análisis y síntesis.					
02	Posee capacidad para la organización y planificación.					
03	Tiene el conocimiento sobre las áreas funcionales de la institución.					
04	Posee habilidades para la identificación y resolución de problemas.					
05	Capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica laboral.					
06	Gran capacidad de gestión de la información y del conocimiento.					
07	Pondría a la gente a trabajar y les dejaría que se adapten a él.					
08	Intentaría intervenir para resolver los conflictos que se presentasen.					

HABILIDADES INTERPERSONALES						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
09	Excelentes habilidades en las relaciones interpersonales.					
10	Capacidad para evaluar y retroalimentar a sus colaboradores.					
11	Estimularía el trabajo después de la jornada laboral.					
12	Daría a cada uno libertad total en el trabajo.					
13	Estimularía el espíritu de competición ante otras áreas.					
14	Excelente capacidad de adaptación a nuevas situaciones.					
15	Gran habilidad para tomar decisiones.					
16	Excelente habilidad para construir relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional).					
17	Excelente capacidad de empatía con las personas de la institución.					

HABILIDADES DE GRUPO						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
18	Inspiras confianza en tus compañeros y superiores.					
19	Otorgas orientación clara a tu equipo respecto a las metas y objetivos.					
20	Delegas responsabilidades a tus colaboradores y subordinados.					
21	Reconoces públicamente los esfuerzos de tu equipo de trabajo.					
22	Excelente habilidad para realizar y promover el trabajo en equipo.					
23	Excelente capacidad de liderazgo.					

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN						
N°	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
24	Te expresas en forma clara, concisa, asertiva y directa.					
25	Escuchas activamente a tus compañeros de labores.					
26	Habilidad para comunicarse de forma oral y escrita con tus colegas.					
27	Respondes de manera oportuna las peticiones de información.					
28	Capacidad de compartir la información de la institución.					
29	Pediría a los miembros del grupo que expresasen sus reacciones ante sus ideas.					
30	Sería probablemente el portavoz del grupo.					

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

❖ Marque con un (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total acuerdo

**EVALUACIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

RECURSOS PERSONALES						
N°	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
01	Actualmente trabajo en la Institución más por gusto que por necesidad.					
02	Una de las razones por las que continúa trabajando en la Institución es porque siente la obligación moral de permanecer en ella.					
03	Se sentiría culpable si dejase ahora la institución considerando todo lo que ha dado.					
04	La Institución donde labora tiene un gran significado personal para usted.					
05	Cree que tiene muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para dejar esta institución.					
06	Se siente como parte de una familia en esta Institución.					
07	Realmente siente que los problemas de la Institución fueran sus propios problemas.					
08	Disfruta hablando de la Institución con gente que no pertenece a ella.					
09	Sería muy feliz pasando el resto de su vida laboral en la Institución.					
10	En estos momentos, sería duro para usted dejar la institución, incluso si quisiera hacerlo.					
11	Demasiadas cosas en su vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora la Institución.					
12	Cree que le debe mucho a esta institución.					

RECURSOS LABORALES						
N°	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
13	Le agrada su labor en la Institución.					
14	Su sueldo o salario le satisface.					
15	La limpieza e higiene de su lugar de trabajo es buena.					
16	La iluminación, ventilación y temperatura de su lugar de trabajo están bien reguladas.					
17	El entorno físico y el espacio en que labora son satisfactorios.					
18	Está satisfecho de las relaciones interpersonales con sus jefes.					
19	La supervisión que ejercen sobre usted es satisfactoria.					
20	Se siente satisfecho con su grado de participación.					
21	Le satisface su capacidad para decidir por sí mismo aspectos de sus labores.					
22	Se siente contento del apoyo que recibe de los superiores.					
23	Le satisface el grado de participación en las decisiones de su grupo de trabajo.					
24	Los medios materiales que tiene para hacer su trabajo son adecuados y satisfactorios.					

DEMANDAS LABORALES						
N°	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
25	Una de las razones para seguir trabajando en la institución, es porque otra no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
26	La institución donde labora merece su lealtad.					
27	Está satisfecho con las posibilidades que tiene en su trabajo de hacer las cosas en las que usted destaca.					
28	Está satisfecho con la cantidad de trabajo que le exigen.					
29	En la institución tiene oportunidades de promoción y ascenso.					
30	En la institución le tratan con buena justicia e igualdad.					



RESOLUCIÓN N° 172-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 de Abril del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 497 de fecha 02-04-2018, El Oficio N° 096-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 27-03-2018 presentado por el Director de la Escuela Profesional de Administración, Informe N° 15-2018-JAI-EPA-FCE-UNH de fecha 26-03-2018 y la solicitud presentado por los Bachilleres **RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO y MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI**; pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

**ARTÍCULO 1° DESIGNAR al LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA, como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: "LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA-AÑO 2017", presentado por los Bachilleres RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO y MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI; de la Escuela Profesional de Administración.**



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 172-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 04 de Abril del 2018

**ARTÍCULO 2°** **DESIGNAR** a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: **“LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA-AÑO 2017”**, presentado por los Bachilleres **RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO y MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI**; de la Escuela Profesional de Administración; a los siguientes docentes:

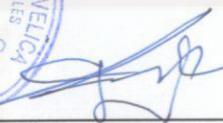
- |   |            |
|---|------------|
| • MG. ALBERTO VERGARA AMES                  | PRESIDENTE |
| • DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA | SECRETARIO |
| • LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON           | VOCAL      |
| • DR. EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE          | SUPLENTE   |

**ARTÍCULO 3°** **ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

**ARTÍCULO 4°** **NOTIFÍQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



  
Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ  
DECANO



  
Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFCE  
EPA.  
Interesados  
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 136-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 24 de Mayo del 2018.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 039-2018-SD-FCE-R-UNH de fecha 24-05-2018, Oficio N° 0191-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 10-05-2018, Informe N° 10-2018-A/MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 10-05-2018, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por los Bachilleres **RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO** y **MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI** de la Escuela Profesional de Administración, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 11 del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, En su inciso 11.3 menciona que el asesor designado revisará el proyecto y emitirá un informe al Decano de la Facultad recomendando la aprobación del proyecto. La decanatura emitirá la resolución de aprobación e inscripción del proyecto de investigación; previa ratificación del Consejo de Facultad

Que, el Artículo 29 del Reglamento de Grados y Títulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH que el asesor del proyecto de la tesis es asesorado (a) por un docente de la carrera profesional, que cumpla con los requisitos: debe contar con el Grado Académico de Maestro, Experiencia académica y especialista en el área en el que se desarrolla la investigación.

Que, el Artículo 30° del Reglamento de Grados y Títulos aprobada mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, prescribe que el jurado estará integrado por (03) tres docentes ordinarios presidido por el docente de mayor categoría y antigüedad y uno (01) en calidad de accesitario. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 24-05-2018;

SE RESUELVE:

**ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR** el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA - AÑO 2017"** presentado por los Bachilleres **RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO** y **MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI** de la Escuela Profesional de Administración.

**ARTÍCULO 2° ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

**ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. ...."



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ  
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO  
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 712-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 30 de Octubre del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 2443 de fecha 22-10-2018; Oficio N° 0464-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 22-10-2018, Informe N° 026-2018-GAFS-EPA-FCE-UNH de fecha 19-10-2018; presentado por los bachilleres **RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO y MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regimenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante, Informe N° 026-2018-GAFS-EPA-FCE-UNH de fecha 19-10-2018, emitido por el docente asesor **LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA** donde emite el resultado final de Aprobación de la Tesis Titulado: **"LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA - AÑO 2017"** presentado por los bachilleres **RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO y MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 712-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 30 de Octubre del 2018

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

**ARTÍCULO 1° RATIFICAR** a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA - AÑO 2017"** presentado por los bachilleres **RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO y MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- |   |            |
|---|------------|
| • Mg. ALBERTO VERGARA AMES                  | PRESIDENTE |
| • DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA | SECRETARIO |
| • LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON           | VOCAL      |
| • DR. EDGAR AUGUSTO SALINAS LOARTE          | SUPLENTE   |

**ARTÍCULO 2° ELÉVESE** el presente documento a las instancias pertinentes.

**ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE** a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ  
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO  
SECRETARIO DOCENTE

C.c.  
DFCE.  
Interesados  
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 760-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 15 de Noviembre del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2598 de fecha 09-11-2018, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO y MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI FRANCISCO**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitará al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0497-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 07-11-2018, Informe N° 011-2018-MJ-EPA-FCE de fecha 06-11-2018, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA - AÑO 2017"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

**ARTÍCULO 1° PROGRAMAR** la fecha y hora para la Sustentación Via Tesis titulada: **"LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA - AÑO 2017"**, presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **RAFAEL GOMEZ WALDIR FRANCISCO y MOREYRA TAYPE JANNET NOEMI** para el día jueves 29 de noviembre del 2018 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

**ARTICULO 2° ENCARGAR** al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ  
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO  
SECRETARIO DOCENTE