

UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Escuela Profesional de Administración y Sistemas



**TESIS**

**Habilidades directivas y compromiso organizacional de los  
trabajadores administrativos del Instituto Regional de  
Enfermedades Neoplásicas - Concepción, Junín 2021.**

<b>Para Optar</b>	: El Título Profesional de Licenciada en Administración
<b>Las Autoras</b>	: Br. Porras Rodríguez Mabel Alejandra : Br. Vidal Gomez Liznari
<b>Asesor</b>	: Dr. Aguedo Alvino Bejar Mormontoy.
<b>Línea de investigación Institucional</b>	: Ciencias empresariales y gestión de los recursos
<b>Fecha de Inicio y Culminación</b>	: 04.01.2022 - 03-01-2023

Huancayo-Perú  
2024

HOJA DE APROBACION DE JURADOS

**UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**Y CONTABLES**  
**TESIS**

**Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los  
trabajadores administrativos del Instituto Regional de  
Enfermedades Neoplásicas -Concepción, Junín 2021.**

**PRESENTADO POR:**

Bach. Porras Rodríguez Mabel Alejandra

Bach. Vidal Gómez Liznari

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Administración y Sistemas

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

Aprobado por el Siguiete Jurado:

DECANO : DR. BEJAR MORMONTOY AGUEDO ALVINO

PRESIDENTE : DR. VERASTEGUI VELASQUEZ GRACIELA SOLEDAD

PRIMER MIEMBRO: MG. RICSE LIZARRAGA ANTONIO OSCAR

SEGUNDO MIEBRO: MG. GUTIERREZ MEZA FREDI PAUL

Huancayo– Perú

2022

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO REGIONAL DE  
ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS -CONCEPCIÓN, JUNÍN 2021.**

**ASESOR:**

**DR. AGUEDO ALVINO BEJAR MORMONTOY**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo de investigación a Dios quien nos cuida a cada momento y a nuestros padres, quienes nos apoyan a seguir adelante y cumplir nuestras metas personales.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro agradecimiento a los profesores de la Escuela Profesional de Administración y Sistemas de la Universidad Peruana Los Andes, quienes nos enseñaron durante el pregrado y fueron una fuente de inspiración para culminar este trabajo de investigación. Asimismo, extendemos un agradecimiento especial al Ing. Pablo Mauricio Sánchez Rojas, del Área de Estadística de IREN Centro, por su invaluable apoyo en el tratamiento estadístico de los datos de nuestra investigación.

Porras Rodríguez Mabel Alejandra  
Vidal Gómez Liznari

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N ° 0238 - FCAC -2024

La Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones, hace constar mediante la presente, que la **Tesis**, Titulada:

### HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES NEOPLÁSICAS - CONCEPCIÓN, JUNÍN 2021

Con la siguiente información:

Con Autor(es) : **Bach. PORRAS RODRIGUEZ MABEL ALEJANDRA**  
**Bach. VIDAL GOMEZ LIZNARI**

Facultad : **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

Escuela Académica : **ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

Asesor(a) : **Dr. AGUEDO ALBINO BEJAR MORMONTOY**

Fue analizado con fecha **23/05/2024**; con **189 págs.**; en el software de prevención de plagio (Turnitin); y con la siguiente configuración:

Excluye Bibliografía.

**Excluye citas.**

**Excluye Cadenas hasta 20 palabras.**

Otro criterio (especificar)

X
X

El documento presenta un porcentaje de similitud de **21 %**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentajes establecidos en el artículo N° 15 del Reglamento de uso de Software de Prevención Version 2.0. Se declara, que el trabajo de investigación: ***Si contiene un porcentaje aceptable de similitud.***

Observaciones:

En señal de conformidad y verificación se firma y sella la presente constancia.



Huancayo, 23 de mayo del 2024.

**MTRA. LIZET DORIELA MANTARI MINCAMI**  
**JEFA**

Oficina de Propiedad Intelectual y Publicaciones

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
RESUMEN .....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xviii
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	22
1.2. Delimitación del problema.....	26
1.3. Formulación del problema .....	27
1.3.1. Problema general .....	27
1.3.2. Problemas específicos.....	27
1.4. Justificación .....	27
1.4.1. Social .....	28
1.4.2. Teórica.....	28
1.4.3. Metodológica.....	29
1.5. Objetivos .....	30
1.5.1. Objetivo general.....	30
1.5.2. Objetivos específicos.....	30

II. MARCO TEORICO .....	31
2.1. Antecedentes .....	31
2.2.1. Antecedentes nacionales .....	31
2.2.2. Antecedentes internacionales .....	34
2.2.1. Habilidades Directivas.....	38
2.2.2. Compromiso organizacional.....	51
2.3. Marco conceptual .....	58
III. HIPOTESIS .....	61
3.1. Hipótesis General .....	61
3.2. Hipótesis específicas .....	61
3.3. Variables.....	61
IV. METODOLOGIA.....	66
4.1. Método de investigación .....	66
4.2. Tipo de investigación.....	66
4.3. Nivel de investigación.....	67
4.4. Diseño de investigación .....	67
4.5. Población y muestra.....	68
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	70
4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	71
4.8. Aspectos éticos de la investigación.....	74
V. RESULTADOS .....	75

5.1. Descripción de resultados.....	75
5.2. Contraste de hipótesis.....	130
ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	141
CONCLUSIONES .....	145
RECOMENDACIONES.....	146
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	148
ANEXOS .....	154
ANEXO N°1 .....	155
ANEXO N° 2 .....	157
ANEXO N° 3 .....	159
ANEXO N° 4 .....	161
ANEXO N° 5 .....	163
ANEXO N° 6 .....	165
ANEXO N° 7 .....	167
ANEXO N° 8 .....	169
ANEXO N° 9 .....	171
ANEXO N° 10 .....	173

ANEXO N° 11 .....	176
ANEXO N° 12 .....	178
ANEXO N° 13 .....	180
ANEXO N° 14 .....	182
ANEXO N° 15 .....	184
ANEXO N° 16 .....	186
ANEXO N° 17 .....	187



## CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de habilidades directivas.....	48
Tabla 2. Dimensiones de Habilidades Directivas .....	50
Tabla 3. Dimensiones de Compromiso organizacional .....	57
Tabla 4.Operacionalización de Variable 1: Habilidades directivas .....	62
Tabla 5. Operacionalización de Variable 2: Compromiso organizacional .....	64
Tabla 6. <i>Población y muestra de investigación</i> .....	70
Tabla 7. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°1 de la variable Habilidades directivas</i> .....	75
Tabla 7. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°2 de la variable Habilidades directivas</i> .....	76
Tabla 8. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°3 de la variable Habilidades directivas</i> .....	77
Tabla 9. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°4 de la variable Habilidades directivas</i> .....	79
Tabla 10. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°5 de la variable Habilidades directivas</i> .....	80
Tabla 11. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°6 de la variable Habilidades directivas</i> .....	81
Tabla 12. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°7 de la variable Habilidades directivas</i> .....	83
Tabla 13. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°8 de la variable Habilidades directivas</i> .....	84
Tabla 14. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°9 de la variable Habilidades directivas</i> .....	85
Tabla 15. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°10 de la variable Habilidades directivas</i> .....	87
Tabla 16. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°11 de la variable Habilidades directivas</i> .....	88
Tabla 17. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°12 de la variable Habilidades directivas</i> .....	89
Tabla 18. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°13 de la variable Habilidades directivas</i> .....	91
Tabla 19. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°14 de la variable Habilidades directivas</i> .....	92
Tabla 20. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°15 de la variable Habilidades directivas</i> .....	93

Tabla 21. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°16 de la variable Habilidades directivas</i> .....	94
Tabla 22. <i>Tabla de frecuencia de variable Habilidades directivas</i> .....	96
Tabla 23. <i>Estadísticos descriptivos de variable habilidades directivas</i> .....	97
Tabla 24. <i>Habilidades directivas por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro</i> ...	98
Tabla 25. <i>Habilidades personales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro</i> .	99
Tabla 26. <i>Habilidades interpersonales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro</i> .....	100
Tabla 27. <i>Habilidades grupales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro</i> ...	101
Tabla 28. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°1 de la variable Compromiso Organizacional</i> ..	102
Tabla 29. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°2 de la variable Compromiso Organizacional</i> ..	103
Tabla 30. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°3 de la variable Compromiso Organizacional</i> ..	104
Tabla 31. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°4 de la variable Compromiso Organizacional</i> ..	106
Tabla 32. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°5 de la variable Compromiso Organizacional</i> ..	107
Tabla 33. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°6 de la variable Compromiso Organizacional</i> ..	109
Tabla 34. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°7 de la variable Compromiso Organizacional</i> ..	110
Tabla 35. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°8 de la variable Compromiso Organizacional</i> ..	111
Tabla 36. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°9 de la variable Compromiso Organizacional</i> ..	112
Tabla 37. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°10 de la variable Compromiso Organizacional</i>	113
Tabla 38. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°11 de la variable Compromiso Organizacional</i>	114
Tabla 39. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°12 de la variable Compromiso Organizacional</i>	116
Tabla 40. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°13 de la variable Compromiso Organizacional</i>	117
Tabla 41. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°14 de la variable Compromiso Organizacional</i>	118
Tabla 42. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°15 de la variable Compromiso Organizacional</i>	119

Tabla 43. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°16 de la variable Compromiso Organizacional</i>	120
Tabla 44. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°17 de la variable Compromiso Organizacional</i>	121
Tabla 45. <i>Tabla de frecuencia del reactivo N°18 de la variable Compromiso Organizacional</i>	122
Tabla 46. Tabla de frecuencia de variable Compromiso Organizacional .....	123
Tabla 47. Estadísticos descriptivos de variable Compromiso Organizacional .....	125
Tabla 48. Compromiso organizacional por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro.....	125
Tabla 49. Compromiso afectivo por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro .	126
Tabla 50. Compromiso de Continuidad por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro.....	127
Tabla 51. Compromiso Normativo por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro .....	129
Tabla 52. Prueba de normalidad de variables de investigación .....	130
Tabla 53. Prueba de Hipótesis General .....	132
Tabla 54. Prueba de Hipótesis específica N° 1 .....	134
Tabla 55. Prueba de Hipótesis específica N° 2 .....	137
Tabla 56. Prueba de Hipótesis específica N° 3 .....	139

## CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1 . Empresas según principales problemas presentados para cubrir sus puestos de trabajo .....	25
Figura 2. Histograma de frecuencias de variable habilidades directivas .....	97
Figura 3 . Habilidades directivas por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro	98
Figura 4. Habilidades personales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro .....	99
Figura 5. Habilidades interpersonales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro.....	100
Figura 6. Habilidades grupales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro	101
Figura 7. Histograma de frecuencias de variable Compromiso Organizacional.....	124
Figura 8. Compromiso Organizacional por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro.....	126
Figura 9. Compromiso afectivo por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro	127
Figura 10. Compromiso de Continuidad por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro.....	128
Figura 11. Compromiso normativo por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro .....	129
Figura 12. Diagrama de dispersión de correlación entre variables habilidades directivas y compromiso organizacional. ....	133
Figura 13. Diagrama de dispersión de correlación entre variables habilidades directivas y compromiso organizacional. ....	135

Figura 14. Diagrama de dispersión de correlación entre variables habilidades directivas y compromiso organizacional.....	138
Figura 15. Diagrama de dispersión de correlación entre variables habilidades directivas y compromiso organizacional.....	140

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo el establecer la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín en el año 2021. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un nivel de investigación correlacional, el diseño de investigación fue No experimental, correlacional transversal, ya que los datos se midieron sólo una vez en el tiempo. La población estuvo conformada por 120 trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas, el tipo de muestreo fue probabilístico, la muestra estuvo conformada por 92 trabajadores administrativos. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de encuesta, con cuestionarios previamente validados por juicio de expertos, un cuestionario que mide las habilidades directivas y otro que mide el compromiso organizacional. Los resultados muestran que, del total de las puntuaciones de las Habilidades directivas obtenidas de la muestra, se evidencian que el nivel medio presenta el mayor porcentaje con el 63% (58 trabajadores), mientras que, en relación al compromiso organizacional, el nivel medio presenta el mayor porcentaje con el de 57,6% (53 trabajadores). La investigación concluye que con un nivel de confiabilidad del 95% existe una relación positiva significativa ( $Rho=0,769$ ,  $p<0.05$ ) entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021, presentando una correlación fuerte entre las variables en estudio.

**Palabras clave:** Habilidades directivas, compromiso organizacional, instituto oncológico.

## ABSTRACT

The objective of this research work was to establish the relationship between managerial skills and the organizational commitment of the administrative workers of the Regional Institute of Neoplastic Diseases- Concepción, Junín in the year 2021. The research had a quantitative approach, of a basic type, with a correlational level of research, the research design was non-experimental, cross-sectional correlational, since the data was measured only once in time. The population consisted of 120 administrative workers from the Regional Institute of Neoplastic Diseases, the type of sampling was probabilistic, the sample consisted of 92 administrative workers. For the collection of information, the survey technique was used, with questionnaires previously validated by expert judgment, a questionnaire that measures managerial skills and another that measures organizational commitment. The results show that of the total of the scores of the Management Skills obtained from the sample, it is evident that the average level presents the highest percentage with 63% (58 workers), while, in relation to organizational commitment, the average level presents the highest percentage with 57.6% (53 workers). The research concludes that with a reliability level of 95% there is a significant positive relationship ( $Rho=0.769$ ,  $p<0.05$ ) between the managerial skills and the organizational commitment of the administrative workers of the Regional Institute of Neoplastic Diseases- Concepción, Junín 2021, presenting a strong correlation between the variables under study.

**Keywords:** Management skills, organizational commitment, cancer institute.

### **TÉRMINOS CLAVE**

Habilidades directivas, compromiso organizacional, instituto oncológico.



## INTRODUCCIÓN

En todo el mundo se realiza estudios integrales sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones, y sin lugar a duda este tema ocupa un lugar primordial en todos los países por el impacto económico y social en sectores como la industria, el comercio, los servicios, tanto en el sector privado como en el público.

Estos estudios se realizan en la industria con la finalidad de lograr mayor productividad, mientras que en los servicios el objetivo es el de brindar su prestación con calidad requerida para el cliente, por otro lado, en la gestión pública se busca cumplir con las obligaciones con la sociedad que les han sido encomendados a los gobiernos regionales, provinciales y locales.

Debido a la gran necesidad que las organizaciones logren mejorar su calidad, productividad y logren cumplir con sus obligaciones con la sociedad, llevó a las empresas, las universidades y otras organizaciones investiguen las causas de los diversos problemas, deficiencias e impacto dentro de la organización, teniendo en cuenta que la adecuada gestión del talento humano es primordial para conseguir cumplir los objetivos trazados dentro de las organizaciones. Por ese motivo en la última década ha cobrado más importancia la gestión del talento humano, por lo que se realiza cada vez más estudios referidos a este tema en aras de lograr comprender su influencia y repercusión dentro de las organizaciones. Más aún, cada vez se da más importancia a las habilidades blandas de los individuos para lograr predecir su desempeño laboral dentro de las organizaciones. Una de las habilidades esenciales en el contexto organizacional son las habilidades directivas. Estas comprenden un conjunto de conocimientos, acciones y actitudes que los individuos implementan para alcanzar resultados específicos. Es importante destacar que las habilidades directivas pueden ser innatas, manifestándose como talento natural, pero también pueden desarrollarse y fortalecerse mediante el aprendizaje, la formación y la experiencia práctica.

Así mismo si el colaborador percibe que la organización le apoya brindándole beneficios en el trabajo, esto genera un sentimiento de obligación hacia la empresa o institución, y esto a su vez genera que el colaborador esté dispuesto a devolver el favor y compensar a su organización en el futuro, a este criterio se le conoce como compromiso organizacional.

En el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- IREN Centro, se ha podido observar que hay trabajadores administrativos que muchas veces carecen de motivación, no manejan adecuadamente el estrés y se les dificulta el trabajar en equipo y el manejar conflictos de forma adecuada, además que ha habido casos en el que los trabajadores no se identifican con la institución y otras veces no quieren hacer lo correcto para que la institución mejore. En ese sentido, el presente estudio tiene como propósito el estudiar la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional. Y de acuerdo a los resultados del estudio, se establezcan programas de capacitación en habilidades directivas, tales como trabajo en equipo, manejo de estrés, motivación, liderazgo, manejo de conflictos, etc.; que logren una mejora en el compromiso organizacional de los trabajadores de la institución.

El objetivo planteado en la presente investigación fue el de determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- IREN Centro. La población la componen 120 trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- IREN Centro, con una muestra probabilística de 92 sujetos. El tipo de investigación es básico, ya que pretende con sus resultados aportar a las teorías relacionadas a las variables planteadas. El nivel

de investigación es correlacional, al buscar establecer relación entre variables, mientras el diseño de investigación es no experimental, correlacional transversal.

El presente informe de investigación se desarrolló en cinco capítulos. En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, se describe la realidad problemática, se delimita el problema, se formula la pregunta de investigación, se justifica la realización del estudio y se establecen los objetivos que guiarán la investigación.

El capítulo II aborda el marco teórico que sustenta el trabajo. En este capítulo se revisan los antecedentes nacionales e internacionales, se desarrollan las bases teóricas o científicas de las variables estudiadas y se define el marco conceptual.

En el capítulo III se formula la hipótesis de investigación, comenzando con la hipótesis general y continuando con las hipótesis específicas. Además, se definen las variables de la investigación tanto conceptual como operacionalmente.

En el capítulo IV se describió la metodología utilizada, tanto como los métodos utilizados, describiendo el tipo de investigación, el nivel y del mismo modo el diseño de investigación escogido. Por otro lado, se describe la población, muestra, técnicas de recolección de información, técnicas de procesamiento y de análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo V, se exponen los hallazgos de la investigación, utilizando análisis estadísticos descriptivos e inferenciales. Seguidamente, se procede a discutir los resultados obtenidos, para luego elaborar las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Debido a la gran necesidad de las organizaciones de mejorar la calidad de sus productos y/o servicios, aumentar su productividad y cumplir con sus obligaciones con sus clientes y la sociedad, las universidades y otras organizaciones investigan las causas de los diversos problemas y deficiencias dentro de la organización, teniendo como directriz que la adecuada gestión del talento humano es primordial para conseguir cumplir los objetivos organizacionales trazados.

La importancia de gestionar adecuadamente el talento humano es fundamental para lograr competitividad dentro del entorno empresarial, esta afirmación es respaldada por Vásquez (2017) que afirmó que la presencia de las habilidades directivas “influye en el éxito competitivo de la empresa. Para lograr el éxito empresarial es necesario que los altos mandos y ejecutivos posean habilidades que le permitan crear influencia sobre sus colaboradores a fin de cumplir con las metas organizacionales” (p.5).

Por ese motivo en la última década la gestión del talento humano ha cobrado más importancia, por lo que se realiza cada vez más estudios referidos a este tema, en aras de lograr comprender su influencia y repercusión dentro de las organizaciones; más aún, cada vez se da más importancia a las habilidades blandas de los individuos para lograr predecir su desempeño laboral dentro de las organizaciones. Uno de estas habilidades que juegan un rol fundamental dentro de las organizaciones son las habilidades directivas que según Whetten y Cameron (2011) refirieron en relación a ellas “son conductas que consisten en conjuntos identificables de

conocimientos, acciones y actitudes que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, los cuales están divididos en habilidades personales, interpersonales y de dirección” (p.11). Además, cabe resaltar que las habilidades directivas son innatas en la persona manifestándose como talento, pero también se puede potenciar con el aprendizaje y la experiencia. Así mismo “si el colaborador percibe que la organización le apoya brindándoles beneficios en el trabajo, esto genera un sentimiento de obligación hacia la empresa, que genera que el colaborador esté dispuesto a compensar a su organización en el futuro” (Flores, 2018; p.5), a esto se le denomina compromiso organizacional.

Por otro lado, de acuerdo a lo que refirió Meyer y Allen (1991) en relación al compromiso organizacional, son “un conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización” (p.3).

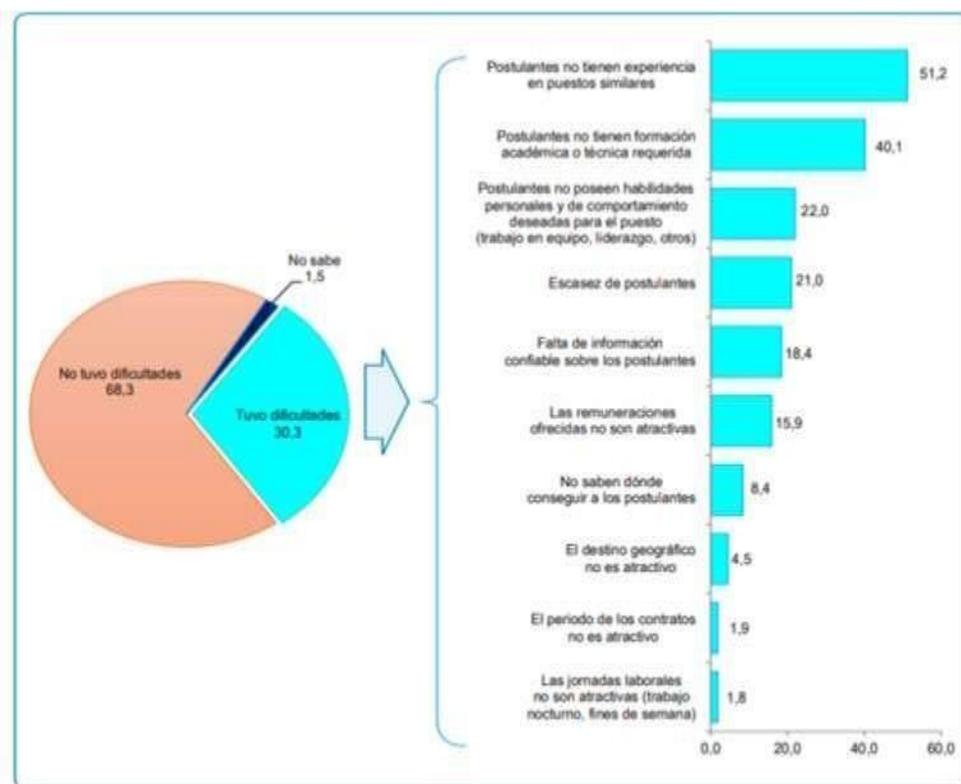
Sin embargo al ser las habilidades personales y directivas indispensables dentro de toda organización, las empresas privadas peruanas enfrentan una problemática de falta de habilidades directivas observadas dentro de su trabajo, esta afirmación fue respaldada por el INEI (2014) quien concluyo que en el Perú “en el segmento de empresas (30,3%) que tuvieron problemas para cubrir puestos de trabajo (...) manifestó que los postulantes no poseen habilidades personales y de comportamiento deseados para el puesto (trabajo en equipo, liderazgo, otros)”(p.23). Ver figura 1.

Esta problemática no es ajena en el sector público donde en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- IREN Centro se ha observado inadecuados niveles de habilidades directivas, lo cual afecta seriamente al logro de los objetivos institucionales trazados, a la

convivencia laboral y al compromiso organizacional de los trabajadores en cuestión, lo cual es observado por jefes de área y compañeros de trabajo, ocasionando malestar entre el personal administrativo de la institución. Además, los pacientes observan esas conductas inadecuadas de algunos trabajadores administrativos de la institución, pacientes quienes desde ya llegan con grandes niveles de estrés, preocupación y desanimo a causa de una enfermedad oncológica y lo que esperan es que el trabajador este comprometido con su trabajo y le atienda de la mejor manera.

De lo anteriormente argumentado, en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- IREN Centro, se ha podido observar que hay trabajadores administrativos que muchas veces carecen de motivación, no manejan adecuadamente el estrés y se les dificulta el trabajar en equipo y el manejar conflictos de forma adecuada, además que ha habido casos en el que los trabajadores no se identifican con la institución y otras veces no quieren hacer lo correcto para que la institución mejore. Por lo que, basados en la evidencia empírica observada, es primordial que se establezcan programas de capacitación en habilidades directivas, tales como trabajo en equipo, manejo de estrés, motivación, liderazgo, manejo de conflictos, etc.; que logren una mejora en el compromiso organizacional de los trabajadores de la institución. No obstante, es fundamental, que exista evidencia científica que avale la propuesta de implementación de programas en habilidades directivas, por lo que este estudio pretende ser esa evidencia científica que justifique la priorización de capacitación en habilidades blandas del personal administrativo de Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- IREN Centro.

**Figura 1** .Empresas según principales problemas presentados para cubrir sus puestos de trabajo



Nota. La figura muestra los problemas principales que se suelen dar al cubrir puestos de trabajo en el Perú.

Fuente: Tomada de INEI (2014)

Por las razones antes planteadas se justifica la realización de este trabajo de investigación, que incide en la importancia de tener niveles adecuados de habilidades directivas del personal administrativo de la institución antes descrita y cómo estas influyen en los niveles de compromiso organizacional, teniendo en cuenta las bases teóricas de la investigación, que el componente humano es fundamental para el logro de objetivos de toda organización, por lo que muy importante es la adecuada gestión del talento humano a nivel institucional en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.

## 1.2. Delimitación del problema

Según Carrasco (2017) en relación a la delimitación del problema refirió: “La delimitación del problema de investigación es de vital importancia ya que permite al investigador circunscribirse a un ámbito, espacial, temporal y teórico” (p.87).

**1.2.1. Delimitación espacial:** Esta delimitación “consiste en señalar expresamente el lugar donde se realiza la investigación, para ello es necesario consignar el nombre del lugar, centro poblado, distrito, provincia, departamento, etc.”. (Carrasco, 2017, p.87). Delimitación espacial o geográfica se da en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- IREN Centro, en la Provincia de Concepción y Departamento de Junín.

**1.2.2. Delimitación temporal:** Este tipo de delimitación “esta referida al periodo de tiempo que se toma en cuenta, con relación a hechos, fenómenos y sujetos de la realidad”. (Carrasco, 2017, p.87). La Delimitación temporal de la presente investigación es al año 2021.

**1.2.3. Delimitación teórica o conceptual:** La delimitación temática o conceptual “consiste en organizar en secuencia lógica, orgánica y deductiva los temas ejes, que forman parte del marco teórico en al que se circunscriben las variables del problema de investigación” (Carrasco, 2017, p.88). La delimitación temática se circunscribe a las variables:1) Habilidades directivas y 2) Compromiso organizacional.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas - ¿Concepción, Junín 2021?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas - Concepción, Junín 2021?
- b) ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas - Concepción, Junín 2021?
- c) ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021?

### **1.4. Justificación**

Según Carrasco (2017) “Todo trabajo o proyecto de investigación, necesariamente requiere ser justificado, es decir, debe explicarse por qué se realiza. Responder a esa pregunta por qué se investiga, constituye en esencia la justificación del estudio investigativo” (p.117). En este sentido, a continuación, se presenta la justificación del presente trabajo de investigación desde una perspectiva social, teórica y metodológica.

### **1.4.1. Social**

Las investigaciones se justifican de modo social o tienen relevancia social cuando responden a las siguientes preguntas: “¿Cuál es su trascendencia para la sociedad?, ¿Quiénes y cuántos se beneficiarán con el resultado de la investigación?, ¿De qué modo? En resumen ¿qué alcance o proyección social tiene?”. (Ñaupas, 2018, p.45)

Además, Ñaupas (2018) refirió sobre la justificación social que se da “cuando la investigación va a resolver problemas sociales que afectan a un grupo social”. (p.221)

El presente estudio se justifica socialmente ya que de los resultados de la investigación se beneficiarán los directores, jefes y los trabajadores administrativos de IREN centro ya que les será un soporte científico para establecer estrategias para mejorar las habilidades directivas de los trabajadores administrativos de la institución y con ello mejorar los niveles de compromiso organización de los mismos. Del mismo modo se beneficiarán los pacientes oncológicos que acuden a tratar su padecimiento a la institución, ya que niveles adecuados de compromiso organizacional de los trabajadores administrativos, permitirán mejor la atención administrativa y con ello coadyuvar con mejorar la calidad de vida de aquellos pacientes oncológicos que se atienden en IREN Centro.

### **1.4.2. Teórica**

Se justifica teóricamente cuando “el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente confrontar una teoría contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (Carrasco, 2017, p.106).

La deficiente calidad de atención en salud en instituciones públicas es alarmante y afecta significativamente a los pacientes oncológicos que buscan tratamiento. Esta problemática a menudo se origina en la falta de compromiso de los trabajadores con la institución, lo cual impide que brinden la mejor atención posible. El objetivo de este

estudio es profundizar en el conocimiento existente sobre las teorías relacionadas con las habilidades directivas y el compromiso organizacional. Partimos de la premisa de que es crucial generar conocimiento teórico que sensibilice a los directivos y líderes de instituciones públicas sobre los beneficios de contar con personal que posea niveles adecuados de habilidades directivas y compromiso organizacional.

### **1.4.3. Metodológica**

Según Carrasco (2017), la justificación metodológica se explica de la siguiente manera: “La justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (p.117).

Según Hernández y Mendoza (2018), la justificación metodológica debe responder a varias preguntas fundamentales: ¿El estudio puede contribuir a la creación de nuevos métodos y técnicas de investigación, como un instrumento para recolectar datos? ¿Ayuda a definir un concepto, variable o la relación entre variables? ¿Sugiere formas más adecuadas de estudiar una población específica? Este estudio proporciona una referencia para investigaciones futuras, destacando los métodos de investigación utilizados y los instrumentos de recolección de datos validados empleados. Estos elementos pueden servir como base para futuras investigaciones, permitiendo una mayor coherencia y comparabilidad en los estudios subsiguientes.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Establecer la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- a) Establecer la relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.
- b) Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.
- c) Establecer la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.2.1. Antecedentes nacionales

De La Cruz y Luna (2019) en su investigación titulada "Habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción de los usuarios en el AIS Hospital Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019", se propusieron establecer la relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción del usuario en dicho hospital. La metodología empleada fue de tipo básico, con un enfoque descriptivo y un método deductivo, utilizando un diseño de investigación correlacional de corte transversal. Para la recopilación de datos, se utilizaron cuestionarios en escala Likert previamente validados y confiables. Los resultados encontraron una relación positiva significativa ( $p=0.003$ ) entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción de los usuarios en el AIS Hospital Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019. En conclusión, se sugiere que mejorar las habilidades de dirección de personas por parte de los funcionarios puede conducir a una mayor satisfacción de los usuarios.

Flores (2018) en su estudio titulado "Habilidades gerenciales de los jefes de servicio y compromiso organizacional del profesional, Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2018", se centró en analizar la relación entre las habilidades gerenciales de los jefes de servicio y el compromiso organizacional del personal de enfermería del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, ubicado en el Callao durante el año 2018. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño experimental transversal, prospectivo, descriptivo y correlacional. La

muestra estuvo compuesta por 196 profesionales a quienes se les aplicaron dos escalas previamente validadas y confiables: una para evaluar las habilidades gerenciales y otra para medir el compromiso organizacional. Los resultados obtenidos revelaron una relación significativa entre las distintas dimensiones de las habilidades gerenciales (liderazgo gerencial, toma de decisiones gerenciales, habilidades técnicas, habilidades sociales e inteligencia emocional) y el compromiso organizacional.

Ramírez (2019) presentó una investigación en la Universidad de Huánuco titulada "El compromiso organizacional y la calidad de atención en el servicio de emergencia del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco - periodo 2019". El propósito del estudio fue determinar la relación entre el compromiso organizacional y la calidad de atención en el Servicio de Emergencia del Hospital Hermilio Valdizán de Huánuco durante el año 2019. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo deductivo y analítico, con un diseño transversal, descriptivo, correlacional y no experimental. Los datos se recolectaron mediante encuestas, utilizando un instrumento previamente validado llamado SERVQHOS (2016). La población objetivo estuvo compuesta por 301 sujetos. Los resultados mostraron una correlación significativa de 0.776 (coeficiente de Spearman), lo que indica una relación positiva alta entre el compromiso organizacional y la calidad del servicio de atención. Además, se determinó una relación entre las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de permanencia) y la calidad de atención.

Llacza (2020) llevó a cabo una investigación en la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, titulada "Habilidades directivas y trabajo en equipo en la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho, Lima 2020". El objetivo principal fue analizar las habilidades directivas, el trabajo en equipo y la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho en Lima durante el año 2020. Este estudio se enmarca en la investigación aplicada, con una metodología inductiva y un enfoque descriptivo, utilizando un diseño no experimental. La población objetivo incluyó a 368 trabajadores del hospital. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, utilizando un cuestionario como instrumento. Los resultados revelaron una influencia significativa de las habilidades directivas y el trabajo en equipo en la imagen corporativa del hospital. Se concluyó que tanto las habilidades directivas como el trabajo en equipo inciden en la imagen corporativa, con un índice de incidencia del 68.8% a nivel regular, según lo indicado por el coeficiente R cuadrado de Nagelkerke.

Lévano (2018) realizó una investigación de maestría presentada en la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", titulada "Habilidades directivas y Empowerment en la gestión de organizaciones públicas". El objetivo fue determinar la relación entre habilidades directivas y empowerment docente en tres instituciones educativas públicas de Chosica: "Felipe del Solar", "Nicolás de Piérola" y "Felipe Huamán Poma de Ayala". El enfoque de la investigación fue cualitativo, con un tipo de investigación básico y un nivel correlacional, utilizando un diseño correlacional-transversal-

no experimental. Los resultados revelaron correlaciones directas y moderadas entre habilidades directivas y empowerment ( $r=0.43$ ). Además, se encontró que el liderazgo, la comunicación, la motivación y la formación de equipos de trabajo fueron dimensiones de habilidades directivas que mostraron correlaciones significativas con un nivel de confianza del 95% y un p-valor  $<0.05$ .

### **2.2.2. Antecedentes internacionales**

Quesada (2019) presentó su tesis de maestría en la Universidad EAN de Colombia, bajo el título "Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E hospital Santa Matilde de Madrid". El objetivo principal del estudio fue determinar las habilidades blandas necesarias para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales con su personal en el ESE Hospital Santa Matilde de Madrid. Para recopilar datos, se utilizaron dos instrumentos: la encuesta de liderazgo y dirección de Moreno, para evaluar las cualidades de liderazgo del gerente, y el inventario de prácticas de liderazgo (IPL), modificado para este estudio. Los resultados destacaron que el liderazgo en el hospital se caracteriza por ser idealista, juicioso y flexible, permitiendo adaptarse a los cambios basados en valores compartidos. Además, se identificó que las habilidades blandas más influyentes en el personal del hospital son la flexibilidad y la creatividad.

Hernández (2020) en su investigación publicada en la Revista Cubana de Enfermería titulada: “Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario”. Tuvo como objetivo sistematizar las competencias gerenciales de los directivos de enfermería en el contexto hospitalario. El método usado fue la revisión bibliográfica durante 2018 y artículos publicados en inglés, español y portugués desde 2005 hasta 2018 en las bases de datos SciELO, PubMed, CUIDEN y Google académico. La pregunta guía se elaboró a través del acrónimo PICO. La estrategia de búsqueda se realizó mediante aceptación de los descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS) “Enfermería”, “Competencias gerenciales” y en inglés de (MeSH) “Professional Competence/organization and administration”, “Nursing Administration Research”, “Nursing Service, Hospital” y “Shared Governance, Nursing”, con los operadores booleanos AND y OR, se utilizó el diagrama de flujo (PRISMA). Se realizó un análisis de contenido permitió la interpretación de los referentes teóricos y la organización del conocimiento y de la bibliografía encontrada. Las conclusiones evidencian que resultan variadas e importantes las competencias gerenciales en los directivos de enfermería para mejorar la gestión administrativa y los resultados con óptima calidad en la atención de salud a las personas que requieren de las instituciones hospitalarias.

Tumbaco et al. (2021), en su estudio titulado "Competencias gerenciales del personal de enfermería en el ámbito de la gestión hospitalaria", se propusieron caracterizar las competencias gerenciales necesarias para los enfermeros en el contexto de la gestión hospitalaria. Utilizando una metodología de corte documental con un enfoque cualitativo, la muestra del estudio consistió en la revisión de lecturas relacionadas con las competencias gerenciales y la gestión hospitalaria. La hermenéutica

se utilizó como principal fuente de generación de información. Las conclusiones de la investigación resaltaron la variedad e importancia de las competencias gerenciales para los enfermeros, destacando su papel en la mejora de la gestión administrativa y en la provisión de atención de salud de calidad en las instituciones hospitalarias. Además, se observó que, en el ámbito de la gestión hospitalaria, los servicios de enfermería han progresado de manera gradual en procesos de planificación, organización, dirección y control, aunque este avance ha sido lento pero constante. Se reconoce que, desde la perspectiva de las ciencias del comportamiento, son las personas mismas las que realmente contribuyen a lograr los objetivos y metas de una institución.

Pereda et al. (2018) realizaron una investigación publicada en la Revista Española de Ciencia Política titulada "Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España)". El objetivo del artículo fue analizar las habilidades directivas y su valoración tanto a nivel directivo como entre el personal subordinado, introduciendo además una perspectiva de género. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo comparativo y no experimental. Se llevó a cabo una encuesta dirigida al personal administrativo público en cuatro instituciones públicas de Córdoba, España. Los resultados revelaron que las personas empleadas en el sector público reconocen y valoran la eficacia en el desempeño profesional como el atributo más relevante, junto con la capacidad de aprendizaje, la colaboración y el trabajo en equipo. Como conclusión, se encontró que las mujeres valoran y presentan mejores puntuaciones que los hombres en cualidades como la constancia, iniciativa, organización/eficacia y cordialidad en el trato, lo que sugiere avances positivos en términos de igualdad de género en este ámbito.

Razie et al. (2020) en su investigación publicada en la revista estadounidense *J Educ Health Promot* con título: “Hospital managers’ skills required and onward challenges: A qualitative study”. El objetivo principal del estudio fue examinar las habilidades necesarias de los gerentes de hospitales y sus capacidades para manejar los desafíos en la provisión de instalaciones de atención médica a sus pacientes y empleados. El estudio es cualitativo y se realizaron entrevistas profundas con 22 gerentes (gerentes superiores y medios) de hospitales educativos de la ciudad de Kermanshah, y el tamaño de la muestra fue de 22 individuos. Las entrevistas fueron analizadas por una aplicación de software MAXQDA después de la transcripción. Los resultados de este estudio incluyen 8 temas y 23 subtemas. La habilidad estratégica, la habilidad perceptiva, la habilidad de relaciones humanas, la experiencia laboral y las características personales se encontraban entre las habilidades necesarias que se sugiere que posean los administradores de hospitales e instituciones de salud. La conclusión a la que se llegó fue que para satisfacer la satisfacción de quienes reciben los servicios, los tomadores de decisiones y los políticos deben pensar dos veces al seleccionar y nombrar a los gerentes de los hospitales y evaluar y valorar a este grupo en términos de habilidades y destrezas necesarias para administrar una sección de servicios tan importante.

## **2.2. Bases teóricas o científicas**

### **2.2.1. Habilidades Directivas**

Para Whetten y Cameron (2011) “las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas, las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p.9)

Las habilidades son generalmente más evidentes para los demás que los rasgos de personalidad, que tienden a ser más difíciles de percibir externamente. Sin embargo, los individuos suelen aplicar sus habilidades de acuerdo con su personalidad. A pesar de esta conexión, hay habilidades que son universales y cruciales para lograr un rendimiento efectivo (Whetten y Cameron, 2011).

Según Pereda (2016) “Las habilidades directivas ayudan a una mejor atención a los usuarios en las entidades públicas, pues si no se cuenta con esta habilidad las instituciones públicas no podrán tener los niveles de servicios públicos eficientes y de calidad”. (p. 23)

Whetten y Cameron (2011) argumentan que estas habilidades administrativas son típicamente controlables en segundo lugar, lo que implica que el comportamiento y el desempeño están en gran medida bajo el control del individuo, en contraste con las prácticas organizacionales, como la selección de personal, o las actividades cognitivas, que pueden no estar tan directamente influenciadas por la voluntad individual. Además, según Whetten y Cameron (2011), las habilidades directivas están interrelacionadas y es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Estas no son meramente comportamientos simples y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, necesitan confiar en combinaciones de

habilidades para lograr los resultados deseados. Este análisis subraya la interconexión de las habilidades, demostrando cómo se complementan entre sí y nos equipan para enfrentar una variedad de situaciones, desde las más sencillas hasta las más complejas. Por ende, comprender su naturaleza sistémica es fundamental.

Tras el análisis efectuado por Pereda (2016) acerca de las habilidades directivas más relevantes, se destaca un respaldo significativo por parte de los empleados públicos hacia las siguientes habilidades: una habilidad personal ("Resolución de problemas y toma de decisiones"), dos habilidades interpersonales ("Capacidad de comunicación" y "Colaboración y trabajo en equipo"), y dos habilidades de dirección de personas ("Liderazgo" y "Motivación"). Es crucial subrayar la importancia que revisten tanto las habilidades personales como las directivas para un desempeño eficiente, aspecto que ha sido subestimado y poco valorado en el ámbito público a lo largo del tiempo. No obstante, son precisamente estas habilidades las que verdaderamente impulsan la transformación de las organizaciones.

#### **2.2.1.1. Importancia de las Habilidades directivas**

Las habilidades directivas tienen una especial importancia y se reflejan usualmente en actitudes de individuos que los llevan a conseguir ciertos resultados, esto es respaldado por Whetten y Cameron (2011) quienes destacaron que “las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas, las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (p.9)

Muchas habilidades son observables fácilmente, mientras que con los atributos de la personalidad sucede todo lo contrario, ya que no son tan visibles externamente,

aunque se reflejan en las personalidades individuales. Aunque es cierto que los individuos tienden a aplicar sus habilidades de acuerdo con su personalidad, existen habilidades comunes y esenciales para lograr un desempeño eficaz, como señalan Whetten y Cameron (2011).

Según Pereda (2016) “Las habilidades directivas ayudan a una mejor atención a los usuarios en las entidades públicas, pues si no se cuenta con esta habilidad las instituciones públicas no podrán tener los niveles de servicios públicos eficientes y de calidad” (p. 23).

En la resolución de conflictos utilizamos las habilidades que alcanzaron el 10% de significación, esto por la capacidad de comunicación y poder delegar. Sucede cuando los trabajadores del sector público de cuatro administraciones muestran diferentes significativas. Esto refiere a que se encurtan muchas similitudes en la valoración y as importancias directivas, se aceptan que hay muchas habilidades directivas, que son más necesarias para que el trabajador se desempeñe mejor (Pereda, 2016).

Para Whetten y Cameron (2011), muchas veces las habilidades administrativas pasan a segundo plano y son controlables. Eso quiere decir que la persona es capaz de controlar el desempeño, pero esto no sucede con las prácticas organizacionales o las actividades cognoscitivas.

Según Whetten y Cameron (2011) es importante que: “Las habilidades directivas están interrelacionadas y se traslapan. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados” (p.11).

Se entiende que las habilidades no se aíslan y se pueden apoyar entre sí para poder manejar diferentes situaciones algo incómodas en densidad simple hasta los más

complejos, entonces se debe conocer sus caracteres sistémicos.

Al hacer un previo análisis Pereda (2016) afirma que los empleados públicos apoyan en su mayoría, por la habilidad personal (“Resolución de problemas y toma de decisiones”), 2 habilidad interpersonales (“Capacidad de comunicación” y “Colaboración y trabajo en equipo”) y por último 2 habilidades de dirección y personas (“Liderazgo” y “Motivación”).

Se dice que las habilidades personales y directivas es importante para un buen desempeño y eficiente, pero esto es muy poco considerado, aunque sin esto no podría funcionar bien una organización ya que es el motor hacia una mejor transformación.

#### **2.2.1.1. Dimensiones de Habilidades directivas**

Según lo que refirieron Whetten y Cameron (2011) para ellos las habilidades se dividen en tres, las mismas que serán desarrollada en la presente tesis, se dividen en: Habilidades personales, habilidades interpersonales y las habilidades grupales. Estas se podrán observar en la figura 2.

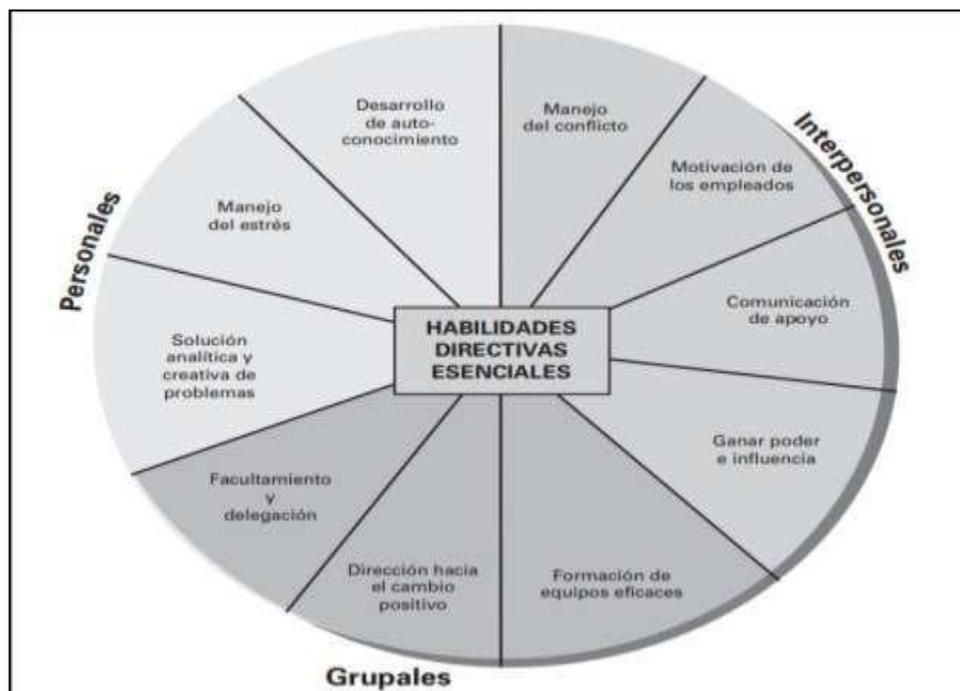
Para Solís (2018) “la habilidad directiva pertenece al ámbito de la administración es por ello que ésta se cimienta en las teorías administrativas, teniendo en cuenta que uno administra cuando es capaz de desarrollar actividades para conducir una organización” (p.24). destaca que la habilidad directiva se encuentra en el ámbito de la administración, lo que implica que se basa en las teorías y prácticas administrativas para su desarrollo. La habilidad directiva es la capacidad que tiene una persona para dirigir, coordinar y tomar decisiones efectivas en una organización.

Es importante destacar que la habilidad directiva no se refiere únicamente a la capacidad de tomar decisiones, sino también a la capacidad para liderar y motivar a los miembros del equipo de trabajo, delegar responsabilidades y asegurar la eficiencia y

efectividad de los procesos dentro de la organización.

En este sentido, la cita hace hincapié en que la habilidad directiva es fundamental para el desarrollo de una organización exitosa, ya que un buen líder debe ser capaz de desarrollar actividades y estrategias que permitan conducir la organización hacia el éxito.

**Figura 2. Habilidades directivas**



*Nota.* Se presentan las dimensiones de las habilidades directivas, tanto personales, interpersonales y grupales.

Fuente: Tomada de Whetten y Cameron (2011)

**a) Habilidades personales:**

La primera dimensión es la habilidad personal, donde la autoconciencia se destaca como un aspecto fundamental en el desarrollo individual. Asimismo, se abarca la aceptación y comprensión del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la capacidad analítica y creativa para resolver problemas. En esta dimensión, la persona interactúa consigo misma, de ahí su denominación como habilidades personales, lo que implica que esta competencia no se extiende a otros individuos.

“La habilidad personal es el comportamiento de una persona que la predisponen a desempeñar con éxito los requisitos y exigencias de actuación de una ocupación en un contexto profesional dado en cualquier tipo de organización” (López y Figueroa, 2002, p. 96). Se hace referencia a la habilidad personal como una predisposición que tiene una persona para desempeñarse con éxito en un contexto laboral determinado. Esta habilidad personal se basa en los comportamientos y habilidades que una persona ha adquirido y desarrollado a lo largo de su vida, y que le permiten desempeñar de manera eficaz los requisitos y exigencias de su ocupación.

Es importante destacar que la habilidad personal no se refiere únicamente a las habilidades técnicas o conocimientos específicos requeridos para una ocupación, sino que también incluye habilidades interpersonales, como la capacidad para trabajar en equipo, la comunicación efectiva y la capacidad para resolver problemas. Estas habilidades pueden ser fundamentales para el éxito en un ambiente laboral, especialmente en un contexto organizacional en el que el trabajo en equipo y la colaboración son esenciales. Las habilidades personales son aquellas relacionadas con la gestión personal del líder, lo que incluye la autodisciplina, la gestión del tiempo, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la gestión del estrés y la capacidad de autoconciencia. Según Robbins y Coulter (2012), las habilidades personales son la base de las habilidades directivas, ya que proporcionan la capacidad para liderar

efectivamente a otros. Una de las habilidades personales más importantes es la capacidad de autogestión emocional. En su libro "Inteligencia Emocional", Goleman (1996) destaca que los líderes efectivos tienen la capacidad de reconocer sus emociones y regularlas de manera adecuada. Además, los líderes deben tener una sólida capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones. Según Mintzberg (1994), la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones es una habilidad crítica para los líderes, ya que deben ser capaces de identificar los desafíos y oportunidades y tomar decisiones informadas y equilibradas.

La gestión del tiempo es también una habilidad importante en la dimensión personal. Según Covey (1989), la administración del tiempo se trata de la capacidad de priorizar las tareas y manejar el tiempo de manera eficiente. Los líderes que tienen una gestión del tiempo efectiva son capaces de maximizar su productividad y minimizar el estrés asociado con la gestión de múltiples tareas.

Por último, la capacidad de autoconciencia es también fundamental en la dimensión personal. De acuerdo con Boyatzis y McKee (2005), la autoconciencia es la capacidad de entender las emociones y comportamientos propios y cómo estos surgen a otros. Los líderes que tienen una sólida capacidad de autoconciencia pueden comprender mejor las necesidades y motivaciones de sus equipos, lo que les permite tomar decisiones más informadas y efectivas.

## **b) Las habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales se presentan como la segunda dimensión, destacándose en la comunicación de apoyo, la capacidad de influir en otros, la motivación a través del liderazgo y un manejo efectivo de conflictos. Se sostiene que aquellos que ocupan posiciones de liderazgo en una organización deben estar especialmente dotados de estas habilidades, ya que implican una comunicación sólida con directivos, colegas, seguidores y todo el entorno laboral. De acuerdo con Vera, et al. (2017), las relaciones sociales son fundamentales en la vida, ya que influyen significativamente en la búsqueda de la felicidad en cada actividad que realizamos.

Las habilidades interpersonales se centran en la interacción entre el líder y los demás. Estas habilidades incluyen la comunicación, la empatía, la capacidad de escucha activa, la negociación, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo. Según Robbins y Coulter (2012), las habilidades interpersonales son críticas para la eficacia del liderazgo, ya que los líderes deben ser capaces de establecer relaciones productivas y efectivas con sus equipos.

La comunicación es una de las habilidades interpersonales más importantes. De acuerdo con Hesselbein y Goldsmith (2009), la comunicación efectiva es esencial para el liderazgo efectivo, ya que los líderes deben ser capaces de transmitir sus ideas y visiones a su equipo. Además, la empatía es también fundamental en la dimensión interpersonal. Según Covey (2004), la empatía es la capacidad de ponerse en los zapatos de los demás y comprender sus perspectivas y puntos de vista

Además, la capacidad de escucha activa también es esencial en la dimensión interpersonal. Según Covey (2004), la escucha activa es la capacidad de escuchar con atención y comprender completamente las ideas y perspectivas de los demás. Los líderes que tienen una sólida capacidad de escucha pueden activar comprender mejor las necesidades y preocupaciones de su equipo, lo que les permite tomar decisiones más

efectivas y establecer relaciones más productivas.

La negociación es otra habilidad importante en la dimensión interpersonal. Según Fisher, Ury y Patton (2011), la negociación es la capacidad de llegar a acuerdos beneficiosos con los demás. Los líderes que tienen una sólida capacidad de negociación pueden resolver conflictos de manera efectiva y establecer relaciones productivas más colaborativas.

Además, la resolución de conflictos es también fundamental en la dimensión interpersonal. Según Robbins y Coulter (2012), los líderes deben ser capaces de resolver conflictos de manera efectiva para mantener la armonía y la colaboración dentro delequipo. La resolución de conflictos implica la capacidad de comprender las perspectivas y necesidades de ambas partes y llegar a soluciones peligrosas beneficiosas.

Por último, el trabajo en equipo es otra habilidad importante en la dimensión interpersonal. Según Katzenbach y Smith (2005), el trabajo en equipo es esencial para el logro de objetivos empresariales y la eficacia del liderazgo. Los líderes que pueden tener una sólida capacidad de trabajo en equipo establecer relaciones productivas y colaborativas con su equipo, lo que les permite alcanzar objetivos de manera más efectiva y eficiente.

**Tabla 1.** *Clasificación de habilidades directivas.*

<b>Habilidades personales</b>	<b>Habilidades Interpersonales</b>	<b>Habilidades Grupales</b>
1. Solución de problemas de forma creativa	1. Comunicación	1. Delegación.
2. Autoconocimiento	2. Poder e Influencia	2. Trabajo en Equipo
3. Manejo del Estrés	3. Motivación	3. Liderazgo
	4. Manejo de Conflictos	

### **c) Las habilidades grupales**

Como tercer elemento de las habilidades directivas se encuentran las habilidades grupales, como objetivo principal es que se formen grupos efectivos y trabajen en equipos, así poder realizar tareas, resolver todo tiempo de problemas o también líder desarrollar un proyecto y poder contar con todos los integrantes del equipo. Se puede afirmar que las habilidades mencionadas aparecen cuando el participante o el grupo de participante se encuentran en un momento algo incómodo.

Las habilidades grupales se centran en la gestión y liderazgo de grupos y equipos. Estas habilidades incluyen la motivación, la delegación, la toma de decisiones en equipo, la gestión de conflictos y la gestión del cambio. Según Robbins y Coulter (2012), las habilidades grupales son críticas para el liderazgo efectivo, ya que los líderes deben ser capaces de liderar y motivar a sus equipos para alcanzar los objetivos empresariales.

La motivación es una de las habilidades grupales más importantes. De acuerdo con Robbins y Coulter (2012), la motivación es la capacidad de inspirar y motivar a los miembros del equipo para alcanzar los objetivos empresariales. Los líderes que tienen una sólida capacidad de motivación pueden establecer relaciones productivas y colaborativas con su equipo, lo que les permite alcanzar objetivos de manera más efectiva y eficiente.

La delegación es otra habilidad importante en la dimensión grupal. Según Covey (2004), la delegación es la capacidad de confiar en los demás para llevar a cabo tareas y responsabilidades específicas. Los líderes que tienen una capacidad sólida de delegación pueden maximizar la productividad de su equipo y permitir que los miembros del equipo se desarrollen y crezcan.

Además, la toma de decisiones en equipo es también fundamental en la dimensión grupal. Según Robbins y Coulter (2012), los líderes deben ser capaces de

tomar decisiones en equipo para maximizar el compromiso y la colaboración del equipo. La toma de decisiones en equipo implica la capacidad de comprender las perspectivas y necesidades de todos los miembros del equipo y llegar a decisiones beneficiosas. La gestión de conflictos es también una habilidad importante en la dimensión grupal. Según Robbins y Coulter (2012), los líderes deben ser capaces de gestionar conflictos de manera efectiva para mantener la armonía y la colaboración dentro del equipo. La gestión de conflictos implica la capacidad de comprender las perspectivas y necesidades de ambas partes y llegar a soluciones peligrosas beneficiosas.

Por último, la gestión del cambio es otra habilidad importante en la dimensión grupal. Según Kotter (1996), la gestión del cambio es la capacidad de liderar y gestionar el cambio dentro de la organización para lograr los objetivos empresariales. Los líderes que tienen una sólida capacidad de gestión del cambio pueden adaptarse a los cambios del entorno y liderar a su equipo hacia el éxito.

La tabla 2 muestra las dimensiones de la variable habilidades directivas tomada para el estudio.

**Tabla 2.** *Dimensiones de Habilidades Directivas*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>
	Habilidades Personales
Habilidades Directivas	Habilidades interpersonales
	Habilidades grupales

---

Fuente: Whetten y Cameron (2011)

### **2.2.2. Compromiso organizacional**

Este compromiso se refiere a la percepción psicológica que los miembros de una organización tienen y al apego que sienten hacia su lugar de trabajo. Según Meyer y Allen (1991), el compromiso se define como un conjunto de impresiones o creencias que el trabajador desarrolla respecto a la organización, y que influyen en su deseo o necesidad de permanecer en ella.

Para Delgado y Jaik (2017) “se refiere a la organización como la función de proveer a la empresa de lo que requiere para su desempeño” (p. 41).

Los empresarios, directivos y académicos buscan aumentar el compromiso de los trabajadores, ya que el capital humano es crucial para el éxito empresarial. Las organizaciones proveen bienes y servicios esenciales y son centrales en la vida de las personas. El compromiso organizacional se refleja en la satisfacción laboral y la calidad de vida de los empleados, pero no está correlacionado positivamente con el ausentismo y la rotación laboral, lo que requiere una investigación de sus causas.

Existen diversos estudios en las que se encontró diversas variables con compromisos organizacionales. Se afirma que el compromiso organización en general, y un buen pago salarial ayuda en el surgimiento del mismo con sus trabajadores.

Dada la robusta fundamentación teórica que respalda la influencia de las habilidades directivas en el compromiso organizacional, se ha decidido centrar la investigación en esta variable. A diferencia de otras habilidades, las habilidades directivas implican una interacción personal más directa en el compromiso de la organización. En este contexto, tanto el líder como los demás participantes en el proceso de liderazgo, incluidos los seguidores, desempeñan un papel fundamental. Además, se reconoce que el líder dentro de una organización asume una responsabilidad directa en

el logro de diversos resultados entre los colaboradores, lo que a su vez contribuye al empoderamiento, un rendimiento sobresaliente y un comportamiento coherente con la identidad organizacional.

### **2.2.2.1. Dimensiones de compromiso organizacional**

Meyer y Allen (1997) proponen tres dimensiones del compromiso organizacional, que son el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad. Es crucial destacar que estas dimensiones no son variables independientes, sino distintas facetas de una sola dimensión del compromiso organizacional.

#### **a) Compromiso afectivo**

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso afectivo se manifiesta cuando un trabajador desarrolla un vínculo emocional con su organización, lo que se refleja en su participación activa y en su compromiso emocional hacia la empresa, evidenciándose en sus acciones. La dimensión Afectivo-Normativo está estrechamente relacionada con el compromiso de continuidad. Cuando un empleado percibe que la empresa muestra interés genuino en él, lo respalda y demuestra preocupación por su bienestar, este se siente valorado y considerado. En consecuencia, es más probable que decida permanecer en la empresa, ya que considera que abandonarla sería perjudicial para él. (Loli et al., 2015).

Lo ya mencionado tiene una estrecha relación con la correlación negativa ya que tiene una variable muy débil que esta entre la variable del tiempo de permanecía y dimensión de percepción positiva de apoyo organizacional, esto quiere decir que a más tiempo dentro de la empresa, su forma de pensar de la empresa baja esto sea por las características y funciones de la empresa, pero también puede ser a mayor tiempo de haber trabajado en un empresa el empleado sienta que sus actividades son menos valoradas. (Ellenberg y Roas, 2007).

El enfoque afectivo del compromiso organizacional, influenciado por las ideas de Etzioni y respaldado por la investigación de Mowday, Porter y Steers, resalta la conexión emocional del individuo con los objetivos de la organización. Este enfoque se caracteriza por sentimientos de lealtad, pertenencia y dedicación voluntaria hacia los objetivos organizacionales. Se argumenta que esta dimensión afectiva es fundamental para comprender el compromiso organizacional, ya que refleja un vínculo profundo con la organización, donde los empleados están motivados a contribuir activamente a su éxito.

#### **b) Compromiso de continuidad**

La continuidad conlleva una línea muy débil con la relación de la viable edad, esta considera que las personas que tiene mayor edad en una empresa consideran quedarse en sus puestos y no salir en busca de nuevas y buenas oportunidad de trabajo, esto se debe a la valoración costo-beneficio.

También con este resultado se observa en otra investigación donde se afirma que la edad no tiene nada que ver en el compromiso organizacional, se han determinado que existen tendencias donde personas que tienen más edad en una empresa, tiene mayor interés de quedarse en el puesto de trabajo, ya que para ellos es una estabilidad laboral (Loli, 2006).

También se observa que en compromiso de continuidad es porque el empleado tiene un temor a un cambio de empleo o poder someterse a algo nuevo, no quiere arriesgar (Meyer y Allen, 1999). Así mismo se conceptualiza el compromiso de la conducta del empleado con la dimensión calculada o de continuidad y construyen un instrumento de medida para esta dimensión. Mientras que para Wallace (1997) “el compromiso de continuidad o comportamental como una valoración instrumental de la percepción de utilidad a mantenerse con la organización, relacionada con penalidades

asociados a la decisión de salida” (p.735).

El enfoque del compromiso organizacional, con raíces en Becker (1960), define el compromiso como el resultado de la percepción del trabajador sobre los intercambios establecidos con la organización. Según este modelo, el trabajador decide quedarse vinculado a la organización siempre y cuando perciba beneficios en esta decisión. Si las "inversiones" realizadas por el trabajador superan los beneficios percibidos, es probable que abandone la organización. Este enfoque, también conocido como calculado, de continuidad o side-bets, es una parte importante del segundo marco teórico más utilizado en las investigaciones sobre el tema.

Etzioni (1975) parece haber anticipado esta perspectiva con su concepto de "envolvimiento calculado". Las ideas de March y Simon (1975) también respaldan la noción de que los lazos fuertes surgen cuando las organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas de los trabajadores, lo que ha impulsado investigaciones en esta dirección. Los trabajos de Meyer y Allen (1984, 1991, 1997) enriquecieron este enfoque al considerar simultáneamente las dimensiones afectiva e instrumental, y más tarde agregaron la dimensión normativa a su propuesta. El modelo de tres dimensiones resulta más coherente con un entorno externo considerado complejo y en constante cambio, donde el comportamiento humano es impredecible.

### **c) Compromiso normativo**

Se hace referencia al sentimiento de obligación moral que lleva a algunos trabajadores a permanecer en la organización debido a la reciprocidad en beneficio. Esto implica una sólida relación emocional del empleado con la empresa donde labora, lo que se manifiesta en su deseo de continuar formando parte de ella y en su reconocimiento hacia la misma. Este vínculo también puede servir de motivación para que otros

empleados desarrollen sentimientos similares hacia la empresa y adopten comportamientos que contribuyan a su crecimiento y éxito.

En este aspecto también se presenta un desacuerdo por Porter, Mowday y Steers (1982), ellos afirman que el compromiso de empleado de seguir en una empresa puede ser originado por la lealtad e identificación con la empresa o también por la carencia de alternativas de mejores trabajos que puede percibir.

El enfoque normativo se basa en investigaciones realizadas por Weiner (1982) y Weiner y Vardi (1990), que se originaron a partir de las contribuciones de Etzioni (1975) y Ajzen y Fishbein (1994). Este enfoque busca comprender la organización mediante la comprensión de la cultura y el individuo a través de procesos motivacionales. Los autores que siguen esta línea de investigación parten del supuesto de que el comportamiento del individuo está influenciado por un conjunto de presiones consideradas verdades, lo que se traduce en un compromiso del individuo con los objetivos e intereses organizacionales a través de presiones normativas.

Según Weiner y Vardi (1990), la cultura puede colaborar con los empleados para involucrarlos en los ideales de la organización, ejerciendo una influencia estable y permanente en el grupo organizacional. El compromiso organizacional depende de los valores y normas compartidas, y principalmente de la interpretación del grupo sobre lo que se entiende como una conducta correcta, adecuada y esperada. El modelo de Weiner, conocido como normativo-instrumental, postula que el comportamiento humano está vinculado con estos valores y costumbres construidos a lo largo de la vida, y que, articulados con creencias instrumentales (recompensas), establecerían variables predictivas del compromiso organizacional.

Weiner también sostiene que el comportamiento humano está determinado por un factor actitudinal, que es la actitud como resultado de la evaluación de los resultados

de una acción determinada, y un factor normativo, que es la percepción de las presiones normativas, generalmente originadas en la cultura organizacional. En resumen, el enfoque normativo se centra en la influencia de la cultura organizacional y las normas compartidas en la formación del compromiso organizacional.

**Tabla 3.** *Dimensiones de Compromiso organizacional*

Variable	Dimensiones
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo
	Compromiso normativo
	Compromiso de continuidad

Fuente: Tomado de Meyer y Allen (1991)

### 2.3. Marco conceptual

- **Capacidad directiva:** “Disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada” (Echenique, 2017,p.22).
- **Compromiso organizacional:** “Conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización”. (Meyer y Allen, 1991, p.11).
- **Compromiso afectivo:** “Es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización (...) lo que, a su vez, impacta directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización” (Meyer y Allen, 1991)
- **Compromiso de continuidad:** “Se da cuando la persona experimenta temor e inseguridad a cambiar de empleo y someterse a algo nuevo, tiene miedo de arriesgar” (Meyer y Allen, 1991).
- **Compromiso normativo:** Se refiere al “sentimiento de obligación moral, marcan como uno de los aspectos del compromiso la conducta de lealtad, que expresa el deseo personal de permanecer y seguir formando parte de la empresa”. (Meyer y Allen, 1991).

- **Consentimiento Informado:** “Proceso por el cual se informa al potencial participante involucrado en la investigación, entre otros aspectos, de sus derechos, duración de la investigación, nombre de la investigación, objetivos, daños potenciales, riesgos, beneficios, tratamientos alternativos, confidencialidad de datos” (UPLA, 2019, p.5)
  
- **Habilidades directivas:** “las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas, las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (Whetten y Cameron, 2011, p.9).
  
- **Habilidades personales:** “La conciencia de sí mismo o autoconciencia, es el aspecto más importante del Desarrollo Personal y comprende el desarrollo de auto conocimiento, dominio de estrés personal, y solución analítica y creatividad de problemas.” (Whetten y Cameron, 2011, p.9)
  
- **Habilidades interpersonales:** “Son fijaciones de relaciones por medio de unacomunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos” (Whetten y Cameron, 2011, p.9)
  
- **Habilidades grupales:** “El objetivo de estas habilidades es formar equipos efectivos y trabajar en equipo, para realizar una tarea, resolver un problema o desarrollar un proyecto contando con la colaboración de todos los integrantes.”(Whetten y Cameron, 2011, p.9)

- **Habilidades conceptuales:** Se refiere a la “capacidad para adquirir, interpretary analizar información de una manera lógica” (Katz, 2015, p.22).
- **Liderazgo:** Es una habilidad directiva, este factor es muy importante, ya que su función es “encauzar y motivar al resto de la gente al logro de todos los objetivos propuestos. Es inspirar a sus seguidores para que, bajo su mando, lagente esté dispuesta a colaborar y realizar todas las actividades” (Bonifaz, 2012, p.70).

### III. HIPOTESIS

#### 3.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre la las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.

#### 3.2. Hipótesis específicas

- a) Existe una relación significativa entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.
- b) Existe una relación significativa entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.
- c) Existe una relación significativa entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.

#### 3.3. Variables

Según Oseda et al. (2011) definen las variables como “propiedades de la realidad que son susceptibles de cambio, en contraposición a las propiedades constantes de un fenómeno.”(p.111). En esta investigación, se estudian las variables de habilidades directivas y compromiso organizacional, las cuales se detallan en la tabla 4 y 5, respectivamente.

**Tabla 4. Operacionalización de Variable 1: Habilidades directivas**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Habilidades directivas	Las habilidades directivas son conductuales y consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo, las cuales conducen a ciertos resultados. Estas habilidades se dividen en tres categorías: personales, interpersonales y grupales (Whetten y Cameron, 2011).	Se establece a través de los puntajes del cuestionario en escala de tipo Likert que mide lashabilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades Grupales que consta de 16 reactivos.	Habilidades personales	Nivel de Habilidades personales	Ítem 1	Ordinal
					Ítem 2	
					Ítem 3	
					Ítem 4	
			Habilidades interpersonales	Nivel de Habilidades interpersonales	Ítem 5	
					Ítem 6	
					Ítem 7	
					Ítem 8	
					Ítem 9	

					Ítem 10	
					Ítem 11	
			Habilidades Grupales	Nivel grupales	Ítem 12	
					Ítem 13	
					Ítem 14	
					Ítem 15	
					Ítem 16	

**Tabla 5.** Operacionalización de Variable 2: Compromiso organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Compromiso organizacional	“Conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización. Se refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización, por afecto, por normas o para asegurar la continuidad del trabajador” (Meyer y Allen ,1991, p.11)	Se establece a través de los puntajes logrados del instrumento en escala de Likert que mide el compromiso afectivo, de continuidad y normativo con 18 reactivos.	Compromiso afectivo	Deseo de pertenencia a la organización	Ítem 6	Ordinal
				Involucramiento con la organización	Ítem 9	
				Grado de significancia	Ítem 12	
				Lealtad a la organización.	Ítem 14	
				Sentimiento de pertenencia.	Ítem 15	
				Vinculación con la organización.	Ítem 18	
			Compromiso de continuidad	Dependencia con la organización	Ítem 1	
				Apego emocional	Ítem 3	
				Comodidad y beneficios.	Ítem 4	
				Grado de deserción.	Ítem 5	
				Consecuencias del costo económico.	Ítem 16	
				Compromiso con la organización	Ítem 17	

			Compromiso normativo	Obligación moral	Ítem 2	
				Sentimiento de culpa	Ítem 7	
				Respeto con la organización	Ítem 8	
				Fidelidad con la organización	Ítem 10	
				Sentido de pertenencia	Ítem 11	
				Devoción con la organización	Ítem 13	

## IV. METODOLOGIA

### 4.1. Método de investigación

En esta investigación se empleó el método científico, que de acuerdo a Ñaupas et al. (2018) “El método científico tiene básicamente dos propósitos: Generar conocimientos científicos y comprobarlos para lograr este fin trabaja con ciertos elementos” (p.119).

Los métodos específicos utilizados son: Inductivo – deductivo, que de acuerdo a Sánchez y Reyes (2017) “La inducción como forma de razonamiento se aplica cuando se pasa de un propósito singular o particular para llegar a principios y proposiciones generales. Se parte de la observación de situaciones concretas para después llegar a generalizarlo” (p.58).

Por otro lado “la deducción es una demostración e inferencia de una aseveración particular, singular, a partir de una o varias aseveraciones generales, universales (premisas) aplicando leyes de la lógica. Es en resumen una inferencia de lo general a lo particular” (Sánchez y Reyes, 2017, p.58)

### 4.2. Tipo de investigación

Oseda et al. (2011) refirieron: “Los tipos de investigación se determinan por la naturaleza del estudio y por su finalidad de acuerdo con esto se conocen dos clasificaciones básica o pura y aplicada o tecnológica”. (p.141).

El presente estudio se clasifica como una investigación básica. Según Hernández y Mendoza (2018), este tipo de investigación se orienta a generar nuevo conocimiento que puede contribuir a la solución de problemas prácticos.

#### **4.3. Nivel de investigación**

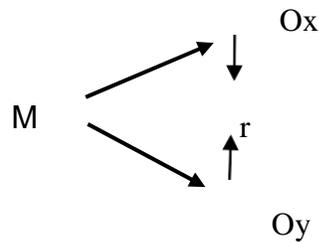
Según Hernández y Mendoza (2018) relacionados a los niveles de investigación refiere lo siguiente: “los niveles o alcances de investigación son cuatro: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, no representan una clase o tipo de investigación, ni son mutuamente excluyentes, sino que constituyen puntos entrelazados de un continuo de causalidad, y en la práctica cualquier estudio puede incluir elementos de uno o más de ellos” (p.106).

El nivel de investigación del presente estudio es el nivel correlacional que “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados” (Sánchez y Reyes, 2017, p.119)

#### **4.4. Diseño de investigación**

El diseño de investigación planteado en el estudio es descriptivo correlacional, que según Sánchez y Reyes (2017) afirmaron “este tipo de diseño tiene como finalidad describir las variables y luego analizar la incidencia e interrelación entre ellas” (p.22)

El diseño de investigación no experimental, descriptivo-correlacional, transversal (ya que la medición se hace una sola vez en el tiempo) tiene la siguiente simbología:



En donde:

M = Muestra

Ox = Variable Habilidades directivas

Oy = Variable Compromiso organizacional

r = Relación entre variables.

#### 4.5. Población y muestra

Para Carrasco (2017) La población “Es el conjunto de todos los elementos unidades de análisis que pertenece el ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.236). En el presente estudio se tomó como población 120 trabajadores de tipo administrativo del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas.

Según Carrasco (2017) la muestra es un “fragmento representativo de la población que debe poseer las mismas propiedades y características de ella para ser objetiva requiere ser seleccionada con técnicas adecuadas” (p.238). Para calcular la muestra finita de tipo probabilística se utilizó las siguientes formula (Triola, 2004):

$$M = \frac{Nz^2\sigma^2}{E^2(N-1) + \sigma^2z^2}$$

Dónde:

$\sigma^2$  = varianza

E = Error muestral

z = Valor asociado al 95% de confianza

N = población

M = Muestra

a) Reemplazando datos para:

$\sigma^2 = 0.05$

E = 0.05

z = 1.96

N = 120

b) Se obtiene lo siguiente:

$$N = \frac{120(1.96^2) * 0.5 * 0.5}{0.05^2(120 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$N = 91,6$$

Por lo cual la muestra estuvo conformada por 92 trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- IREN Centro al año 2021. La tabla 6 muestra la población y muestra del estudio.

**Tabla 6.** *Población y muestra de investigación*

<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Tipo muestreo</b>
120 trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas.	92 trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas.	Muestreo probabilístico

Fuente. Elaboración Propia

La investigación se considera criterios de selección en relación a la muestra en estudio, los cuales son los siguientes:

- a. **Criterios de inclusión:** Este tipo de criterio definieron las características que deben de tener de forma obligatoria los sujetos que conforman el estudio. Para el estudio se tomaron en cuenta solo los trabajadores administrativos bajo modalidad de Contrato Administrativo de Servicio (CAS).
- a. **Criterios de no inclusión:** Este tipo de criterio denota las características que de existir obligan a no incluir al sujeto como parte del estudio. No se tomaron en cuenta en el estudio los trabajadores que se encuentran en aislamiento domiciliario a causa de Covid 19.

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

En la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta, la cual, según Carrasco (2017) afirmó “la encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia,

debido a su utilidad, de versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene” (p.314).

El instrumento que se utilizó en la investigación es el cuestionario que según Hernández y Mendoza (2018) sostuvo: “Los instrumentos de medición recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p.228). Fue importante antes de levantar la información asegurarse de la validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de información.

- a) **La confiabilidad del instrumento**, este indicador asegura que los diferentes instrumentos de investigación utilizados al aplicarse en la muestra en estudio en repetidas ocasiones arrojan valores parecidos, para este fin se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach para ambas variables, los resultados se detallan en el anexo 10.
- b) **La validez de los instrumentos**, este indicador asegura que los instrumentos de investigación miden la variable y no otra cosa además la miden en su totalidad, se determinó con juicio de 3 expertos con título de Licenciado en administración y con grado de magister, el cual se detalla en los anexos 4 al 9.

#### **4.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de datos se tabuló los datos que se obtuvieron en las encuestas, cuantificando las respuestas obtenidas, en base a que “el análisis de datos consiste en la determinación de la frecuencia con que aparecen en un texto ciertas categorías o variables de análisis previamente definidas” (Sánchez y Reyes, 2017, p.22)

Para el análisis de los datos se emplearon medidas de centralización o posición, medidas que indican la media, moda y mediana de los datos. En este estudio para el análisis de datos se emplearon medidas de centralización o posición que indican los datos más frecuentes como la media, moda y mediana.

- a) Media aritmética: Según Córdova (2003) “La media aritmética, denominada simplemente media, es la suma de los valores observados de la variable, dividido por el número de observaciones” (p.45)
- b) Mediana: “La mediana o valor mediano de una serie de valores observados es el número que separa a la serie de datos ordenados en forma creciente (o decreciente) en dos partes de igual número de datos” (Córdova, 2003, p.38).
- c) Moda: “la moda de una serie de datos es el valor  $M_o$ , que se define como el dato que más veces se repite, además la moda no siempre existe y si existe no siempre es única” (Córdova, 2003, p.42). Se denota por  $M_o$ .

Además, también se utilizan las Medidas de dispersión que según Córdova (2003) “son números que miden el grado de separación de los datos con respecto a un valor central” (p.64):

- d) Varianza (S): "La varianza es una medida que cuantifica el grado de dispersión o variación de los valores de una variable cuantitativa con respecto a su media aritmética. Si los valores tienden a concentrarse alrededor de su media, la varianza será pequeña. Si los valores tienden a distribuirse lejos de la media, la varianza será grande" (Córdova, 2003, p.66). Por lo tanto, la varianza se determina calculando la media aritmética de los cuadrados de las diferencias de los datos con respecto a su media aritmética.
- e) Desviación estándar: también llamada desviación típica “es la raíz cuadrada positiva de la varianza. La desviación estándar se calcula a partir de una muestra se denota por  $s$  y referida a la población se denota por  $\sigma$ ” (Córdova, 2003, p.67). La fórmula para calcular la desviación estándar es:

#### **4.8. Aspectos éticos de la investigación**

“Para el desarrollo de la presente investigación se está considerando los procedimientos adecuados, respetando los principios de ética para iniciar y concluir los procedimientos según el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de La Universidad Peruana los Andes. Del mismo modo se dio dictamen favorable por el comité de Ética e Investigación Del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas centro con nota aprobatoria de 28 puntos en la revisión metodológica, con lo que el protocolo de investigación cumple con los requisitos exigidos por la institución.

La información, los registros, datos que se tomaron para incluir en el trabajo de investigación son fidedignas por cuanto, a fin de no cometer faltas éticas, tales como el plagio, falsificación de datos, no citar fuentes bibliográficas, etc., se está considerando fundamentalmente desde la presentación del proyecto, hasta la sustentación de la tesis.

Por consiguiente, nos sometemos a las pruebas respectivas de validación del contenido del presente proyecto de investigación.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Descripción de resultados

#### 5.1.1. Habilidades directivas:

Se procede a describir los resultados de la investigación, mediante la estadística descriptiva con los datos que fueron recogidos con cuestionarios que fueron previamente validados y rellenos por personal administrativo de IREN Centro. Se realiza el análisis descriptivo para cada uno de los ítems del cuestionario que mide las habilidades directivas del personal administrativo mediante tablas de frecuencia, gráficas y su correspondiente interpretación.

- a) Ítem 1: “Siento que tengo un dominio de mí mismo en todas las acciones que emprendo dentro las labores en IREN Centro”.

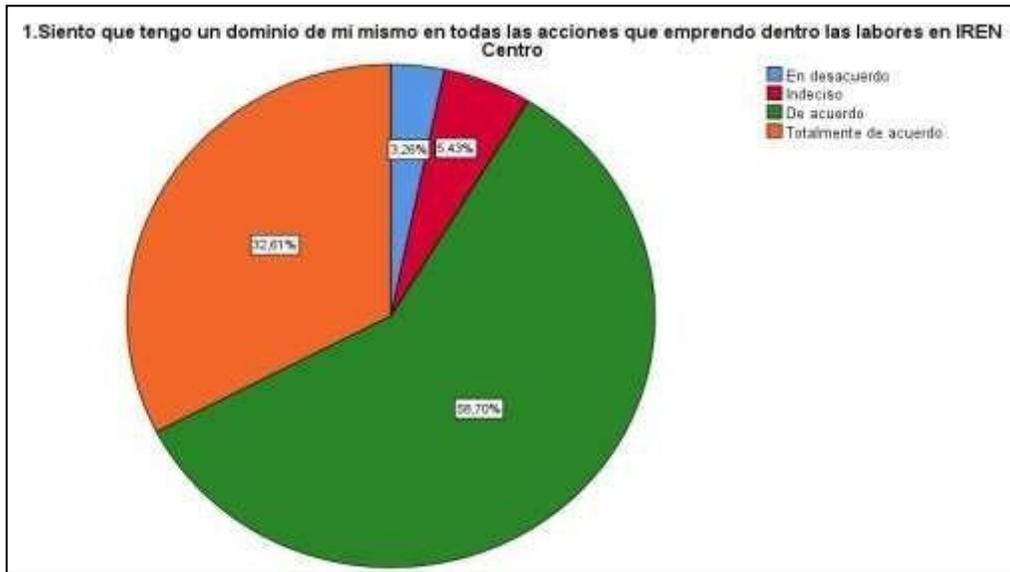
**Tabla 7.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°1 de la variable Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“En desacuerdo”	3	3,3	3,3	3,3
“Indeciso”	5	5,4	5,4	8,7
“De acuerdo”	54	58,7	58,7	67,4
“Totalmente de acuerdo”	30	32,6	32,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Siento que tengo un dominio de mí mismo en todas las acciones que emprendo dentro las labores en IREN Centro”, la gran mayoría con el 58,7% respondió “de acuerdo”, mientras el 32,6% respondió “totalmente de acuerdo”, el 5,4% estuvo indeciso y finalmente una minoría del 3,3% estuvo en desacuerdo.

**Figura 3.** Gráfico porcentual del reactivo N°1 de variable Habilidades directivas



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 1 del cuestionario.

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- b) Ítem 2: “Tengo una imagen real y genuina de mí mismo, de cómo es en realidad en mi vida diaria”

**Tabla 8.** Tabla de frecuencia del reactivo N°2 de la variable Habilidades directivas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Indeciso”	10	10,9	10,9	10,9
“De acuerdo”	54	58,7	58,7	69,6
“Totalmente de acuerdo”	28	30,4	30,4	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo:” Tengo una imagen real y genuina de mí mismo, de cómo es en realidad en mi vida diaria”, la gran mayoría con el 58,7% respondió de acuerdo,

mientras el 32,6% respondió totalmente de acuerdo, el 5,4% estuvo indeciso y finalmente una minoría del 3,3% estuvo en desacuerdo.

**Figura 4.** Gráfico porcentual del reactivo N°2 de variable *Habilidades directivas*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 2 del cuestionario.

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- c) Ítem 3: “Ejercen dentro de la institución presión hacia mi persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal”

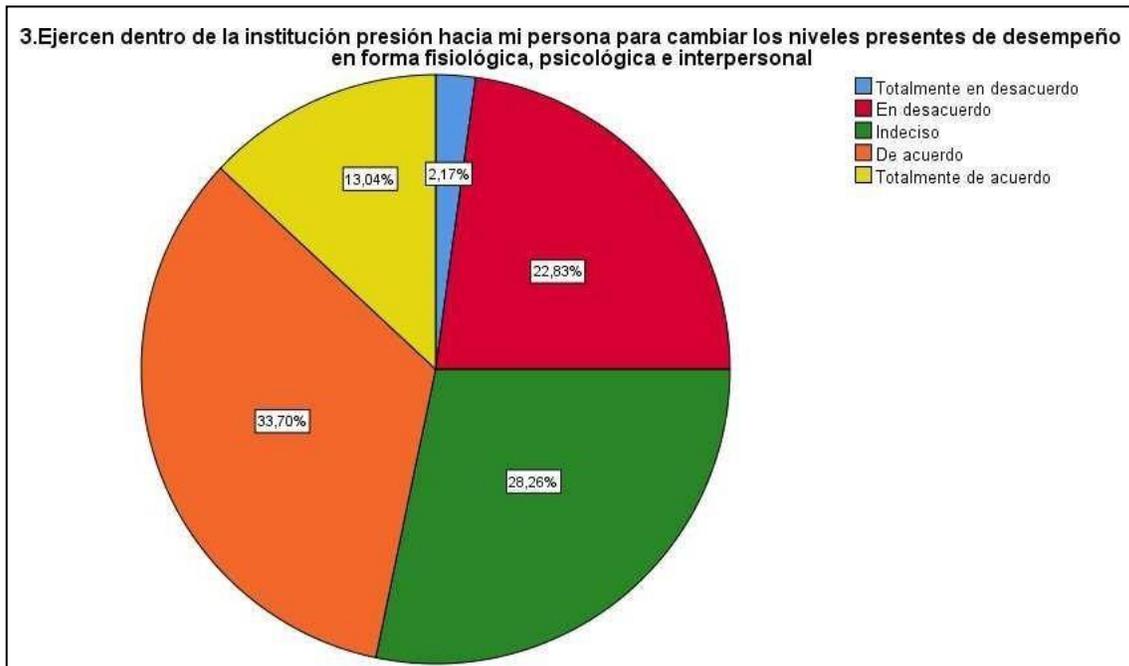
**Tabla 9.** Tabla de frecuencia del reactivo N°3 de la variable *Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	2	2,2	2,2	2,2
“En desacuerdo”	21	22,8	22,8	25,0
“Indeciso”	26	28,3	28,3	53,3
“De acuerdo”	31	33,7	33,7	87,0
“Totalmente de acuerdo”	12	13,0	13,0	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Ejercen dentro de la institución presión hacia mi persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal”, la gran mayoría con el 33.7% respondió de acuerdo, mientras el 28.3% respondió indeciso, el 22.8% estuvo en desacuerdo, el 13% estuvo totalmente de acuerdo y finalmente una minoría del 2.2% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 5.** Gráfico porcentual del reactivo N°3 de variable Habilidades directivas



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 3

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

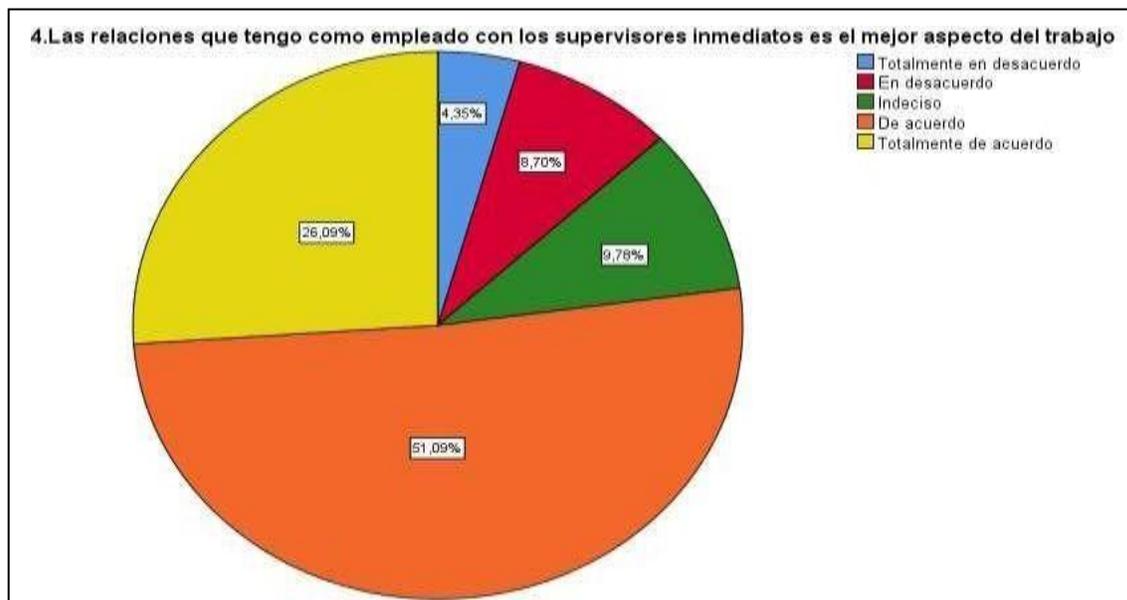
- d) Ítem 4: “Las relaciones que tengo como empleado con los supervisores inmediatos es el mejor aspecto del trabajo”

**Tabla 10.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°4 de la variable Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	4	4,3	4,3	4,3
“En desacuerdo”	8	8,7	8,7	13,0
“Indeciso”	9	9,8	9,8	22,8
“De acuerdo”	47	51,1	51,1	73,9
“Totalmente de acuerdo”	24	26,1	26,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Las relaciones que tengo como empleado con los supervisores inmediatos es el mejor aspecto del trabajo”, la gran mayoría con el 51.1% respondió de acuerdo, mientras el 26.1% respondió totalmente de acuerdo, el 9.8% estuvo indeciso, el 8.7% estuvo en desacuerdo y finalmente una minoría del 4.3% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 6.** *Grafico porcentual del reactivo N°4 de variable Habilidades directivas*

*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 4

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- e) Ítem 5. “La comunicación electrónica en IREN Centro mejora el flujo de la Información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma”.

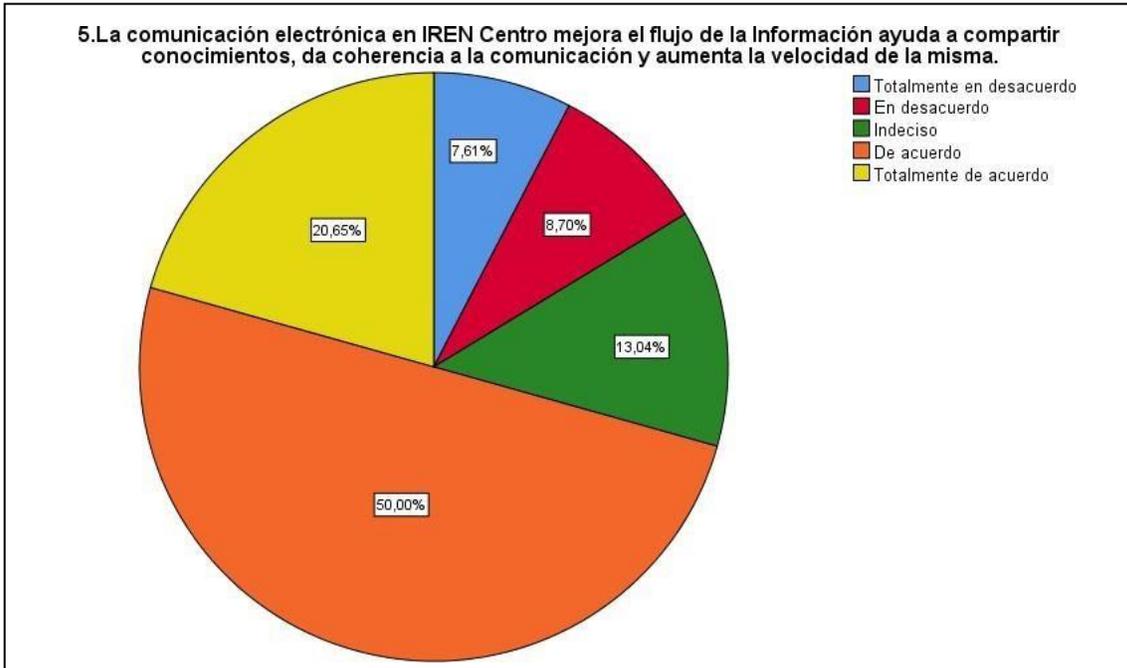
**Tabla 11.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°5 de la variable Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
			válido	acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	7	7,6	7,6	7,6
“En desacuerdo”	8	8,7	8,7	16,3
“Indeciso”	12	13,0	13,0	29,3
“De acuerdo”	46	50,0	50,0	79,3
“Totalmente de acuerdo”	19	20,7	20,7	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “La comunicación electrónica en IREN Centro mejora el flujo de la Información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma.”, la gran mayoría con el 50% respondió de acuerdo, mientras el 20.7% respondió totalmente de acuerdo , el 13% estuvo indeciso, el 8.7% estuvo en desacuerdo y finalmente una minoría del 7.6% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 7.** Gráfico porcentual del reactivo N°5 de variable Habilidades directivas



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 5

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- f) Ítem 6. “La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo”.

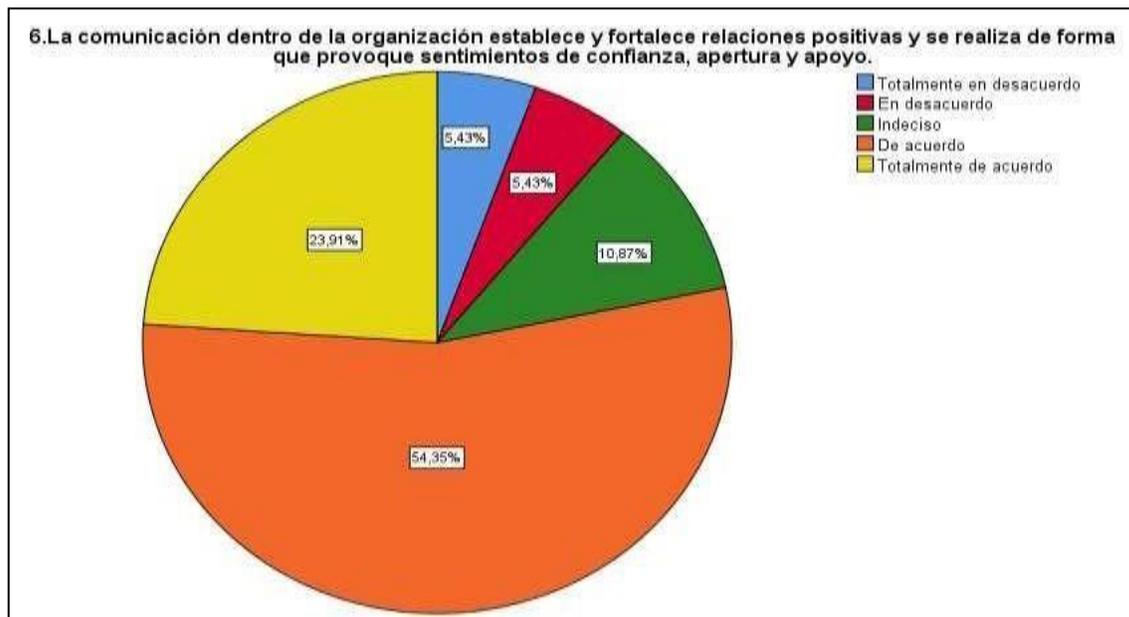
**Tabla 12.** Tabla de frecuencia del reactivo N°6 de la variable Habilidades directivas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	5	5,4	5,4	5,4
“En desacuerdo”	5	5,4	5,4	10,9
“Indeciso”	10	10,9	10,9	21,7
“De acuerdo”	50	54,3	54,3	76,1
“Totalmente de acuerdo”	22	23,9	23,9	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo”, la gran mayoría con el 54.3% respondió de acuerdo, mientras el 23.9% respondió totalmente de acuerdo, el 10% estuvo indeciso, el 5.4% estuvo en desacuerdo y finalmente el 5.4% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 8.** Gráfico porcentual del reactivo N°6 de variable Habilidades directivas



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 6

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

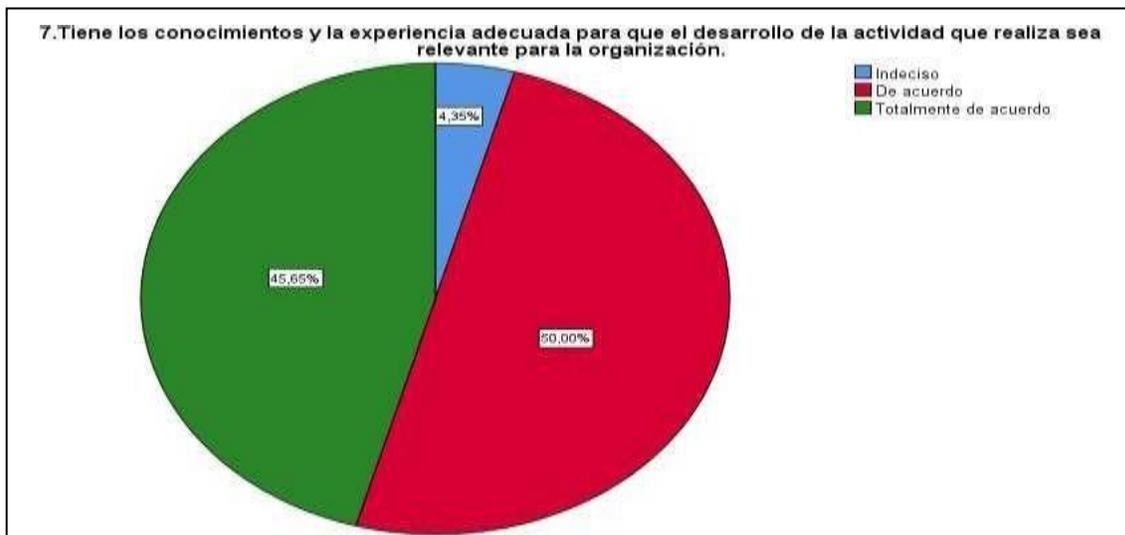
- g) Ítem 7: “Tiene los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización”.

**Tabla 13.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°7 de la variable Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Indeciso”	4	4,3	4,3	4,3
“De acuerdo”	46	50,0	50,0	54,3
“Totalmente de acuerdo”	42	45,7	45,7	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo”, la gran mayoría con el 54.3% respondió de acuerdo, mientras el 23.9% respondió totalmente de acuerdo, el 10% estuvo indeciso, el 5.4% estuvo en desacuerdo y finalmente el 5.4% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 9.** *Gráfico porcentual del reactivo N°7 de variable Habilidades directivas*

*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 7

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- h) Ítem 8: “Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo”.

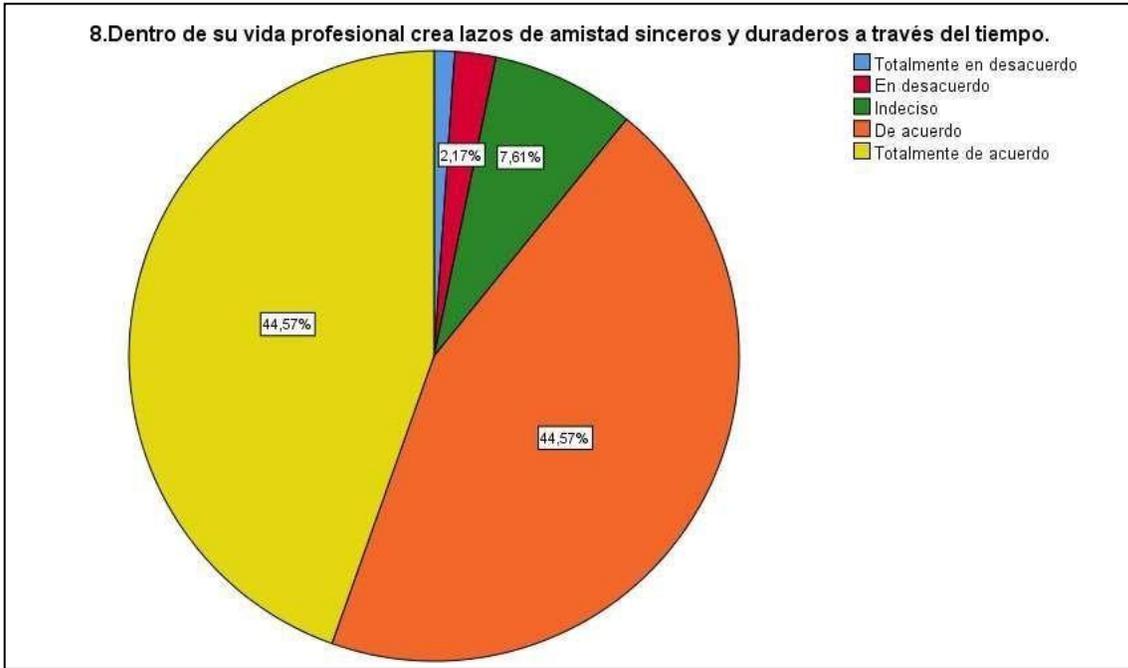
**Tabla 14.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°8 de la variable Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	1	1,1	1,1	1,1
“En desacuerdo”	2	2,2	2,2	3,3
“Indeciso”	7	7,6	7,6	10,9
“De acuerdo”	41	44,6	44,6	55,4
“Totalmente de acuerdo”	41	44,6	44,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Dentro de su vida profesional crea lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo.”, la gran mayoría con el 44.6% respondió totalmente de acuerdo, mientras que otro igual porcentaje de 44.6% respondió de acuerdo, el 7.6% estuvo indeciso, el 2.2% estuvo en desacuerdo y finalmente el 1.1% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 10.** Gráfico porcentual del reactivo N°8 de variable Habilidades directivas



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 8

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- i) Ítem 9. “Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización”

**Tabla 15.** Tabla de frecuencia del reactivo N°9 de la variable Habilidades directivas

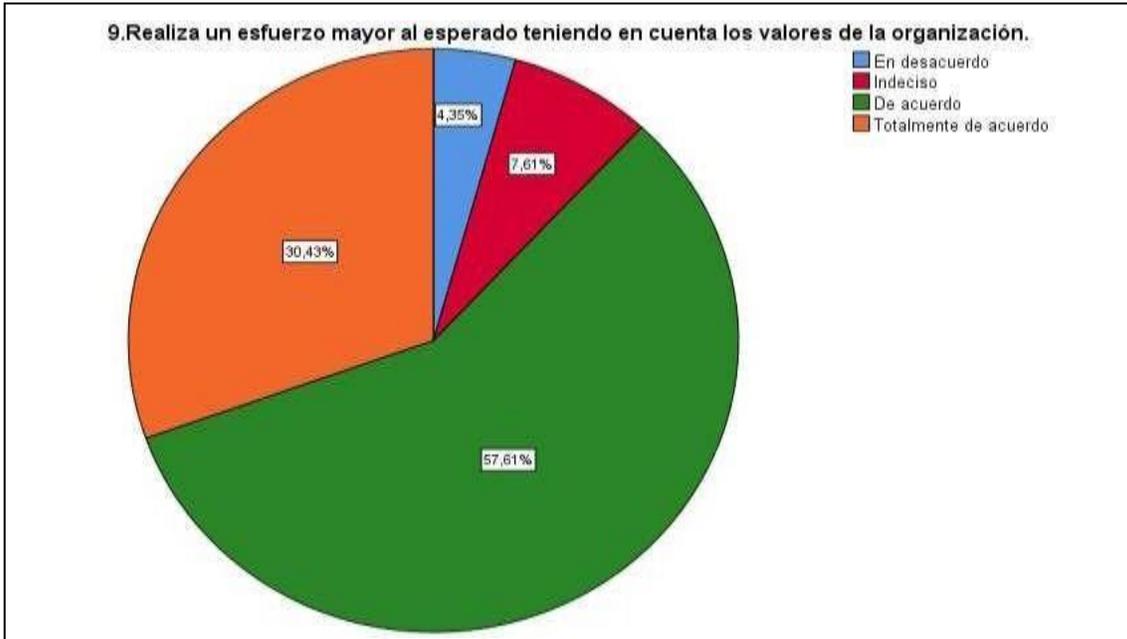
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
“En desacuerdo”	4	4,3	4,3	4,3
“Indeciso”	7	7,6	7,6	12,0
“De acuerdo”	53	57,6	57,6	69,6
“Totalmente de acuerdo”	28	30,4	30,4	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Realiza un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización”, la gran mayoría con el 57.6% respondió de acuerdo, mientras que

el 30.4% respondió totalmente de acuerdo, el 7.6% estuvo indeciso y finalmente el 4.3% estuvo en desacuerdo.

**Figura 11.** Gráfico porcentual del reactivo N°9 de variable Habilidades directivas



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 9

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

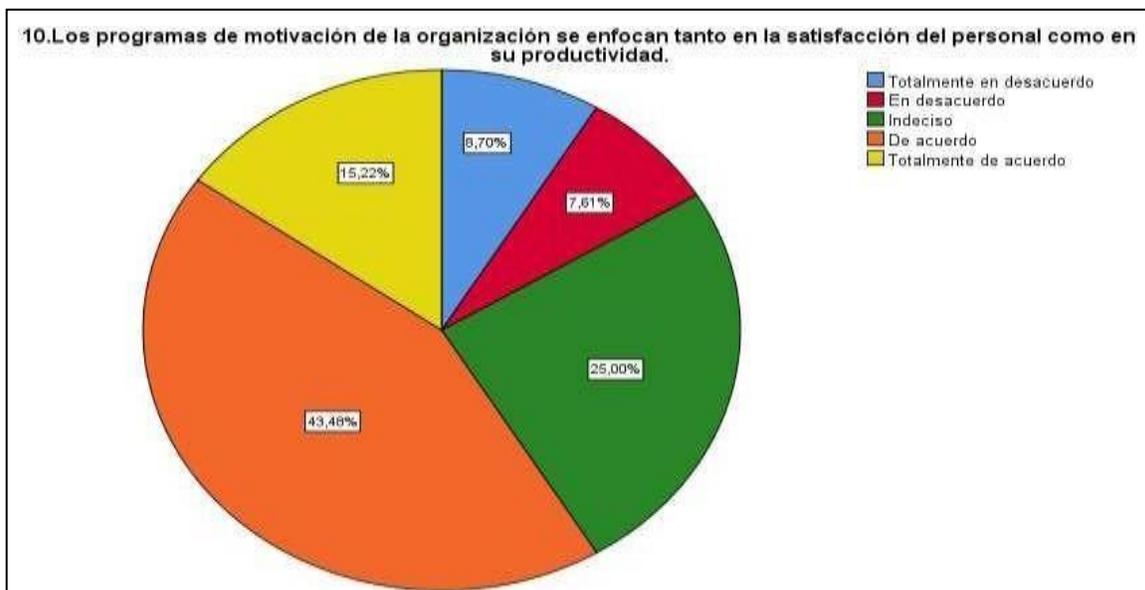
- j) Ítem 10: “Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad”.

**Tabla 16.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°10 de la variable Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	8	8,7	8,7	8,7
“En desacuerdo”	7	7,6	7,6	16,3
“Indeciso”	23	25,0	25,0	41,3
“De acuerdo”	40	43,5	43,5	84,8
“Totalmente de acuerdo”	14	15,2	15,2	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad”, la gran mayoría con el 43.5% respondió de acuerdo, mientras que el 25% estuvo indeciso, el 15.2% estuvo totalmente desacuerdo, el 8.7% estuvo totalmente en desacuerdo y finalmente el 7.6% estuvo en desacuerdo.

**Figura 12.** *Gráfico porcentual del reactivo N°10 de variable Habilidades directivas*

*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 10

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- k) Ítem 11: “En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza”.

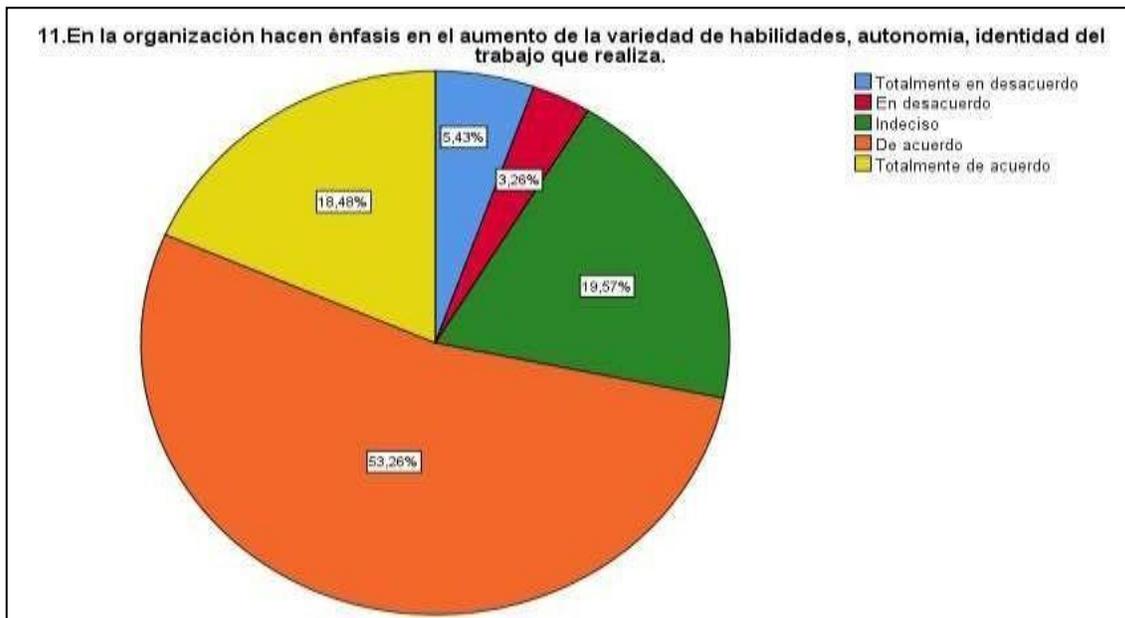
**Tabla 17.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°11 de la variable Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	5	5,4	5,4	5,4
“En desacuerdo”	3	3,3	3,3	8,7
“Indeciso”	18	19,6	19,6	28,3
“De acuerdo”	49	53,3	53,3	81,5
“Totalmente de acuerdo”	17	18,5	18,5	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza”, la gran mayoría con el 53.3% respondió de acuerdo, mientras que el 19.6% estuvo indeciso, el 18.5% estuvo totalmente de acuerdo, el 5.4% estuvo totalmente en desacuerdo y finalmente el 3.3% estuvo en desacuerdo.

**Figura 13.** Gráfico porcentual del reactivo N°11 de variable Habilidades directivas



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 11

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- 1) Ítem 12: “Se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro de la organización”.

**Tabla 18.** Tabla de frecuencia del reactivo N°12 de la variable Habilidades directivas

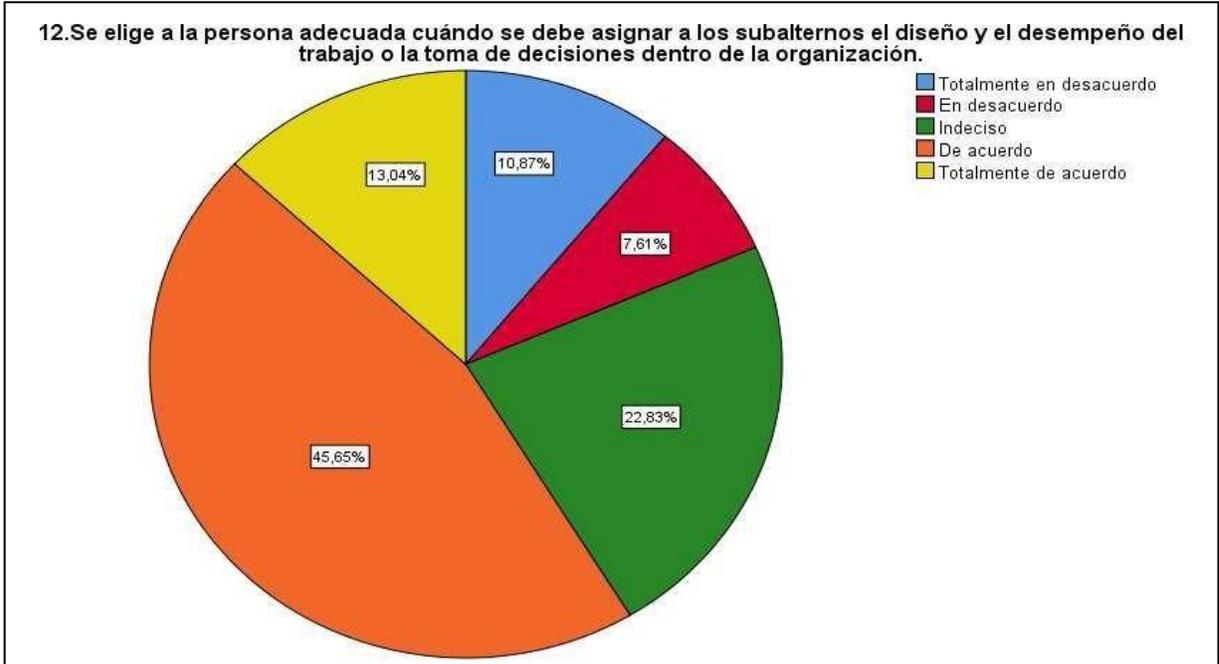
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	10	10,9	10,9	10,9
“En desacuerdo”	7	7,6	7,6	18,5
“Indeciso”	21	22,8	22,8	41,3
“De acuerdo”	42	45,7	45,7	87,0
“Totalmente de acuerdo”	12	13,0	13,0	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de

habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza”, la gran mayoría con el 45.7% respondió de acuerdo, mientras que el 22.8% estuvo indeciso, el 13% estuvo totalmente de acuerdo, el 10.9% estuvo totalmente en desacuerdo y finalmente el 7.6% estuvo en desacuerdo.

**Figura 14.** Gráfico porcentual del reactivo N°12 de variable Habilidades directivas



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 12

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

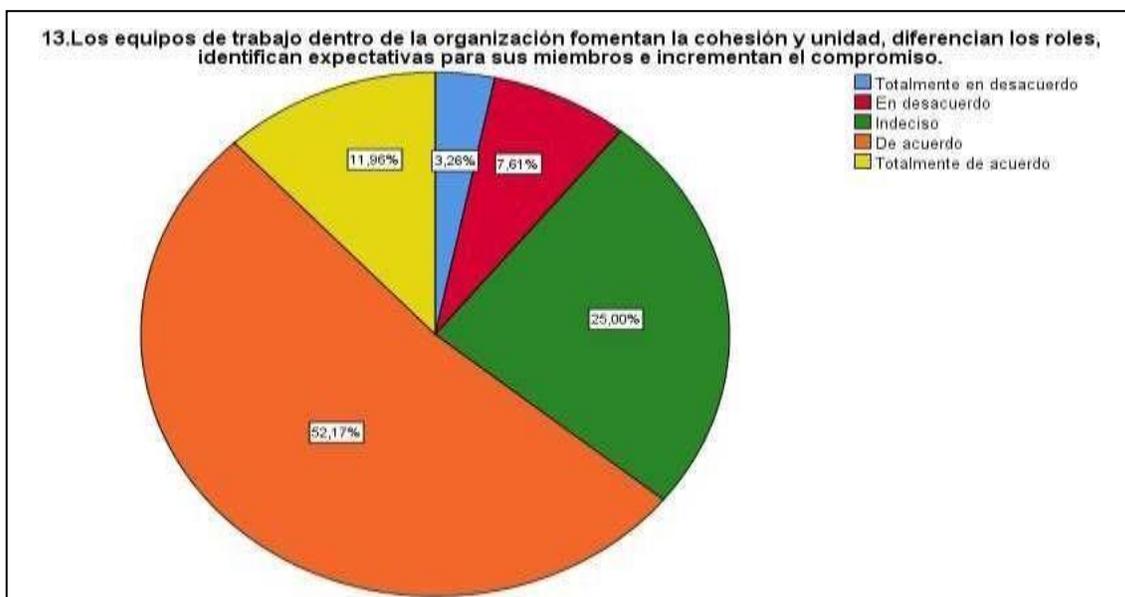
- m) Ítem 13: “Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso”.

**Tabla 19.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°13 de la variable Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
			válido	acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	3	3,3	3,3	3,3
“En desacuerdo”	7	7,6	7,6	10,9
“Indeciso”	23	25,0	25,0	35,9
“De acuerdo”	48	52,2	52,2	88,0
“Totalmente de acuerdo”	11	12,0	12,0	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso”, la gran mayoría con el 52.2% respondió de acuerdo, mientras que el 25% estuvo indeciso, el 12% estuvo totalmente de acuerdo, el 7.6% estuvo en desacuerdo y finalmente el 3.3% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 15.** *Gráfico porcentual del reactivo N°13 de variable Habilidades directivas*

*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 13

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- n) Ítem 14. “Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo”.

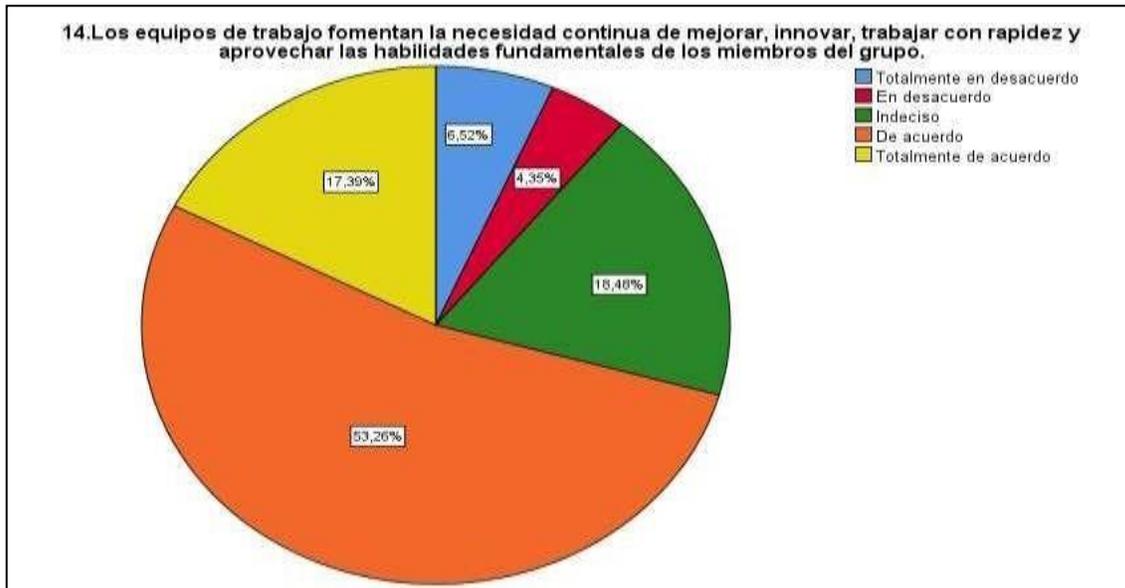
**Tabla 20.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°14 de la variable Habilidades directivas*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	6	6,5	6,5	6,5
“En desacuerdo”	4	4,3	4,3	10,9
“Indeciso”	17	18,5	18,5	29,3
“De acuerdo”	49	53,3	53,3	82,6
“Totalmente de acuerdo”	16	17,4	17,4	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo”, la gran mayoría con el 53.3% respondió de acuerdo, mientras que el 18.5% estuvo indeciso, el 17.4% estuvo totalmente de acuerdo, el 6.5% estuvo totalmente en desacuerdo y finalmente el 4.3% estuvo en desacuerdo.

**Figura 16.** Gráfico porcentual del reactivo N°14 de variable Habilidades directivas



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 14

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- o) Ítem 15. “Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además de equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección”.

**Tabla 21.** Tabla de frecuencia del reactivo N°15 de la variable Habilidades directivas

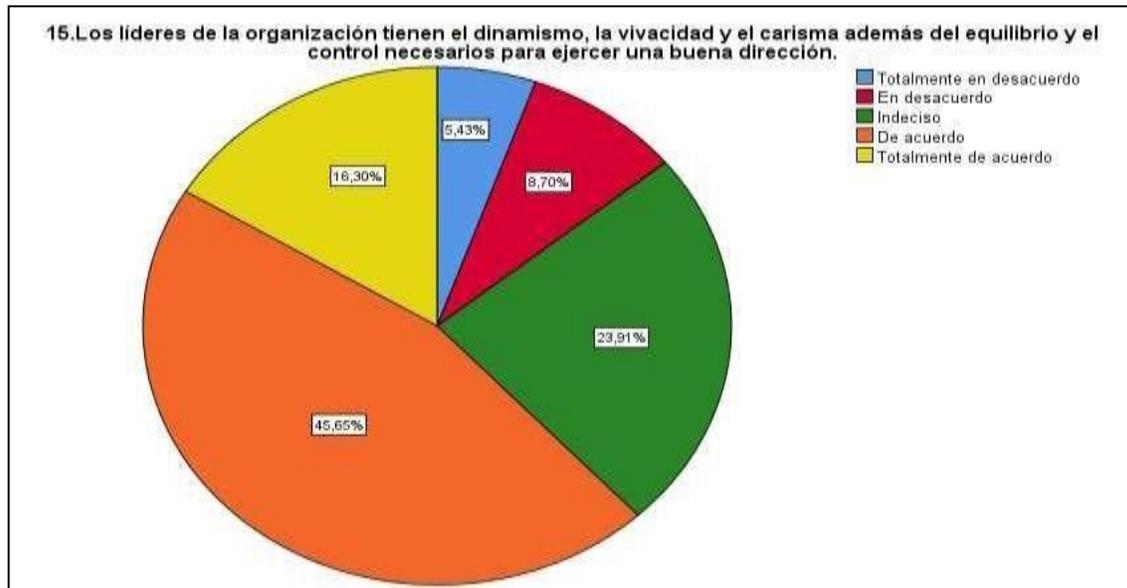
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	5	5,4	5,4	5,4
“En desacuerdo”	8	8,7	8,7	14,1
“Indeciso”	22	23,9	23,9	38,0
“De acuerdo”	42	45,7	45,7	83,7
“Totalmente de acuerdo”	15	16,3	16,3	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección”, la

gran mayoría con el 45.7% respondió de acuerdo, mientras que el 23.9% estuvo indeciso, el 16.3% estuvo totalmente de acuerdo, el 8.7% estuvo en desacuerdo y finalmente el 5.4% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 17.** Gráfico porcentual del reactivo N°15 de variable *Habilidades directivas*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 15

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

- p) Ítem 16: “Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente”

**Tabla 22.** Tabla de frecuencia del reactivo N°16 de la variable *Habilidades directivas*

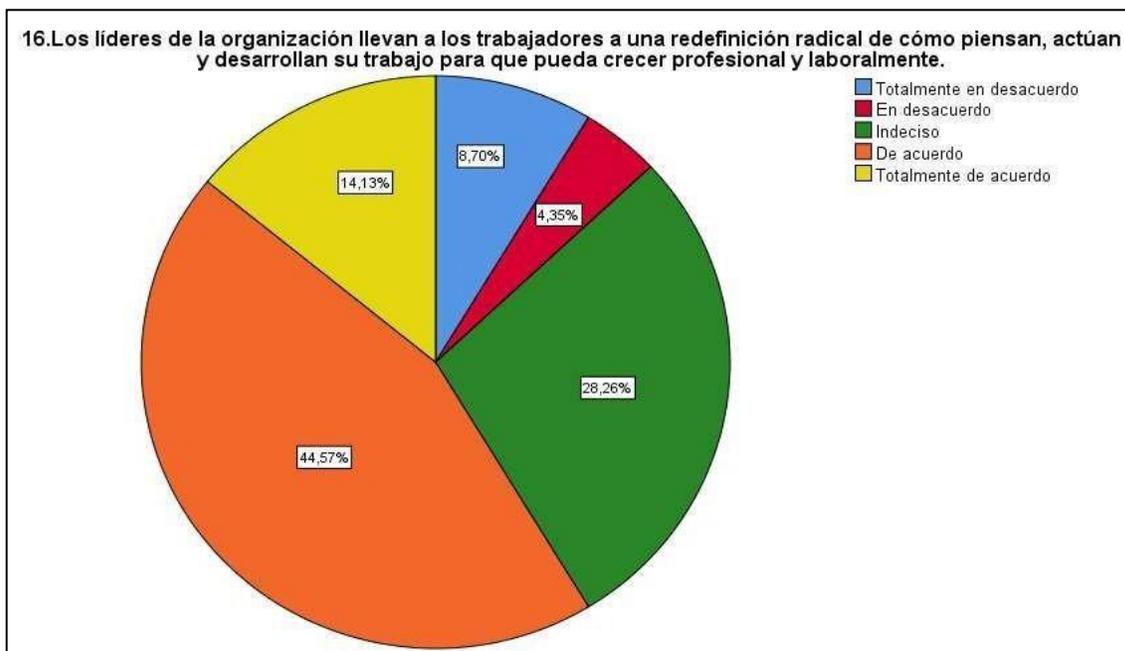
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	8	8,7	8,7	8,7
“En desacuerdo”	4	4,3	4,3	13,0
“Indeciso”	26	28,3	28,3	41,3
“De acuerdo”	41	44,6	44,6	85,9
“Totalmente de acuerdo”	13	14,1	14,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 16

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las habilidades directivas, ante el reactivo: “Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente”, la gran mayoría con el 44.6% respondió de acuerdo, mientras que el 28.3% estuvo indeciso, el 14.1% estuvo totalmente de acuerdo, el 8.7% estuvo totalmente en desacuerdo y finalmente el 4.3% estuvo en desacuerdo.

**Figura 18.** Gráfico porcentual del reactivo N°16 de variable *Habilidades directivas*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable habilidades directivas referidos al ítem 16

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Ahora se procede a hallar las estadísticas descriptivas por variables, tales como tablas frecuencia histogramas, estadísticos descriptivos de variable habilidades directivas, tales como mediana, mediana, moda, desviación estándar y varianza, curtosis, asimetría, valores mínimos

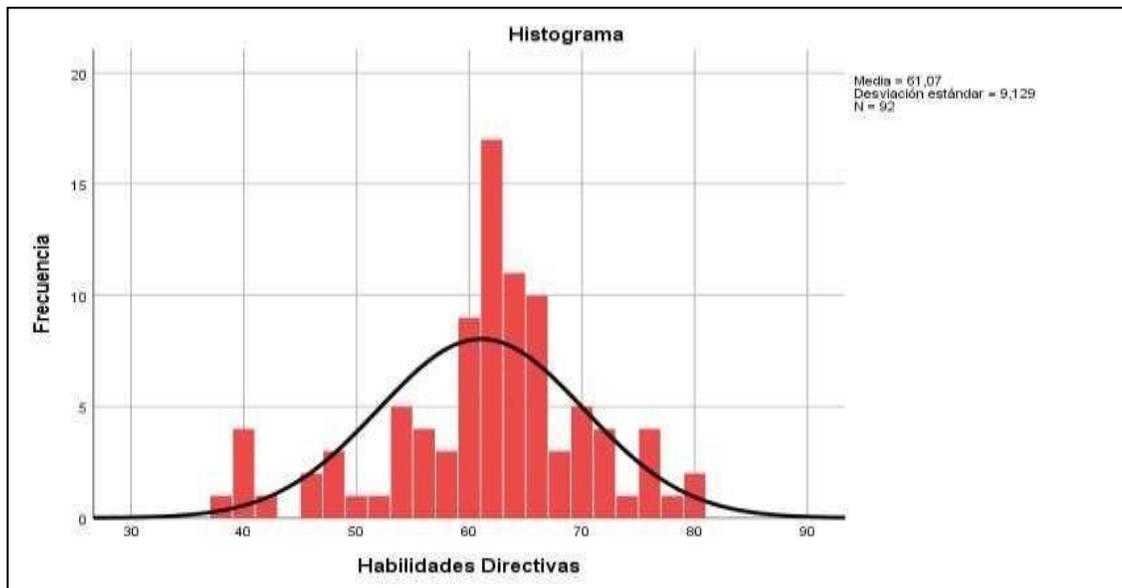
y máximos entre otros. En la tabla 22 y 23 y figura 19 se muestran estas estadísticas de la variable Habilidades directivas.

**Tabla 23.** *Tabla de frecuencia de variable Habilidades directivas*

	<b>Habilidades Directivas</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
38	1	1,1	1,1	1,1
40	4	4,3	4,3	5,4
41	1	1,1	1,1	6,5
45	2	2,2	2,2	8,7
48	3	3,3	3,3	12,0
49	1	1,1	1,1	13,0
52	1	1,1	1,1	14,1
53	4	4,3	4,3	18,5
54	1	1,1	1,1	19,6
55	2	2,2	2,2	21,7
56	2	2,2	2,2	23,9
57	2	2,2	2,2	26,1
58	1	1,1	1,1	27,2
59	4	4,3	4,3	31,5
60	5	5,4	5,4	37,0
61	5	5,4	5,4	42,4
62	12	13,0	13,0	55,4
63	5	5,4	5,4	60,9
64	6	6,5	6,5	67,4
65	7	7,6	7,6	75,0
66	3	3,3	3,3	78,3
67	3	3,3	3,3	81,5
69	3	3,3	3,3	84,8
70	2	2,2	2,2	87,0
71	1	1,1	1,1	88,0
72	3	3,3	3,3	91,3
73	1	1,1	1,1	92,4
75	2	2,2	2,2	94,6
76	2	2,2	2,2	96,7
78	1	1,1	1,1	97,8
79	1	1,1	1,1	98,9
80	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**Figura 19.** Histograma de frecuencias de variable habilidades directivas



Nota. La figura muestra el histograma de la variable habilidades directivas elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

La media de las puntuaciones de habilidades directivas de los trabajadores administrativos de IREN Centro es de 61,07, mientras que la mediana es de 62 y el valor que más se repite o moda es 62, la distribución tiene una desviación estándar de 9,129, una asimetría negativa -0,560, mientras que los datos presentan un mínimo de 38 y un máximo de 80.

**Tabla 24.** Estadísticos descriptivos de variable habilidades directivas

Estadísticos	
Media	61,07
Mediana	62,00
Moda	62
Desv. Desviación	9,129
Varianza	83,336
Asimetría	-,560
Error estándar de asimetría	,251
Curtosis	,448
Error estándar de curtosis	,498
Mínimo	38
Máximo	80

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicada en IREN Centro

### 5.1.1.1. Habilidades directivas por niveles

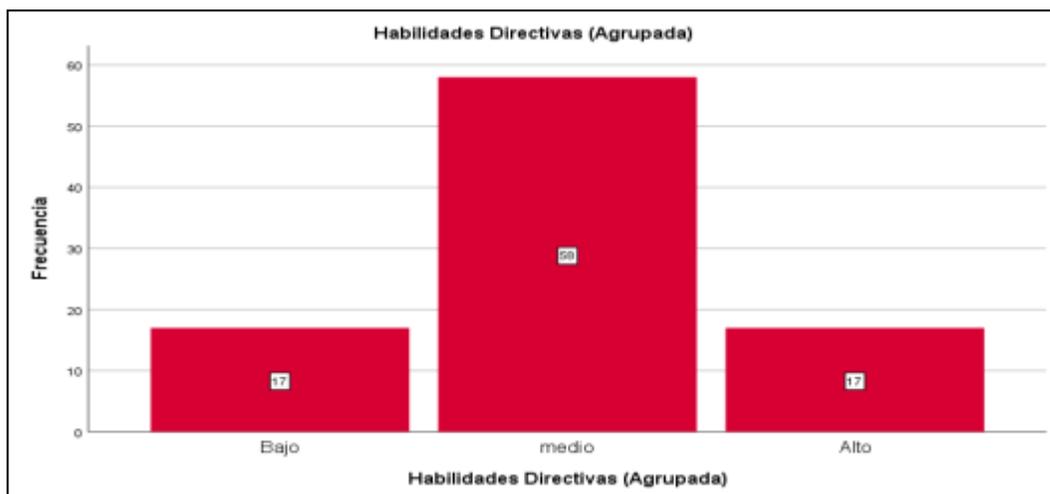
De la muestra de trabajadores administrativos de IREN Centro, se observa que el 63% (58 trabajadores) posee un nivel medio de habilidades directivas. Además, el 18,5% (17 trabajadores) exhibe un nivel bajo, mientras que otro 18,5% (17 trabajadores) muestra un nivel alto en estas habilidades.

**Tabla 25.** *Habilidades directivas por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*

<b>Habilidades Directivas (Agrupada)</b>						
Rango	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
[16-37]	Bajo	17	18,5	18,5	18,5	
[38-59]	medio	58	63,0	63,0	81,5	
[60-80]	Alto	17	18,5	18,5	100,0	
	Total	92	100,0	100,0		

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**Figura 20 .** *Habilidades directivas por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*



Nota. La figura muestra los niveles encontrados de la variable habilidades directivas elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

### 5.1.1.2. Dimensiones de Habilidades directivas

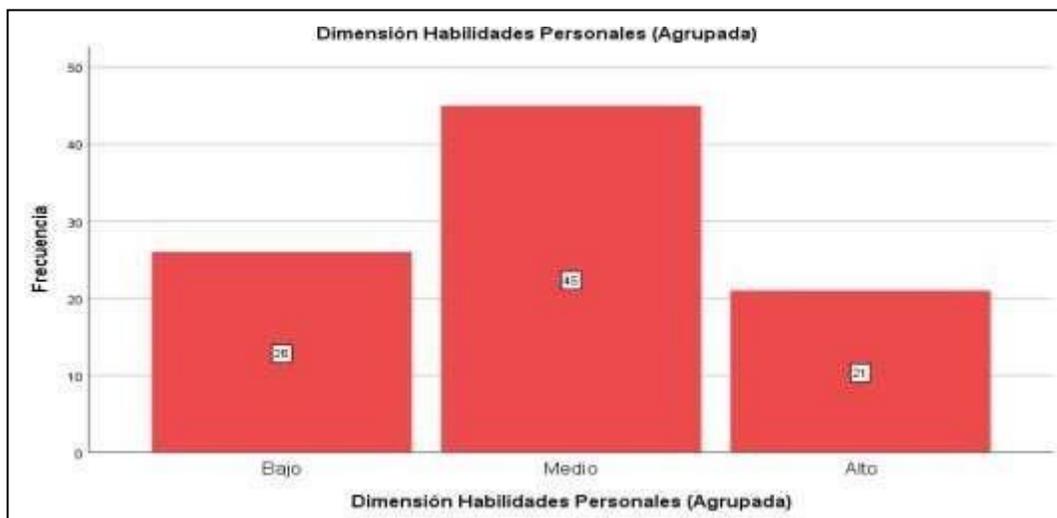
Del total de las puntuaciones obtenidas de la muestra de los trabajadores administrativos de IREN Centro, en relación a las Habilidades personales, evidencian que el 48,9% (45 trabajadores) presentan un nivel medio, mientras que el 28,3% (26 trabajadores) presentan un nivel bajo y finalmente un 22,8% (21 trabajadores) presentan un nivel alto.

**Tabla 26.** *Habilidades personales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*

Dimensión Habilidades Personales (Agrupada)						
Rango	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
[4-9]	Bajo	26	28,3	28,3	28,3	
[10-15]	Medio	45	48,9	48,9	77,2	
[16-20]	Alto	21	22,8	22,8	100,0	
	Total	92	100,0	100,0		

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**Figura 21.** *Habilidades personales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*



Nota. La figura muestra los niveles encontrados de la dimensión habilidades personales elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

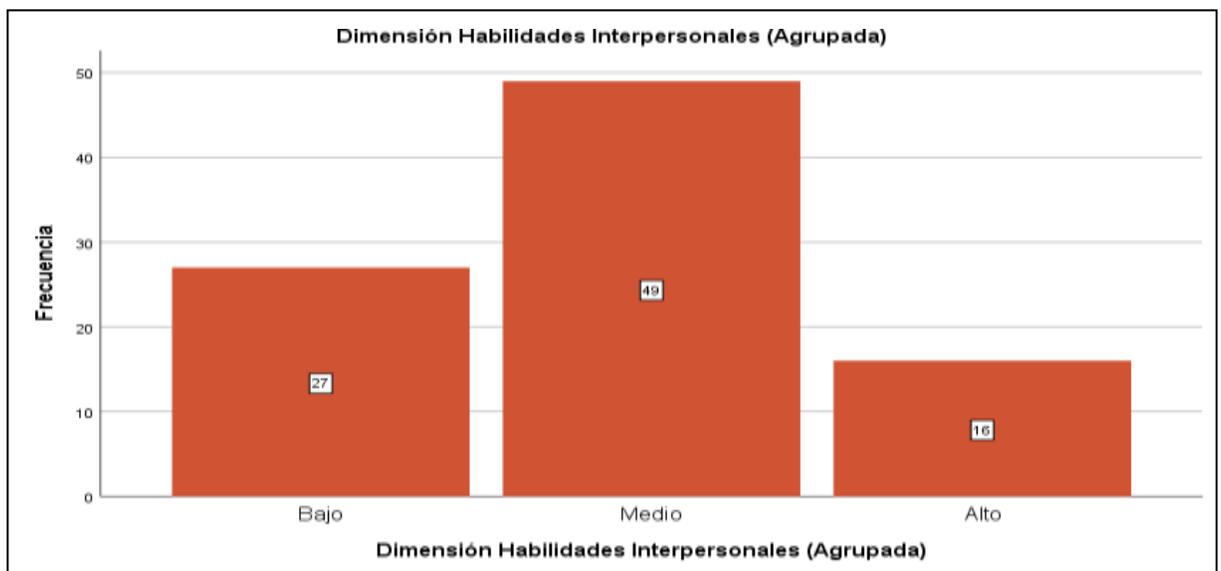
Del total de las puntuaciones obtenidas de la muestra de los trabajadores administrativos de IREN Centro, en relación a las Habilidades interpersonales, evidencian que el 53,3% (49 trabajadores) presentan un nivel medio, mientras que el 29,3% (27 trabajadores) presentan un nivel bajo y finalmente un 17,4% (16 trabajadores) presentan un nivel alto.

**Tabla 27.** *Habilidades interpersonales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*

Dimensión Habilidades Interpersonales (Agrupada)					
Rango	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[7-16]	Bajo	27	29,3	29,3	29,3
[17-26]	Medio	49	53,3	53,3	82,6
[27-35]	Alto	16	17,4	17,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**Figura 22.** *Habilidades interpersonales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*



Nota. La figura muestra los niveles encontrados de la dimensión habilidades interpersonales elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

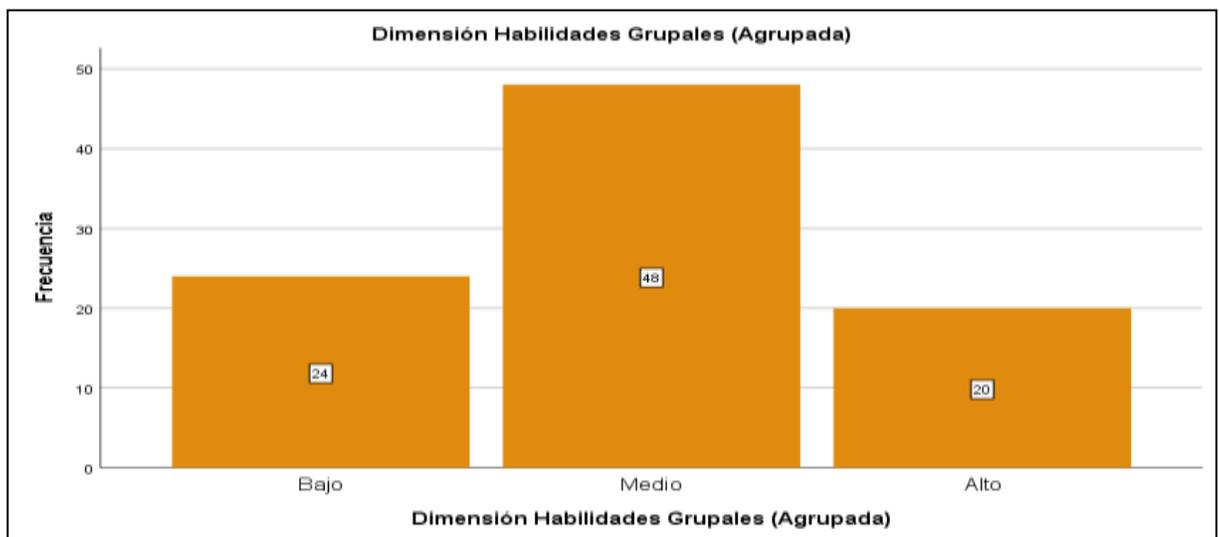
Del total de las puntuaciones obtenidas de la muestra de los trabajadores administrativos de IREN Centro, en relación a las Habilidades grupales, evidencian que el 53,3% (49 trabajadores) presentan un nivel medio, mientras que el 29,3% (27 trabajadores) presentan un nivel bajo y finalmente un 17,4% (16 trabajadores) presentan un nivel alto.

**Tabla 28.** *Habilidades grupales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*

<b>Dimensión Habilidades Grupales (Agrupada)</b>					
Rango	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[5-11]	Bajo	24	26,1	26,1	26,1
[12-18]	Medio	48	52,2	52,2	78,3
[19-25]	Alto	20	21,7	21,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**Figura 23.** *Habilidades grupales por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*



Nota. La figura muestra los niveles encontrados de la dimensión habilidades grupales elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

### 5.1.2. Compromiso Organizacional:

Los resultados de la investigación se describen utilizando estadística descriptiva, empleando los datos recogidos mediante cuestionarios previamente validados y completados por el personal administrativo de IREN Centro. Se presentarán detalladamente los resultados obtenidos para cada ítem del cuestionario que evalúa la variable de compromiso organizacional.

- a) Ítem 1: “Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo”.

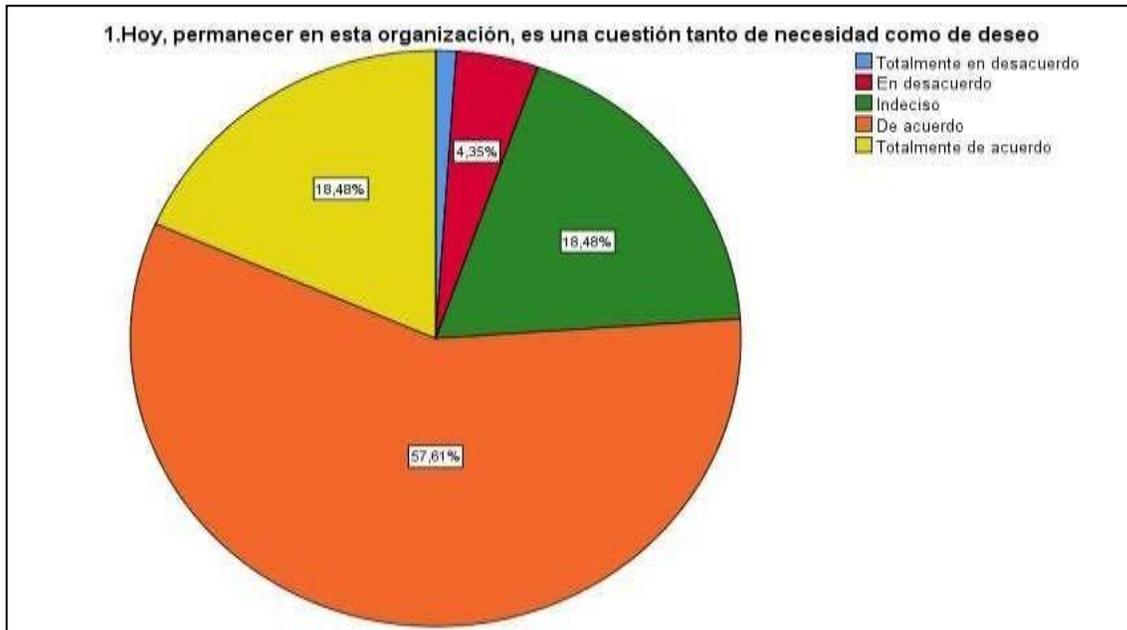
**Tabla 29.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°1 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
			válido	acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	1	1,1	1,1	1,1
“En desacuerdo”	4	4,3	4,3	5,4
“Indeciso”	17	18,5	18,5	23,9
“De acuerdo”	53	57,6	57,6	81,5
“Totalmente de acuerdo”	17	18,5	18,5	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo”, la gran mayoría con el 587.6% respondió de acuerdo, mientras el 18.5% estuvo indeciso, 18.5 respondió totalmente de acuerdo, el 4.3 % estuvo en desacuerdo y finalmente una minoría del 1.1% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 24.** Gráfico porcentual del reactivo N°1 de variable Compromiso Organizacional



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 1

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

b) Ítem 2. “Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización”

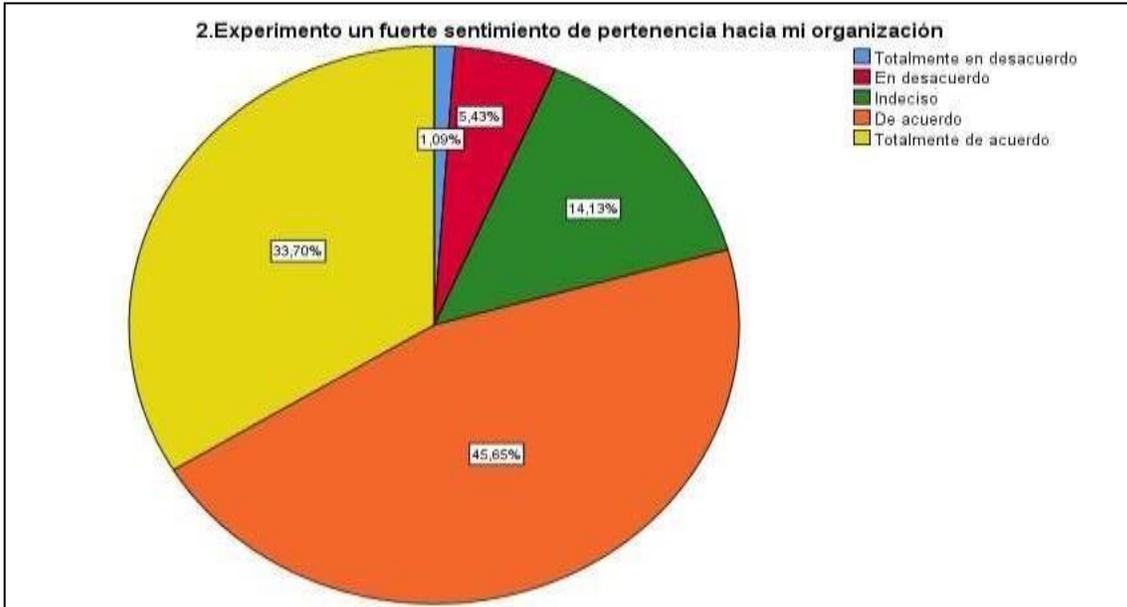
**Tabla 30.** Tabla de frecuencia del reactivo N°2 de la variable Compromiso Organizacional

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	1	1,1	1,1	1,1
“En desacuerdo”	5	5,4	5,4	6,5
“Indeciso”	13	14,1	14,1	20,7
“De acuerdo”	42	45,7	45,7	66,3
“Totalmente de acuerdo”	31	33,7	33,7	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización”, la gran mayoría con el 45.7% respondió de acuerdo, mientras el 33.7%

respondió totalmente de acuerdo, el 14.1% estuvo indeciso, el 5.4 % estuvo en desacuerdo y finalmente una minoría del 1.1% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 25.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°2 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 2

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

c) Ítem 3: “Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora”.

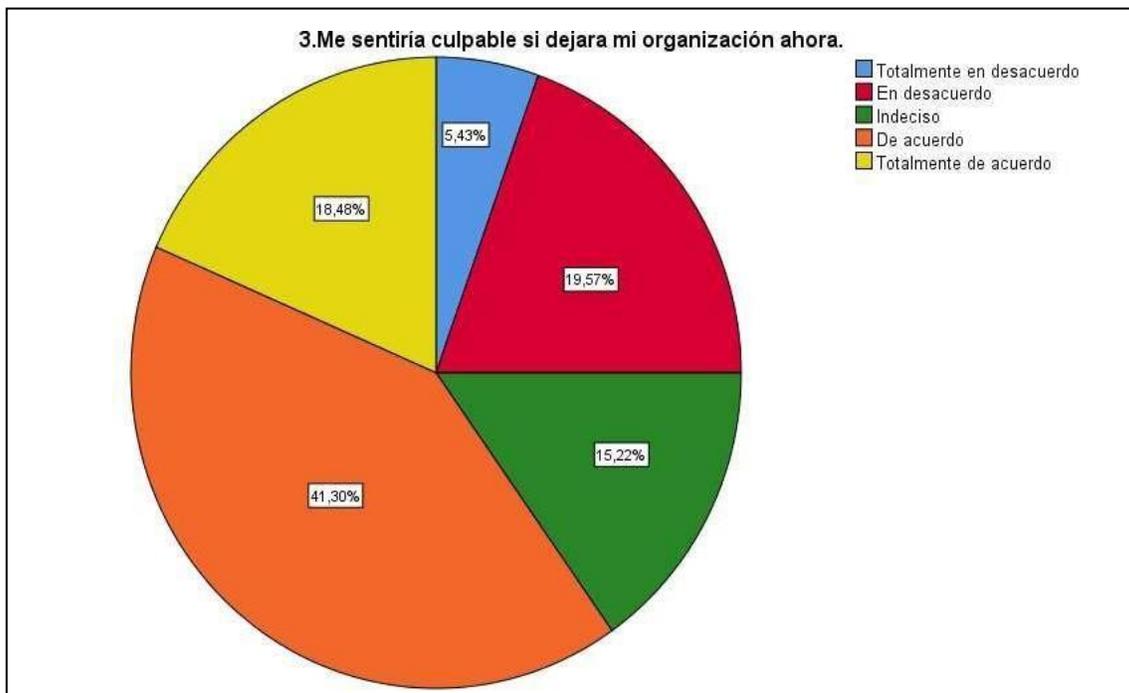
**Tabla 31.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°3 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	5	5,4	5,4	5,4
“En desacuerdo”	18	19,6	19,6	25,0
“Indeciso”	14	15,2	15,2	40,2
“De acuerdo”	38	41,3	41,3	81,5
“Totalmente de acuerdo”	17	18,5	18,5	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora”, la gran mayoría con el 41.3% respondió de acuerdo, mientras el 19.6% respondió en desacuerdo, el 18.5% respondió totalmente de acuerdo, el 15.2% estuvo indeciso, y finalmente una minoría del 5.4% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 26.** Tabla de frecuencia del reactivo N°3 de la variable Compromiso Organizacional



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 3

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

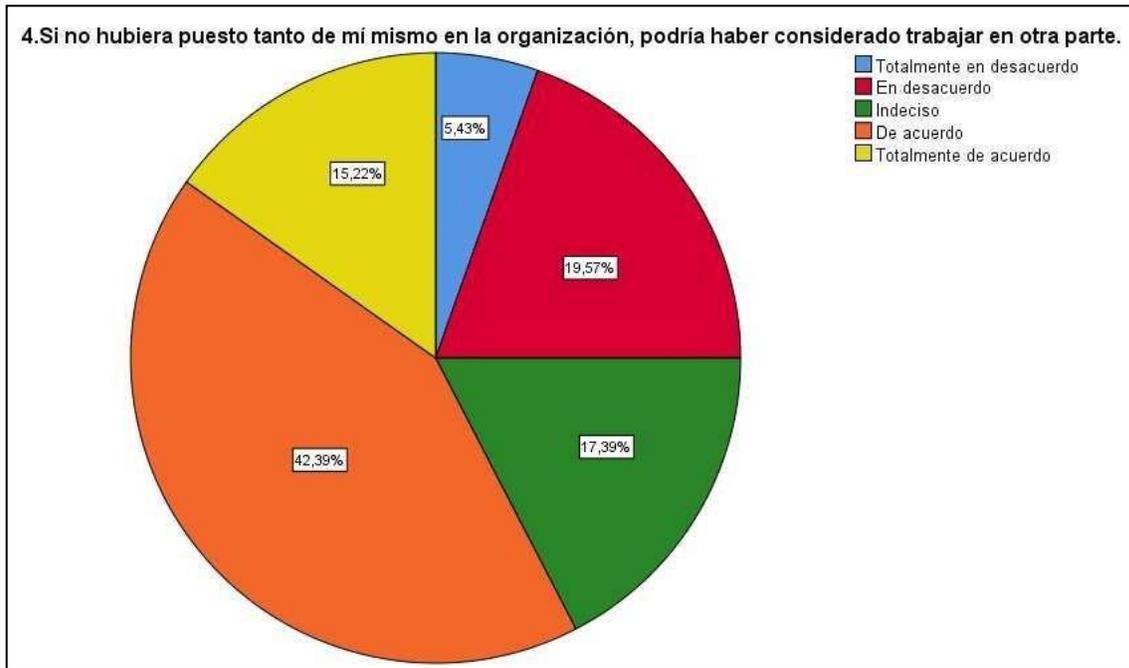
- d) Ítem 4: “Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otra parte”.

**Tabla 32.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°4 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	5	5,4	5,4	5,4
“En desacuerdo”	18	19,6	19,6	25,0
“Indeciso”	16	17,4	17,4	42,4
“De acuerdo”	39	42,4	42,4	84,8
“Totalmente de acuerdo”	14	15,2	15,2	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otra parte”, la gran mayoría con el 41.3% respondió de acuerdo, mientras el 19.6% respondió en desacuerdo, el 18.5% respondió totalmente de acuerdo, el 15.2% estuvo indeciso, y finalmente una minoría del 5.4% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 27.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°4 de la variable Compromiso Organizacional*

*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 4

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

e) Ítem 5: “Siento como si estuviera en familia en esta organización”.

**Tabla 33.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°5 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	2	2,2	2,2	2,2
“En desacuerdo”	3	3,3	3,3	5,4
“Indeciso”	14	15,2	15,2	20,7
“De acuerdo”	39	42,4	42,4	63,0
“Totalmente de acuerdo”	34	37,0	37,0	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Siento como si estuviera en familia en esta organización”, la gran mayoría con el 42.7% respondió de acuerdo, mientras el 37% respondió totalmente de acuerdo, el 15.2% estuvo indeciso, EL 3.3% estuvo en desacuerdo y finalmente una minoría del 2.2% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 28.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°5 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 5

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

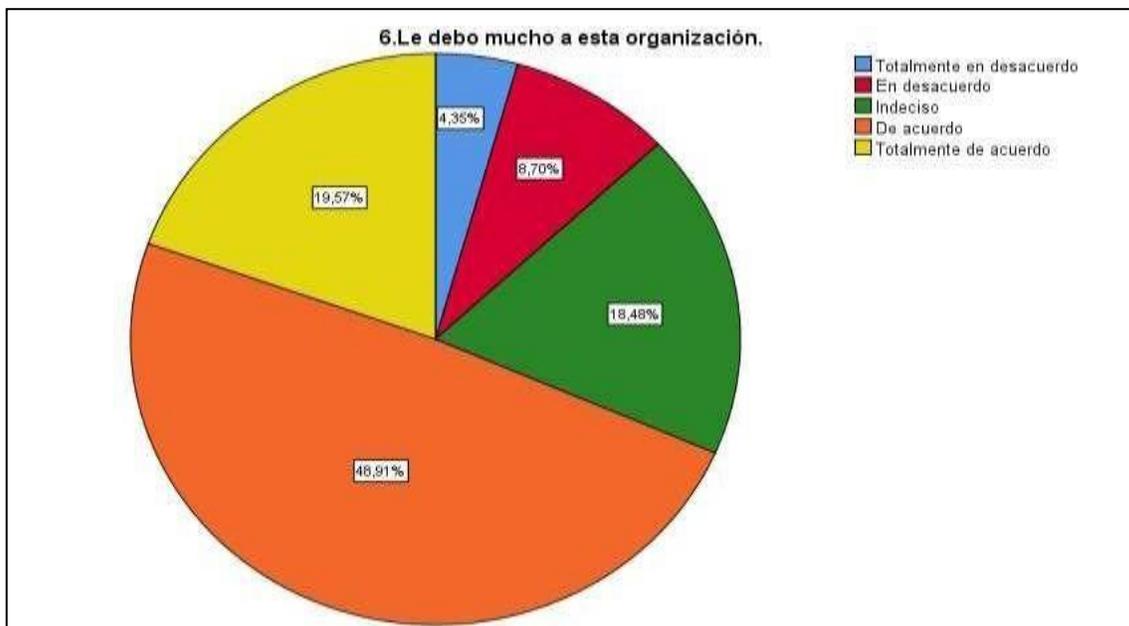
f) Ítem 6. “Le debo mucho a esta organización”.

**Tabla 34.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°6 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	4	4,3	4,3	4,3
“En desacuerdo”	8	8,7	8,7	13,0
“Indeciso”	17	18,5	18,5	31,5
“De acuerdo”	45	48,9	48,9	80,4
“Totalmente de acuerdo”	18	19,6	19,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Le debo mucho a esta organización.”, la gran mayoría con el 48.9% respondió de acuerdo, mientras el 19.6% respondió totalmente de acuerdo, el 18.5% estuvo indeciso, el 8.7% estuvo en desacuerdo y finalmente una minoría del 4.3% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 29.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°6 de la variable Compromiso Organizacional*

*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 6

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

g) Ítem 7. “Si renunciara a esta organización, pienso que no tendría mejores alternativas de trabajo”.

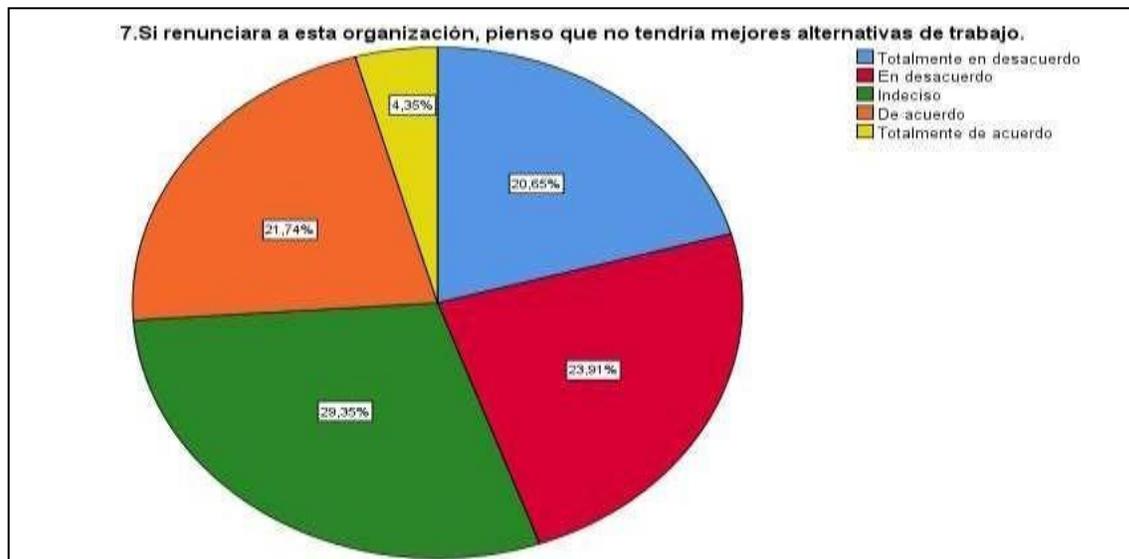
**Tabla 35.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°7 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	19	20,7	20,7	20,7
“En desacuerdo”	22	23,9	23,9	44,6
“Indeciso”	27	29,3	29,3	73,9
“De acuerdo”	20	21,7	21,7	95,7
“Totalmente de acuerdo”	4	4,3	4,3	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Si renunciara a esta organización, pienso que no tendría mejores alternativas de trabajo”, la gran mayoría con el 29.3% estuvo indeciso, mientras el 23.9% respondió totalmente en desacuerdo, el 21.7% respondió de acuerdo, el 20.7% estuvo totalmente en desacuerdo y finalmente una minoría del 4.3% estuvo totalmente de acuerdo.

**Figura 30.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°7 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 7

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

h) Ítem 8: “Siento respeto a los principios morales y los compromisos establecido con la organización”

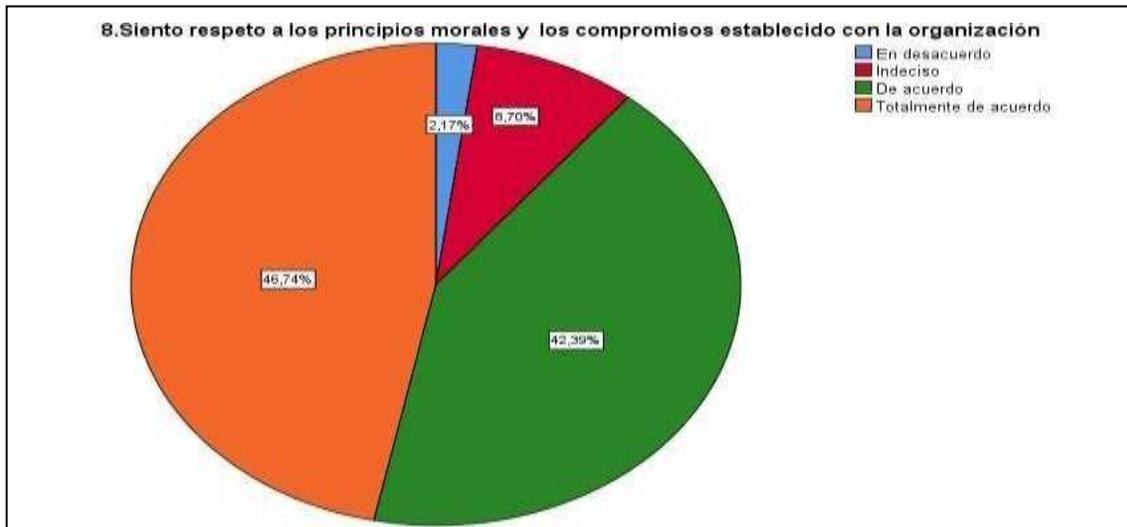
**Tabla 36.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°8 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
“En desacuerdo”	2	2,2	2,2	2,2
“Indeciso”	8	8,7	8,7	10,9
“De acuerdo”	39	42,4	42,4	53,3
“Totalmente de acuerdo”	43	46,7	46,7	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Siento respeto a los principios morales y los compromisos establecido con la organización”, la gran mayoría con el 46.7% respondió totalmente de acuerdo, el 42.4% respondió de acuerdo, el 8.7% estuvo indeciso, y finalmente una minoría del 2.2% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 31.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°8 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 8

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

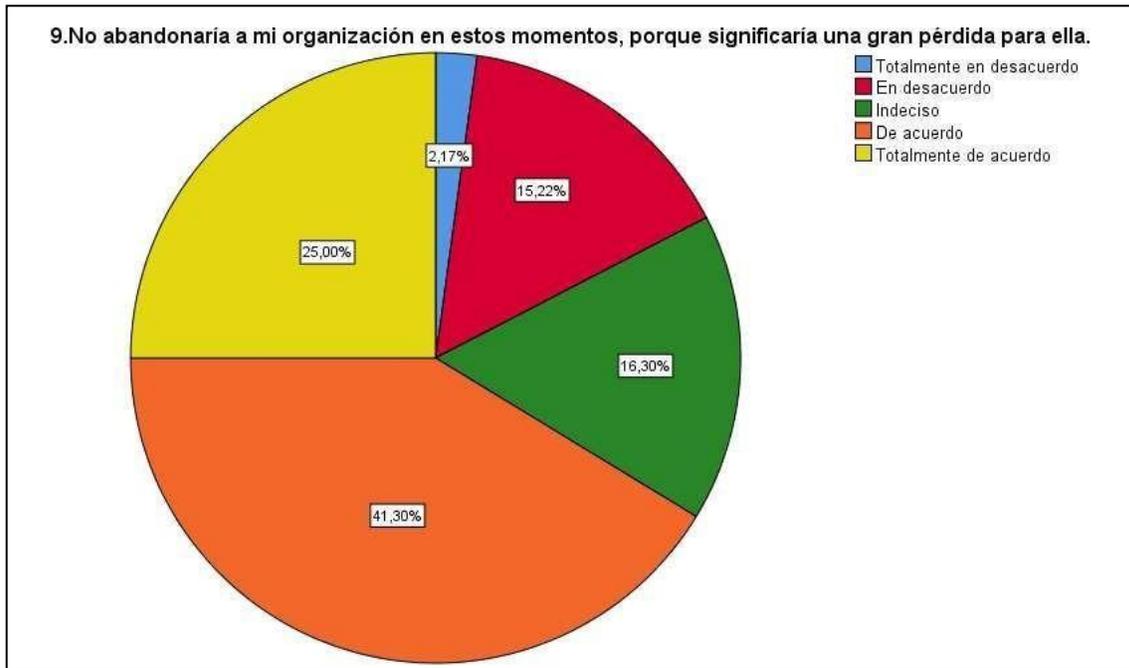
- i) Ítem 9: “No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque significaría una gran pérdida para ella”.

**Tabla 37.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°9 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	2	2,2	2,2	2,2
“En desacuerdo”	14	15,2	15,2	17,4
“Indeciso”	15	16,3	16,3	33,7
“De acuerdo”	38	41,3	41,3	75,0
“Totalmente de acuerdo”	23	25,0	25,0	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque significaría una gran pérdida para ella”, la gran mayoría con el 41.3% respondió de acuerdo, el 25% respondió totalmente de acuerdo, el 16.3% estuvo indeciso, el 15.2 respondió en desacuerdo y finalmente una minoría del 2.2% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 32.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°9 de la variable Compromiso Organizacional*

*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 9

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

j) Ítem 10: “Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si me conviniera”.

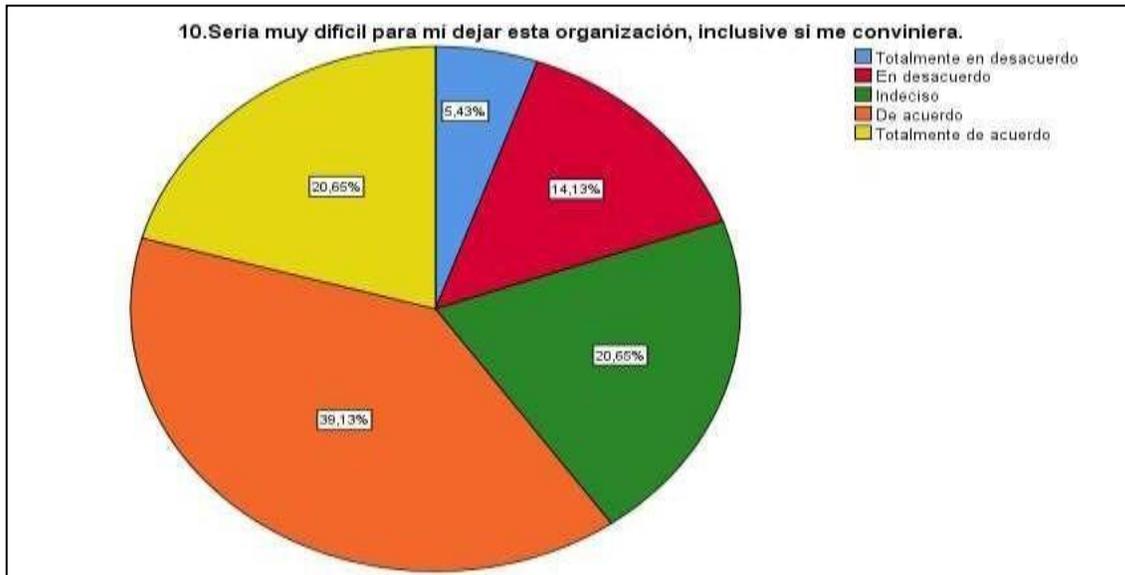
**Tabla 38.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°10 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	5	5,4	5,4	5,4
“En desacuerdo”	13	14,1	14,1	19,6
“Indeciso”	19	20,7	20,7	40,2
“De acuerdo”	36	39,1	39,1	79,3
“Totalmente de acuerdo”	19	20,7	20,7	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si me conviniera”, la gran mayoría con el 39.1% respondió de acuerdo, el 20.7% respondió totalmente de acuerdo, otro porcentaje igual del 20.7% estuvo indeciso, el 14.1 respondió en desacuerdo y finalmente una minoría del 5.4% estuvo totalmente en desacuerdo.

**Figura 33.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°10 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 10

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

k) Ítem 11: “Me siento ligado emocionalmente con esta organización”

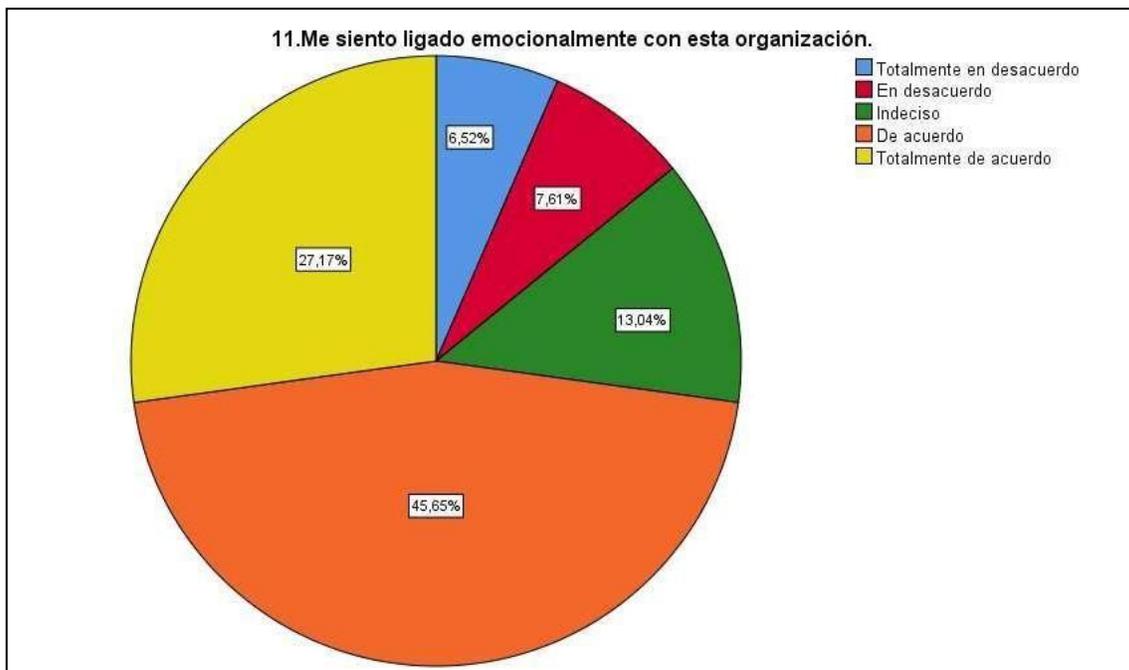
**Tabla 39.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°11 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	6	6,5	6,5	6,5
“En desacuerdo”	7	7,6	7,6	14,1
“Indeciso”	12	13,0	13,0	27,2
“De acuerdo”	42	45,7	45,7	72,8
“Totalmente de acuerdo”	25	27,2	27,2	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Me siento ligado emocionalmente con esta organización”, la gran mayoría con el 45.7% respondió de acuerdo, el 27.2% respondió totalmente de acuerdo, el 13% estuvo indeciso, el 7.6 respondió en desacuerdo y finalmente una minoría del 6.5% respondió totalmente en desacuerdo.

**Figura 34.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°11 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 11

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

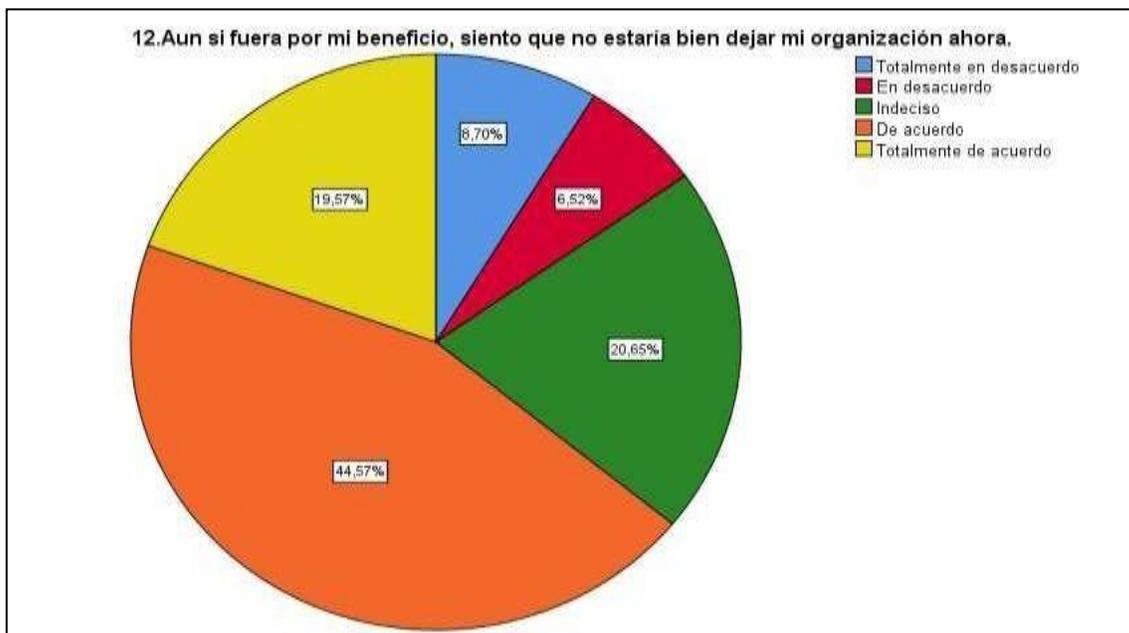
- 1) Ítem 12: “Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora”.

**Tabla 40.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°12 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	8	8,7	8,7	8,7
“En desacuerdo”	6	6,5	6,5	15,2
“Indeciso”	19	20,7	20,7	35,9
“De acuerdo”	41	44,6	44,6	80,4
“Totalmente de acuerdo”	18	19,6	19,6	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora”, la gran mayoría con el 44.6% respondió de acuerdo, el 20.7% estuvo indeciso, el 19.6% respondió totalmente de acuerdo, el 8.7 respondió totalmente en desacuerdo y finalmente una minoría del 6.5% respondió en desacuerdo.

**Figura 35.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°12 de la variable Compromiso Organizacional*

*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 12

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

m) Ítem 13: “Siento admiración y entusiasmo de trabajar en la organización”.

**Tabla 41.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°13 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	1	1,1	1,1	1,1
“En desacuerdo”	5	5,4	5,4	6,5
“Indeciso”	8	8,7	8,7	15,2
“De acuerdo”	50	54,3	54,3	69,6
“Totalmente de acuerdo”	28	30,4	30,4	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Siento admiración y entusiasmo de trabajar en la organización”, la gran mayoría con el 54.3% respondió de acuerdo, el 30.4% estuvo totalmente de acuerdo, el 8.7% estuvo indeciso, el 5.4% respondió en desacuerdo y finalmente una minoría del 1.1% respondió totalmente en desacuerdo.

**Figura 36.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°13 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 13

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro

n) Ítem 14: “Esta organización merece mi lealtad”.

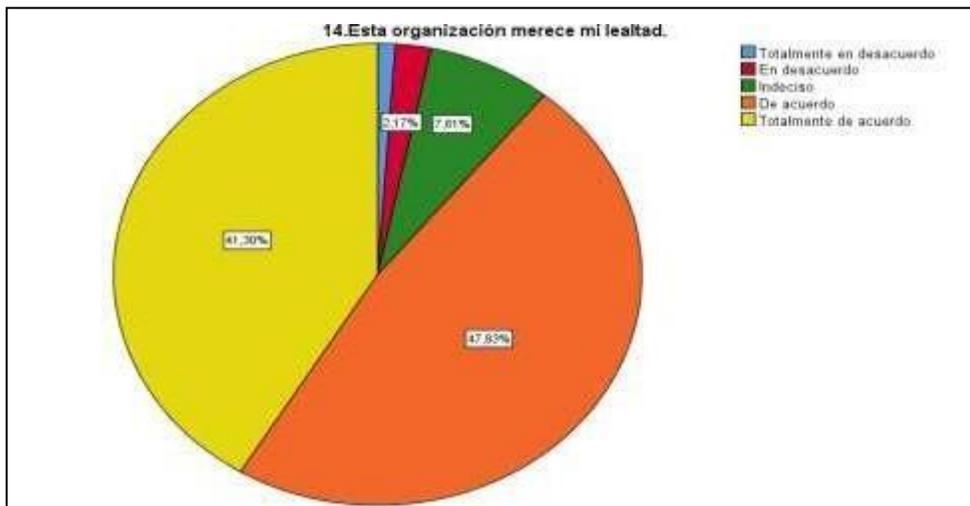
**Tabla 42.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°14 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
Válido				
“Totalmente en desacuerdo”	1	1,1	1,1	1,1
“En desacuerdo”	2	2,2	2,2	3,3
“Indeciso”	7	7,6	7,6	10,9
“De acuerdo”	44	47,8	47,8	58,7
“Totalmente de acuerdo”	38	41,3	41,3	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Siento admiración y entusiasmo de trabajar en la organización”, la gran mayoría con el 47.8% respondió de acuerdo, el 41.3% estuvo totalmente de acuerdo, el 7.6% estuvo indeciso, el 2.2% respondió en desacuerdo y finalmente una minoría del 1.1% respondió totalmente en desacuerdo.

**Figura 37.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°14 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 14

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

o) Ítem 15: “Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal”.

**Tabla 43.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°15 de la variable Compromiso Organizacional*

Válido	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
	“Totalmente en desacuerdo”	1	1,1	1,1	1,1
	“En desacuerdo”	7	7,6	7,6	8,7
	“Indeciso”	8	8,7	8,7	17,4
	“De acuerdo”	42	45,7	45,7	63,0
	“Totalmente de acuerdo”	34	37,0	37,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal”, la gran mayoría con el 45.7% respondió de acuerdo, el 37% estuvo totalmente de acuerdo, el 8.7% estuvo indeciso, el 7.6% respondió en desacuerdo y finalmente una minoría del 1.1% respondió totalmente en desacuerdo.

**Figura 38.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°15 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 15

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

p) Ítem 16: “De renunciar a esta organización, me ocasionarían deterioro en la calidad laboral”.

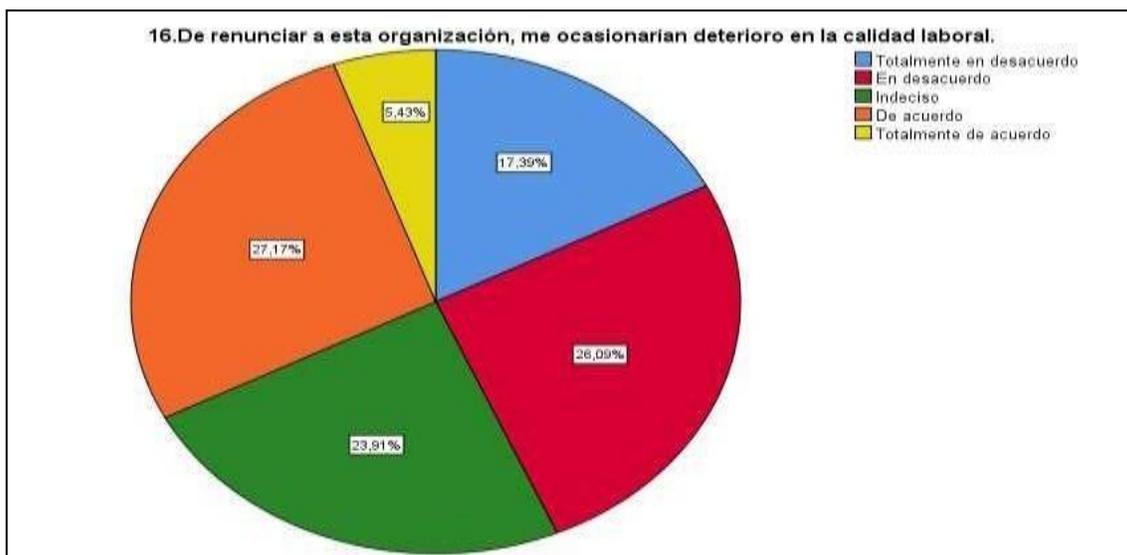
**Tabla 44.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°16 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
			válido	acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	16	17,4	17,4	17,4
“En desacuerdo”	24	26,1	26,1	43,5
“Indeciso”	22	23,9	23,9	67,4
“De acuerdo”	25	27,2	27,2	94,6
“Totalmente de acuerdo”	5	5,4	5,4	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “De renunciar a esta organización, me ocasionarían deterioro en la calidad laboral”, la gran mayoría con el 27.2% respondió de acuerdo, el 23.9% estuvo indeciso, el 26.1% estuvo en desacuerdo, el 17.4% respondió totalmente en desacuerdo y finalmente una minoría del 5.4% respondió totalmente de acuerdo.

**Figura 39.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°16 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 16

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

q) Ítem 17. “Siento obligación de permanecer en esta organización”

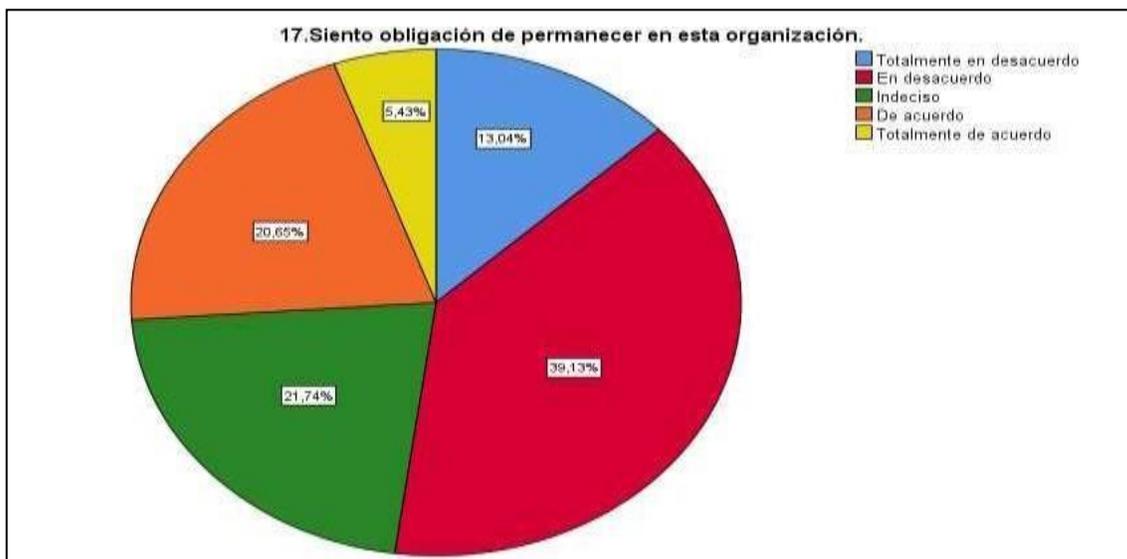
**Tabla 45.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°17 de la variable Compromiso Organizacional*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			válido	acumulado
“Totalmente en desacuerdo”	12	13,0	13,0	13,0
“En desacuerdo”	36	39,1	39,1	52,2
“Indeciso”	20	21,7	21,7	73,9
“De acuerdo”	19	20,7	20,7	94,6
“Totalmente de acuerdo”	5	5,4	5,4	100,0
Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Siento obligación de permanecer en esta organización”, la gran mayoría con el 39.1% respondió en desacuerdo, el 21.7% estuvo indeciso, el 20.7% estuvo de acuerdo, el 13% respondió totalmente en desacuerdo y finalmente una minoría del 5.4% respondió totalmente de acuerdo.

**Figura 40.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°17 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 17

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

r) Ítem 18: “Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos”.

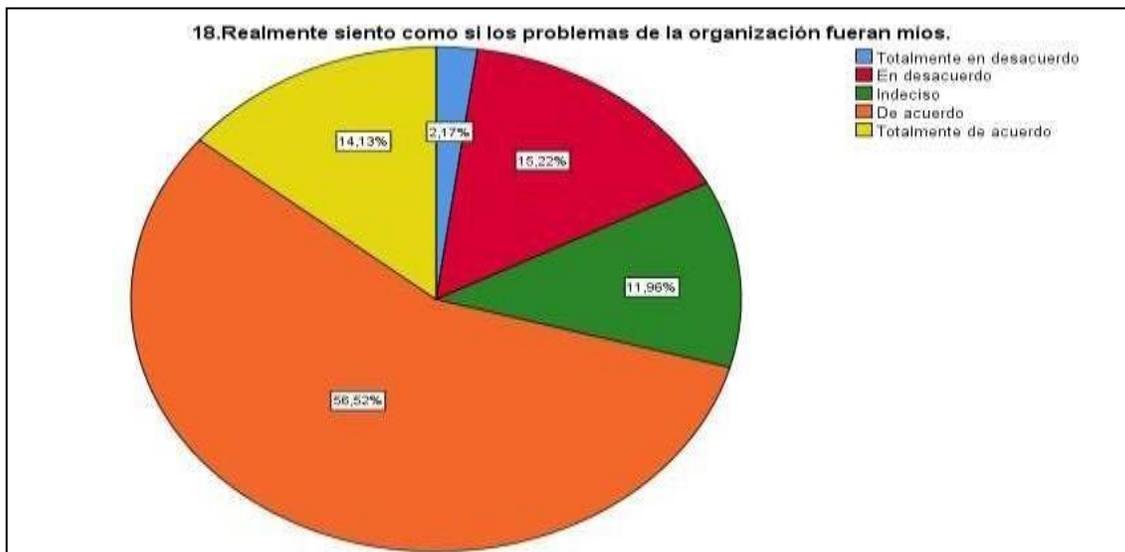
**Tabla 46.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°18 de la variable Compromiso Organizacional*

Válido	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
	“Totalmente en desacuerdo”	2	2,2	2,2	2,2
	“En desacuerdo”	14	15,2	15,2	17,4
	“Indeciso”	11	12,0	12,0	29,3
	“De acuerdo”	52	56,5	56,5	85,9
	“Totalmente de acuerdo”	13	14,1	14,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

Del total de encuestados (92 trabajadores) con el cuestionario que mide las Compromiso organizacional, ante el reactivo: “Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos”, la gran mayoría con el 56.5% respondió de acuerdo, el 15.2 respondió en desacuerdo, 14.1% respondió totalmente en desacuerdo, el 12% estuvo indeciso y finalmente una minoría del 2.2% respondió totalmente en desacuerdo.

**Figura 41.** *Tabla de frecuencia del reactivo N°18 de la variable Compromiso Organizacional*



*Nota.* La figura muestra un gráfico porcentual de la variable compromiso organizacional referidos al ítem 18

*Fuente.* Cuestionario aplicado a trabajadores de IREN Centro.

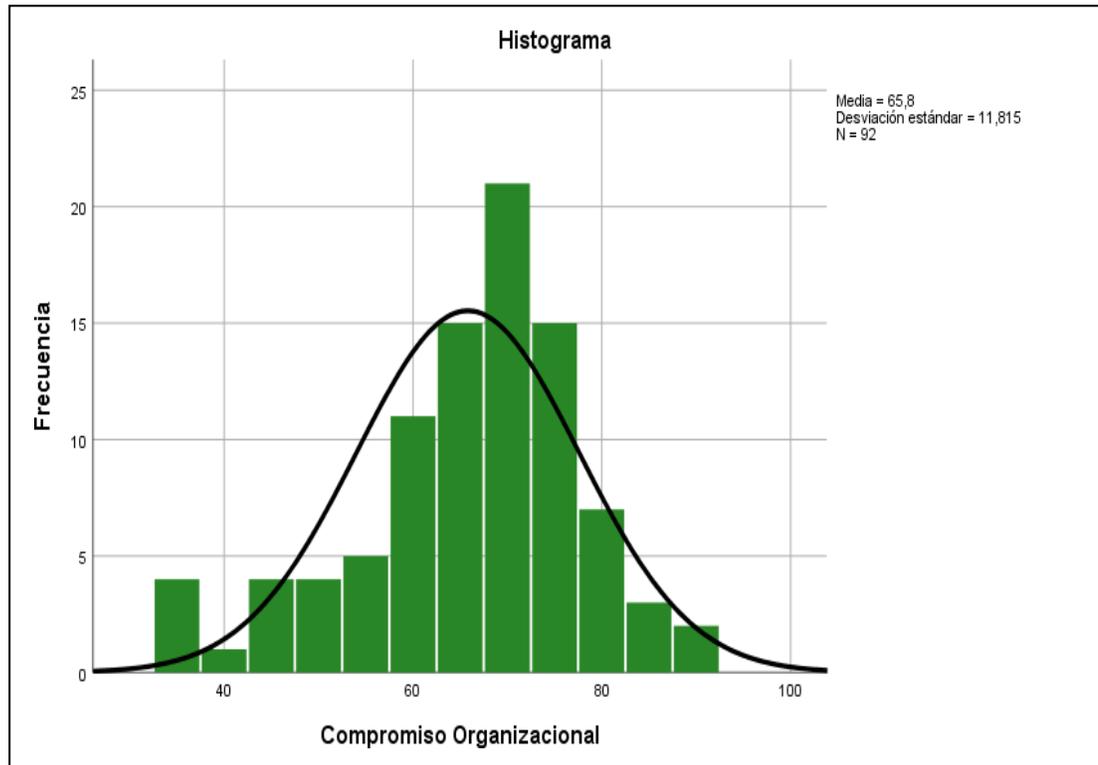
Ahora se procede a realizar las estadísticas descriptivas por variable (compromiso organizacional) mediante tablas de frecuencia, histogramas y estadísticos descriptivos como media, moda, mediana, desviación estándar, etc. También se procede a realizar el análisis de niveles de la variable compromiso organizacional por baremos (bajo, medio y alto).

**Tabla 47.** *Tabla de frecuencia de variable Compromiso Organizacional*

<b>Compromiso Organizacional</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
35	3	3,3	3,3	3,3
37	1	1,1	1,1	4,3
42	1	1,1	1,1	5,4
44	1	1,1	1,1	6,5
45	2	2,2	2,2	8,7
47	1	1,1	1,1	9,8
50	1	1,1	1,1	10,9
52	3	3,3	3,3	14,1
54	4	4,3	4,3	18,5
57	1	1,1	1,1	19,6
58	1	1,1	1,1	20,7
59	3	3,3	3,3	23,9
60	2	2,2	2,2	26,1
61	3	3,3	3,3	29,3
62	2	2,2	2,2	31,5
63	4	4,3	4,3	35,9
64	2	2,2	2,2	38,0
65	4	4,3	4,3	42,4
66	1	1,1	1,1	43,5
67	4	4,3	4,3	47,8
68	2	2,2	2,2	50,0
69	8	8,7	8,7	58,7
70	3	3,3	3,3	62,0
71	4	4,3	4,3	66,3
72	4	4,3	4,3	70,7
73	5	5,4	5,4	76,1
74	1	1,1	1,1	77,2
75	4	4,3	4,3	81,5
76	2	2,2	2,2	83,7
77	3	3,3	3,3	87,0
78	3	3,3	3,3	90,2
79	1	1,1	1,1	91,3
80	2	2,2	2,2	93,5
81	1	1,1	1,1	94,6
83	1	1,1	1,1	95,7
84	2	2,2	2,2	97,8
88	1	1,1	1,1	98,9
89	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**Figura 42.** *Histograma de frecuencias de variable Compromiso Organizacional*



Nota. La figura muestra el histograma de frecuencias de la variable compromiso organizacioanl elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

La media de las puntuaciones de habilidades directivas de los trabajadores administrativos de IREN Centro es de 65,80, mientras que la mediana es de 68,50 y el valor que más se repite o moda es 69, la distribución tiene una desviación estándar de 11,81 y una asimetría negativa -0,750.

**Tabla 48.** Estadísticos descriptivos de variable *Compromiso Organizacional*

<b>Estadísticos</b>	
Compromiso Organizacional	
Media	65,80
Mediana	68,50
Moda	69
Desv. Desviación	11,815
Varianza	139,588
Asimetría	-,750

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicada en IREN Centro

### 5.1.2.1. Compromiso organizacional por niveles

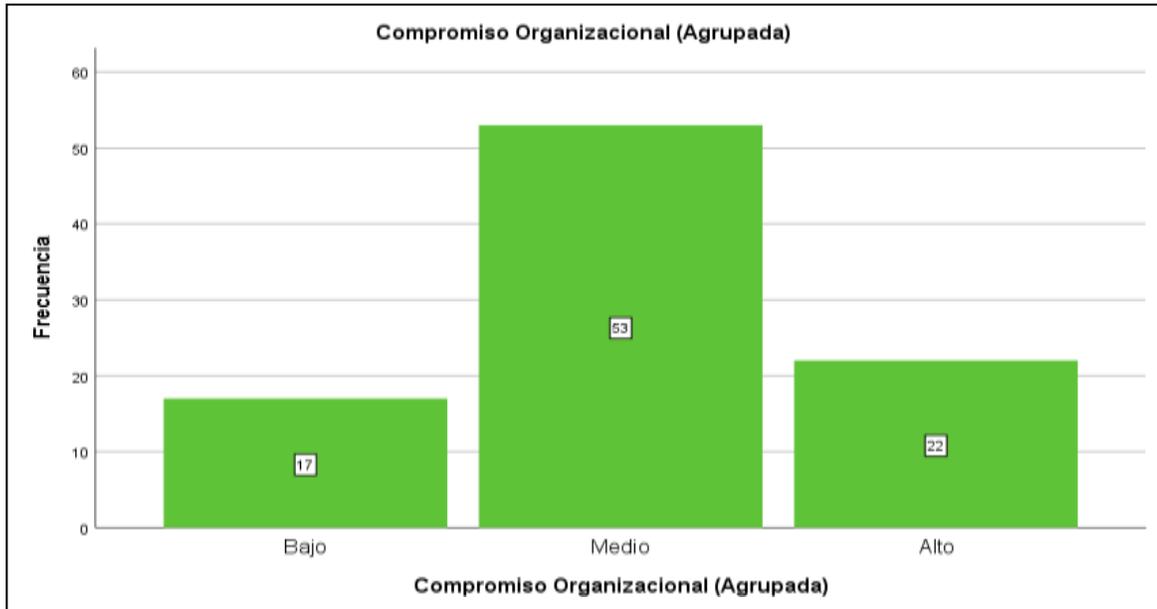
Del total de las puntuaciones obtenidas de la muestra de los trabajadores administrativos de IREN Centro, en relación al compromiso organizacional, evidencian que el 57,6% (53 trabajadores) presentan un nivel medio, mientras que el 23,9% (22 trabajadores) presentan un nivel alto y finalmente un 18,5% (17 trabajadores) presentan un nivel bajo.

**Tabla 49.** *Compromiso organizacional por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*

<b>Compromiso Organizacional (Agrupada)</b>					
Rango	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[18-42]	Bajo	17	18,5	18,5	18,5
[43-66]	Medio	53	57,6	57,6	76,1
[67-90]	Alto	22	23,9	23,9	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**Figura 43.** *Compromiso Organizacional por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*



Nota. La figura muestra los niveles encontrados para la variable compromiso organizacional elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

### 5.1.2.2. Dimensiones de Compromiso organizacional

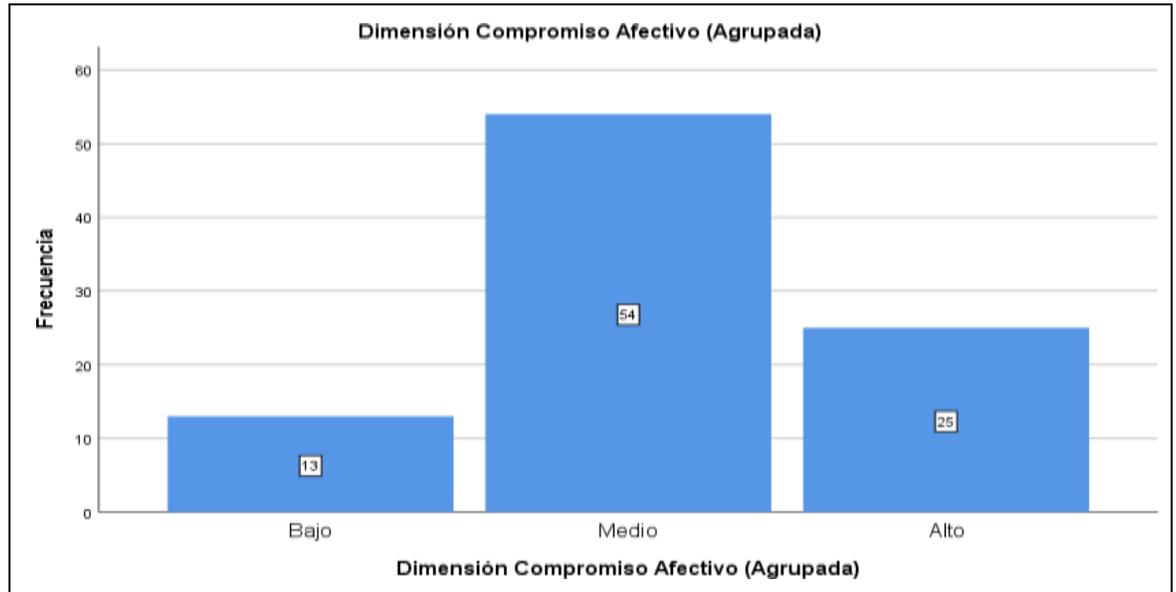
De la muestra de trabajadores administrativos de IREN Centro, se desprende que en cuanto al compromiso afectivo, el 58,7% (54 trabajadores) exhibe un nivel medio. Además, el 27,2% (25 trabajadores) muestra un nivel alto, mientras que un 14,1% (13 trabajadores) presenta un nivel bajo en esta dimensión.

**Tabla 50.** *Compromiso afectivo por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*

Dimensión Compromiso Afectivo (Agrupada)					
Rango	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[6-14]	Bajo	13	14,1	14,1	14,1
[15-22]	Medio	54	58,7	58,7	72,8
[23-30]	Alto	25	27,2	27,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**Figura 44.** *Compromiso afectivo por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*



Nota. La figura muestra los niveles encontrados para la dimensión compromiso afectivo elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

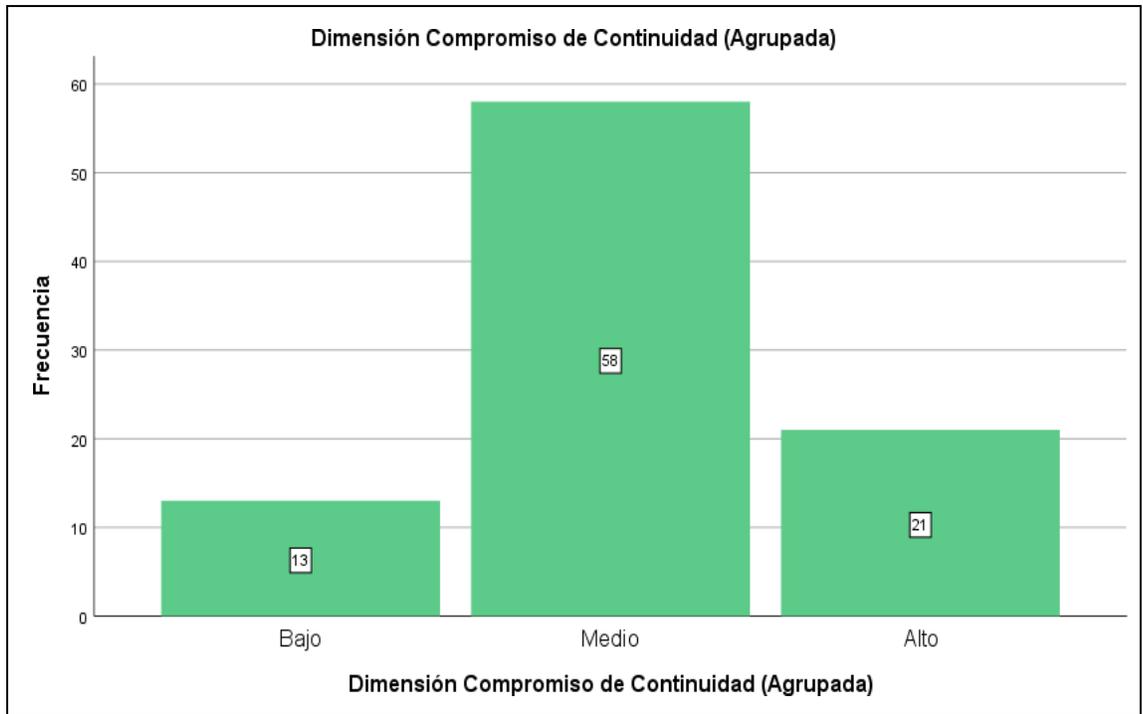
Del total de las puntuaciones obtenidas de la muestra de los trabajadores administrativos de IREN Centro, en relación al compromiso de continuidad, evidencian que el 63% (58 trabajadores) presentan un nivel medio, mientras que el 22,8% (21 trabajadores) presentan un nivel alto finalmente un 14,1% (13 trabajadores) presentan un nivel bajo

**Tabla 51.** *Compromiso de Continuidad por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*

Dimensión Compromiso de Continuidad (Agrupada)					
Rango	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[6-14]	Bajo	13	14,1	14,1	14,1
[15-22]	Medio	58	63,0	63,0	77,2
[23-30]	Alto	21	22,8	22,8	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

Figura 45. Compromiso de Continuidad por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro



Nota. La figura muestra los niveles encontrados para la dimensión compromiso de continuidad elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

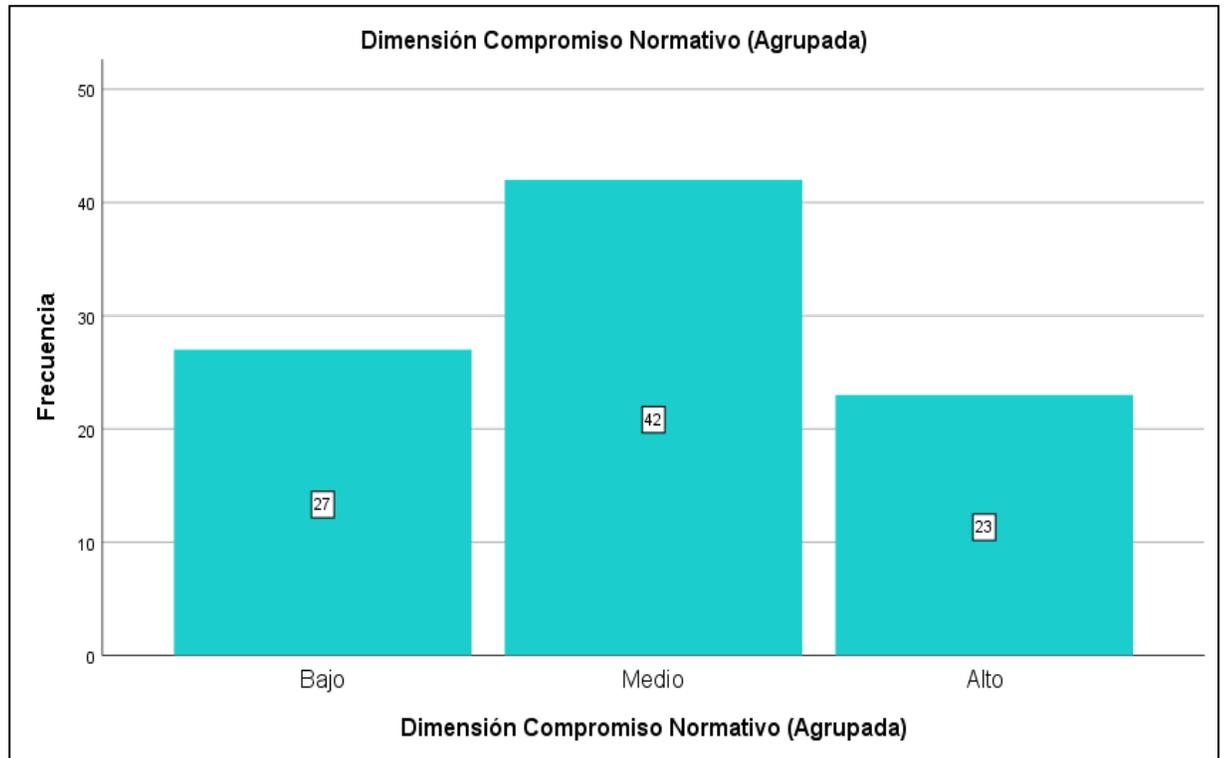
De la muestra de trabajadores administrativos de IREN Centro, se observa que en cuanto al compromiso normativo, el 45,7% (42 trabajadores) exhiben un nivel medio. Además, el 29,3% (27 trabajadores) muestra un nivel bajo, mientras que otro 29,3% (27 trabajadores) también presenta un nivel bajo en esta dimensión. Es necesario corregir el dato repetido de "nivel bajo".

**Tabla 52.** *Compromiso Normativo por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*

<b>Dimensión Compromiso Normativo (Agrupada)</b>					
Rango	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
[6-14]	Bajo	27	29,3	29,3	29,3
[15-22]	Medio	42	45,7	45,7	75,0
[23-30]	Alto	23	25,0	25,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**Figura 46.** *Compromiso normativo por niveles en trabajadores administrativos de IREN Centro*



Nota. La figura muestra los niveles encontrados para la dimensión compromiso normativo elaborado en SPSSv22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

## 5.2. Contraste de hipótesis

Se procedió a realizar el contraste de hipótesis de investigación correspondiente, pero antes es necesario determinar si las distribuciones de los datos de las variables en estudio son normales para determinar si la prueba de hipótesis a utilizar es paramétrica o no paramétrica.

### a) Formulación de las hipótesis Nula (H0) y Alternativa (H1)

H0: La distribución de la variable no difiere de la distribución normal

H0:  $p \geq 0,050$

H1: La distribución de la variable difiere de la distribución normal.

H1:  $p < 0,050$

**Tabla 53.** Prueba de normalidad de variables de investigación

<b>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</b>			
		Habilidades Directivas	Compromiso Organizacional
N		92	92
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	61,07	65,80
	Desv. Desviación	9,129	11,815
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,139	,107
	Positivo	,083	,053
	Negativo	-,139	-,107
Estadístico de prueba		,139	,107
Sig. asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,012 <sup>c</sup>

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

Nota. La distribución de prueba es normal

**Conclusión:** El p-valor para las variables habilidades directivas y compromiso organizacional son de 0.00 y 0.012 respectivamente, debido a que estos valores son menores que el nivel de significancia ( $p < 0,050$ ) se concluye que con nivel de confiabilidad

del 95% la distribución de ambas variables difiere de la distribución normal por lo cual la prueba de contraste de hipótesis más adecuada es la prueba de Rho de Spearman.

### 5.2.1. Prueba de Hipótesis General

Hi: “Existe una relación significativa entre la las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”.

**Paso 1:** Formulación de  $H_0$  y  $H_1$

$H_0$ : “No existe una relación significativa entre la las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”. (p-valor $\geq$ 0,050)

$H_1$ : “Si existe una relación significativa entre la las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”. (p-valor $<$ 0,050)

**Paso 2:** Se establece el valor de significancia en  $\alpha = 0,05$ .

**Paso 3:** Se procede a determinar la prueba de hipótesis correspondiente.

**Paso 4:** Criterio de decisión para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Si el valor de significancia (p-valor) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), si el p-valor es mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula, lo que sugiere que no hay suficiente evidencia para refutarla.

**Tabla 54. Prueba de Hipótesis General**

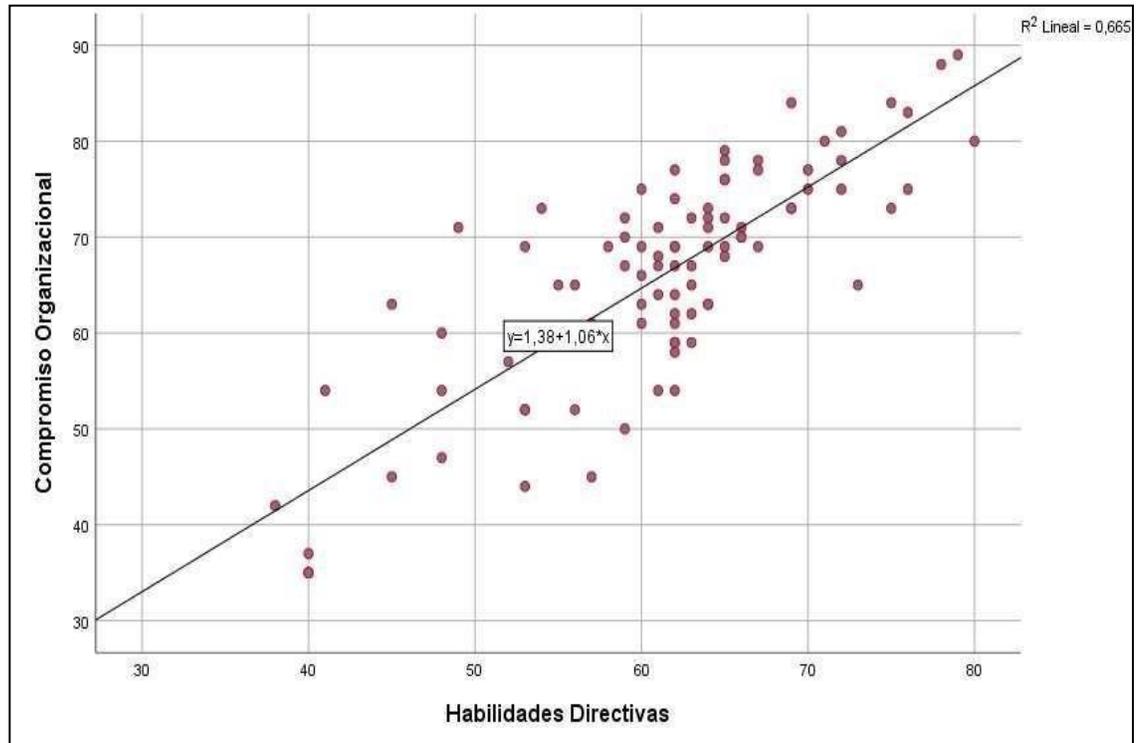
			Habilidades Directivas	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Habilidades Directivas	Coefficiente de correlación	1,00 0	,769**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	92	92
	Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	,769**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

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

**Conclusión:** Dado que el valor de significancia (p-valor) obtenido (0,000) es menor que el nivel establecido (0,05), se rechaza la hipótesis nula (H0). Por lo tanto, se puede concluir, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva significativa (Rho=0,769) entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín en 2021. Este hallazgo revela una correlación fuerte entre las variables investigadas. La gráfica adjunta muestra visualmente esta correlación entre las variables de interés.

**Figura 47.** Diagrama de dispersión de correlación entre variables habilidades directivas y compromiso organizacional.



*Nota.* La figura muestra la dispersión de correlación entre habilidades directivas y compromiso organizacional elaborado en SPSSV22

*Fuente:* Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

## 5.2.2. Prueba de Hipótesis Específicas

### A) Hipótesis específica N°1:

Hi: “Existe una relación significativa entre la las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”.

### Paso 1: Formulación de H<sub>0</sub> y H<sub>1</sub>

H<sub>0</sub>: “No existe una relación significativa entre la las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”. (p-valor $\geq$ 0,050)

H<sub>1</sub>: “Si existe una relación significativa entre la las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”. (p-valor $<$ 0,050)

**Paso 2:** Se establece el valor de significancia en  $\alpha = 0,05$ .

**Paso 3:** Se procede a determinar la prueba de hipótesis correspondiente.

**Paso 4:** Criterio de decisión para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Si el valor de significancia (p-valor) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>), si el p-valor es mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula, lo que sugiere que no hay suficiente evidencia para refutarla.

**Tabla 55.** Prueba de Hipótesis específica N° 1

			Dimensión Habilidades Personales	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Personales	Coeficiente	1,00	,554**
		de	0	
		correlación		
		Sig.	.	,000
		(bilateral)		
		N	92	92
	Compromiso Organizacional	Coeficiente	,554	1,000
de		**		
correlación				
	Sig.	,000	.	
	(bilateral)			
	N	92	92	

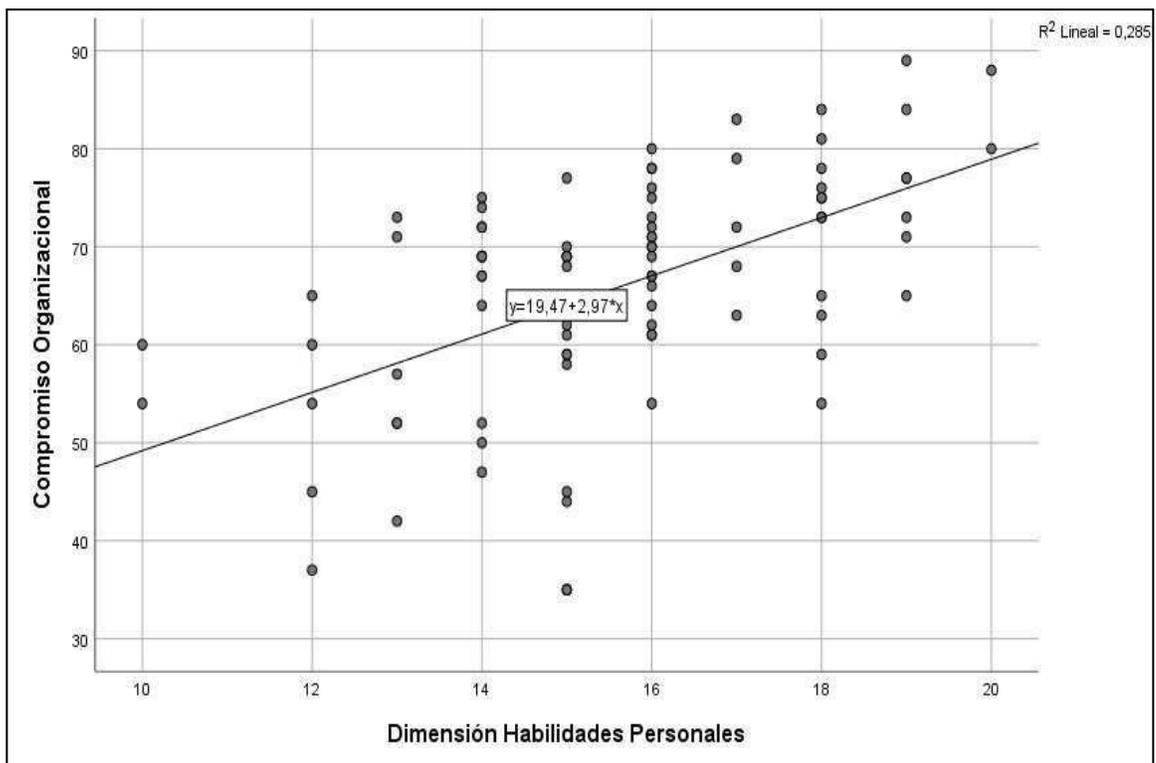
\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

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

**Conclusión:** Al observar que el valor de p (p-valor) obtenido (0,000) es menor que el nivel de significancia establecido (0,05), se rechaza la hipótesis nula (H0). Por lo tanto, se puede concluir, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva significativa (Rho=0,554) entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín en 2021. Este hallazgo destaca una correlación fuerte entre las variables analizadas. Se adjunta una gráfica que ilustra visualmente esta correlación entre las variables de interés.

**Figura 48.** Diagrama de dispersión de correlación entre variables habilidades personales y compromiso organizacional.



*Nota.* La figura muestra la dispersión de correlación entre habilidades personales y compromiso organizacional elaborado en SPSSV22  
Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

**B) Hipótesis específica N°2:**

Hi: “Existe una relación significativa entre la las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”.

Paso 1: Formulación de H<sub>0</sub> y H<sub>1</sub>

H<sub>0</sub>: “No existe una relación significativa entre la las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”. (p-valor $\geq$ 0,050)

H<sub>1</sub>: “Si existe una relación significativa entre la las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”. (p-valor $<$ 0,050)

**Paso 2:** Se establece el valor de significancia en  $\alpha = 0,05$ .

**Paso 3:** Se procede a determinar la prueba de hipótesis correspondiente.

**Paso 4:** Criterio de decisión para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Si el valor de significancia (p-valor) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>), si el p-valor es mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula, lo que sugiere que no hay suficiente evidencia para refutarla.

**Tabla 56. Prueba de Hipótesis específica N° 2**

			<b>Dimensión Habilidades Interpersonales</b>	<b>Compromiso Organizacional</b>
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,679**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	92	92
	Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

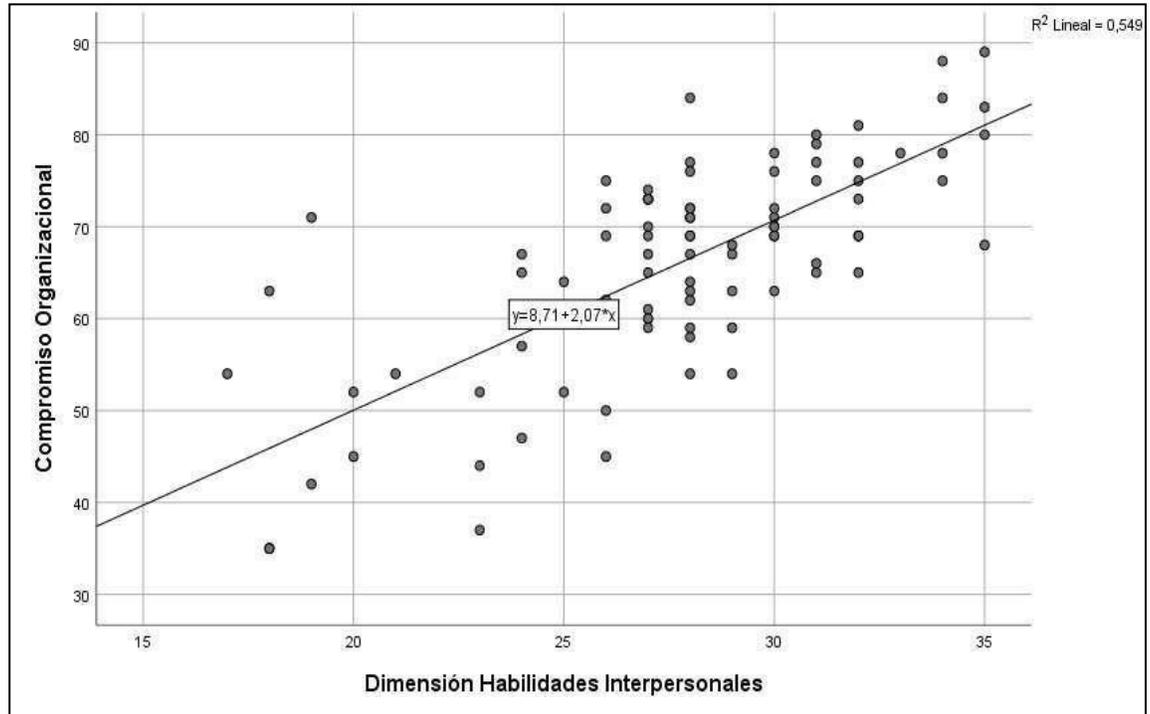
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

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

**Conclusión:** Dado que el valor de p (p-valor) obtenido (0,000) es menor que el nivel de significancia establecido (0,05), se rechaza la hipótesis nula (H0). Por consiguiente, se concluye, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva significativa (Rho=0,679) entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín en 2021. Este resultado sugiere una correlación fuerte entre las variables analizadas. Se incluye una gráfica que ilustra visualmente esta relación entre las variables de interés.

**Figura 49.** Diagrama de dispersión de correlación entre variables habilidades interpersonales y compromiso organizacional.



*Nota.* La figura muestra la dispersión de correlación entre habilidades interpersonales y compromiso organizacional elaborado en SPSSV22

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

### C) Hipótesis específica N°3:

Hi: “Existe una relación significativa entre la las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”.

#### Paso 1: Formulación de H0 y H1

H<sub>0</sub>: “No existe una relación significativa entre la las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regionalde Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”. (p-valor $\geq$ 0,050)

H<sub>1</sub>: “Si existe una relación significativa entre la las habilidades grupales y el

compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021”. (p-valor<0,050)

**Paso 2:** Se establece el valor de significancia en  $\alpha = 0,05$ .

**Paso 3:** Se procede a determinar la prueba de hipótesis correspondiente.

**Paso 4:** Criterio de decisión para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Si el valor de significancia (p-valor) es menor que 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), si el p-valor es mayor que 0.05, se acepta la hipótesis nula, lo que sugiere que no hay suficiente evidencia para refutarla.

**Tabla 57.** Prueba de Hipótesis específica N° 3

			Dimensión Habilidades Grupales	Compromiso Organizacional
Rho de Spearman	Dimensión Habilidades Grupales	Coefficiente de correlación	1,000	,588**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	92	92
	Compromiso Organizacional	Coefficiente de correlación	,588**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	92	92

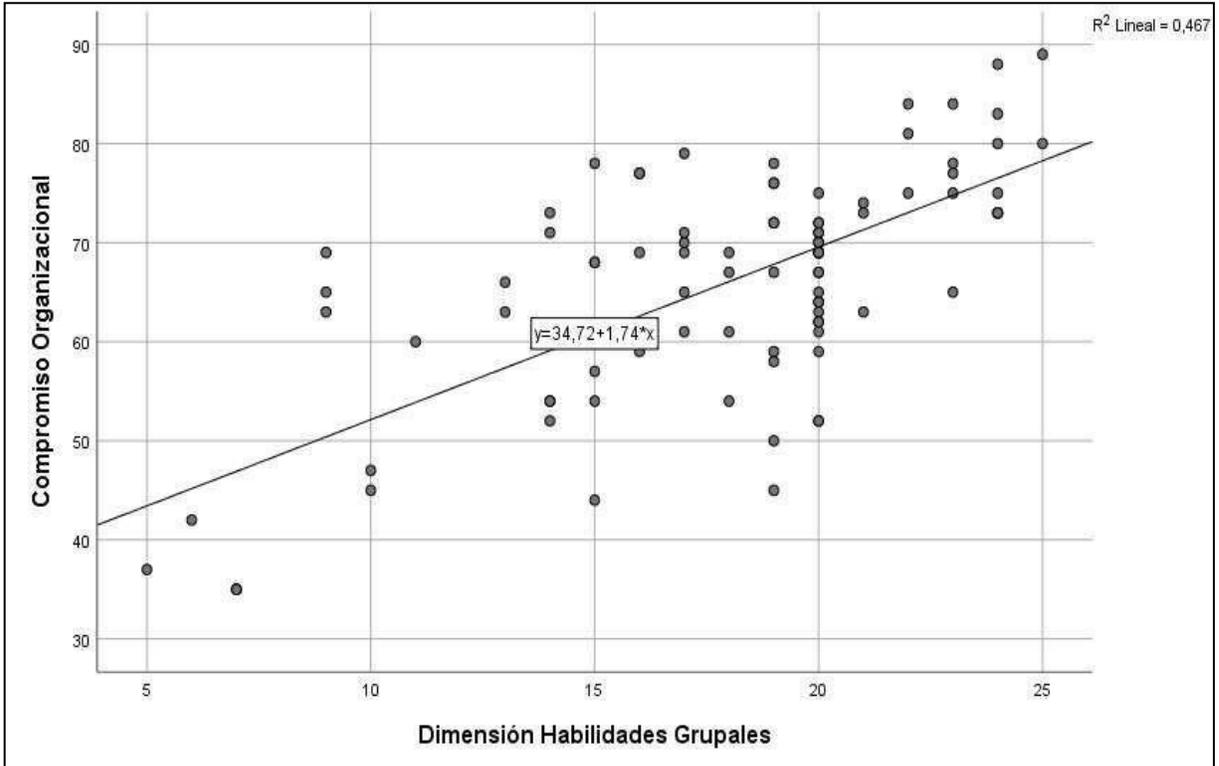
\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

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

**Conclusión:** Dado que el valor de p (p-valor) obtenido (0,000) es menor que el nivel de significancia establecido (0,05), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ). Por lo tanto, se concluye, con un nivel de confiabilidad del 95%, que existe una relación positiva significativa (Rho=0,588) entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín en 2021. Este resultado indica una correlación fuerte entre las variables estudiadas. Se proporciona una gráfica que ilustra visualmente esta correlación entre las variables de interés.

**Figura 50.** Diagrama de dispersión de correlación entre variables habilidades grupales y compromiso organizacional.



*Nota.* La figura muestra la dispersión de correlación entre habilidades grupales y compromiso organizacional elaborado en SPSSV22  
Fuente: Cuestionario de recolección de información aplicado en IREN Centro

## ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Al cotejar los datos obtenidos en esta investigación con la literatura existente, se encontraron coincidencias que respaldan los resultados obtenidos. Por ejemplo, el estudio realizado por De La Cruz y Luna (2019) buscaba establecer la relación entre las habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción del usuario en el AIS Hospital Daniel Alcides Carrión Pasco durante el año 2019. Los resultados de su investigación indicaron una correlación positiva significativa ( $p= 0.003$ ) entre estas variables, lo que sugiere que mejorar las habilidades de dirección de las personas puede influir positivamente en la satisfacción de los usuarios en dicho hospital. Esta conclusión coincide con los hallazgos de nuestra investigación.

Al contrastar los resultados de esta investigación con el estudio realizado por Flores (2018), que analizó la relación entre las habilidades gerenciales de los jefes de servicio y el compromiso organizacional del personal de enfermería en el Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren en el Callao durante el año 2018, se confirma la presencia de una relación significativa entre estas variables. Los hallazgos de ambas investigaciones resaltan la influencia directa de las habilidades gerenciales de los jefes de servicio en el compromiso organizacional del personal de enfermería en ese contexto hospitalario durante el período estudiado.

En la investigación de Ramírez (2019), se buscó establecer la relación entre el compromiso organizacional y la calidad de la atención en el Servicio de Emergencia del Hospital Hermilio Valdizán de Huánuco durante el año 2019. Los hallazgos revelaron una correlación significativa y positiva entre el compromiso organizacional y la calidad del servicio, destacando especialmente la relación entre las dimensiones de compromiso afectivo, normativo y de permanencia con la calidad de la atención.

Las habilidades directivas para trabajar adecuadamente en equipo son innegables, tal afirmación es respaldada por, Llacza (2020) quien examinó las habilidades directivas, el trabajo en equipo y la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho en Lima durante el año 2020. Los resultados de esta investigación respaldan la importancia de las habilidades directivas y el trabajo en equipo en la formación de la imagen corporativa de la institución hospitalaria. Este estudio subraya la interconexión entre las habilidades directivas, el trabajo en equipo y la imagen corporativa, destacando la importancia de desarrollar y fomentar estas habilidades en el contexto hospitalario para promover un ambiente laboral positivo y una imagen institucional sólida.

La importancia del empowerment es vital para las empresas y están relacionadas con las habilidades directivas, como lo respalda Lévano (2018) quien destaca la estrecha relación entre las habilidades directivas y el empowerment en el ámbito educativo. El estudio se centró en determinar esta conexión en tres instituciones educativas públicas de Chosica. Los resultados revelaron correlaciones directas y moderadas entre las habilidades directivas y el empowerment, con un coeficiente de correlación de 0.43. Específicamente, se encontró que dimensiones clave de habilidades directivas, como el liderazgo, la comunicación, la motivación y la formación de equipos de trabajo, mostraron correlaciones significativas con el empowerment. Estos hallazgos subrayan la importancia de desarrollar habilidades directivas en los líderes educativos para fomentar un ambiente de empoderamiento en las instituciones educativas.

Entre las investigaciones de nivel internacional que también presentaron coincidencias en los resultados se encuentra el estudio realizado por La investigación realizada por Quesada (2019) en la Universidad EAN de Colombia, que se centró en determinar las habilidades blandas necesarias para mejorar la interrelación de los líderes

gerenciales con su recurso humano en el Hospital Santa Matilde de Madrid, arrojó resultados que coinciden con los hallazgos de este estudio. Los resultados obtenidos por Quesada resaltan la importancia de dos habilidades blandas específicas, la flexibilidad y la creatividad, en el contexto del recurso humano del hospital. Estas habilidades se identifican como fundamentales para mejorar la interacción entre los líderes gerenciales y el personal, lo que sugiere que la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y la capacidad de generar soluciones innovadoras son elementos clave para el éxito en la gestión del recurso humano en entornos hospitalarios. Esta coincidencia en los resultados entre ambas investigaciones proporciona un respaldo adicional a la importancia de las habilidades blandas, como la flexibilidad y la creatividad, en la gestión efectiva del recurso humano en entornos de atención médica. Esto subraya la relevancia de estas habilidades no solo en el contexto local del estudio actual, sino también a nivel internacional, lo que refuerza su valor y pertinencia en diferentes contextos organizacionales.

El estudio llevado a cabo por Hernández (2020) en Cuba, con el objetivo de sistematizar las competencias gerenciales de los directivos de enfermería en entornos hospitalarios, ofrece una perspectiva complementaria a los hallazgos de este trabajo. Las conclusiones de su investigación resaltan la diversidad y relevancia de las competencias gerenciales para mejorar tanto la gestión administrativa como los resultados de atención médica en instituciones hospitalarias. Este estudio proporciona una visión más amplia sobre las competencias gerenciales necesarias en el contexto específico de la enfermería y la atención médica en Cuba. Al considerar la gestión desde la perspectiva de los directivos de enfermería, la investigación de Hernández (2020) ofrece información valiosa sobre cómo estas competencias pueden impactar en la calidad de la atención y la eficacia administrativa en entornos hospitalarios cubanos. Además, resalta la necesidad de reconocer y desarrollar estas competencias como parte integral de la

formación y capacitación de los profesionales de la salud, especialmente en roles directivos.

El estudio de Tumbaco et al. (2021), realizado en Venezuela y publicado en la revista *Cienciamatria*, se enfocó en caracterizar las competencias gerenciales del personal de enfermería en entornos hospitalarios. Sus conclusiones subrayaron la diversidad y relevancia de estas competencias para mejorar tanto la gestión administrativa como los resultados de atención médica en instituciones hospitalarias. Este trabajo ofrece una perspectiva adicional sobre la importancia de las competencias gerenciales en el sector de la salud, destacando su papel fundamental en la eficacia administrativa y la calidad de la atención médica en un contexto específico como el venezolano.

Por otro lado, Pereda et al. (2018) llevaron a cabo un estudio en España, publicado en la *Revista de Ciencia Política*, con el objetivo de analizar las habilidades directivas y su evaluación tanto a nivel directivo como subordinado, incorporando una perspectiva de género. Como resultado, encontraron que las mujeres obtuvieron mejores puntuaciones que los hombres en cualidades como constancia, iniciativa, organización/eficacia y cordialidad en el trato. Este hallazgo sugiere avances en igualdad de género en el ámbito de las habilidades directivas, destacando la importancia de considerar perspectivas de género en la evaluación y promoción de habilidades en entornos laborales.

Los resultados de la presente investigación revelan que, en la muestra de trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021, el 63% (58 trabajadores) exhiben un nivel medio de habilidades directivas, mientras que el 18,5% (17 trabajadores) tienen un nivel bajo y otro 18,5% (17 trabajadores) un nivel alto. En cuanto al compromiso organizacional, el 57,6% (53 trabajadores) muestran un nivel medio, el 23,9% (22 trabajadores) un nivel alto y el 18,5% (17 trabajadores) un nivel bajo.

Este estudio concluye que, con un nivel de confianza del 95%, existe una relación

positiva significativa ( $Rho=0,769$ ) entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos. Esta relación se caracteriza por una correlación fuerte entre las variables estudiadas, como se muestra en la gráfica correspondiente. Por lo tanto, enfocarse en el desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores puede mejorar los niveles de compromiso organizacional. Se demostró que, al mejorar las habilidades directivas a través de programas de capacitación, los niveles de compromiso organizacional aumentan, lo que a su vez puede influir positivamente en el desempeño laboral, la calidad de la atención y el logro de los objetivos institucionales.

El hecho de que se haya demostrado que mejorar las habilidades directivas mediante programas de capacitación conduce a un aumento en el compromiso organizacional tiene implicaciones importantes para la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional. Esto sugiere que invertir en la formación y el desarrollo profesional de los empleados en áreas como liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de problemas puede tener un impacto positivo en la cohesión y el compromiso del personal con los objetivos y valores de la organización. Además, el aumento en el compromiso organizacional puede tener efectos beneficiosos en otros aspectos del funcionamiento institucional. Un mayor compromiso puede traducirse en un mejor desempeño laboral, una mayor retención de empleados, una mayor satisfacción del cliente y una mejora en la calidad de los servicios prestados. Asimismo, un personal más comprometido y motivado tiende a trabajar de manera más colaborativa y eficiente, lo que puede contribuir al logro de los objetivos institucionales y al cumplimiento de la misión organizacional.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la realización del presente estudio, se identificaron varias relaciones significativas entre las habilidades directivas y los diferentes aspectos del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas - Concepción, Junín 2021. Estas relaciones se resumen a continuación:

1. Existe una relación positiva significativa ( $Rho=0,769$ ) entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021, presentando una correlación fuerte con un nivel de confiabilidad del 95%.
2. Existe una relación positiva significativa ( $Rho=0,554$ ) entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021, presentando una correlación fuerte moderada con un nivel de confiabilidad del 95%.
3. Existe una relación positiva significativa ( $Rho=0,679$ ) entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021, presentando una correlación fuerte con un nivel de confiabilidad del 95%.
4. Existe una relación positiva significativa ( $Rho=0,588$ ) entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021, presentando una correlación moderada fuerte con un nivel de confiabilidad del 95%.

## RECOMENDACIONES

Producto de los resultados de la investigación y la situación problemática de la institución, se propusieron las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda al área de Recursos humanos medir por lo menos cada 6 meses los niveles de habilidades directivas y compromiso laboral de los trabajadores del área administrativa de IREN Centro, para que, en coordinación con la Unidad de Desarrollo de Investigación, Tecnología y Docencia se tomen medidas de gestión de recursos humanos, en base a los resultados de las mediciones efectuadas, medidas tales como implementar programas de capacitación en habilidades directivas que permitan potenciar las habilidades blandas del trabajador administrativo y con ello el compromiso organizacional.
- Se recomienda a otros investigadores realizar investigaciones referidas a las habilidades blandas en las instituciones oncológicas a nivel nacional, tomando en cuenta poblaciones mayores, como es el caso del INEN, IREN Norte e IREN Sur, con lo cual se podría tener un mayor nivel de generalización de los resultados, en pro de la generalización externa de investigación, investigaciones que con su aporte teórico, contribuyan al desarrollo de equipos administrativos altamente comprometidos y capacitados en habilidades directivas.
- Además, se recomienda que otros investigadores realicen estudios sobre las habilidades blandas en instituciones oncológicas a nivel macro, tomando en cuenta poblaciones más amplias como IREN Centro e IREN Sur. Esto permitiría tener resultados más generalizados y externamente válidos que contribuyan al desarrollo de programas de capacitación en habilidades blandas a nivel institucional.

- Se recomienda la implementación de un programa de mentoría para el personal administrativo de IREN Centro. Este programa podría ser desarrollado por líderes con habilidades directivas destacadas dentro de la organización, quienes podrían compartir su experiencia y conocimiento con los trabajadores administrativos menos experimentados. A través de esta mentoría, los trabajadores administrativos podrían adquirir habilidades y conocimientos prácticos que les permitan mejorar su desempeño laboral y su compromiso organizacional. Además, el programa de mentoría podría fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, lo que a su vez podría tener un efecto positivo en la cultura organizacional. Es importante destacar que este programa de mentoría debe ser diseñado de manera estratégica y efectiva, tomando en cuenta las necesidades específicas del personal administrativo de IREN Centro y garantizando que los mentores sean líderes capaces y comprometidos con el desarrollo de su equipo de trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Araque, D. Sánchez & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*. Colombia. Vol. 33, pag.95-101.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Ajzen, I., M. Fishbein. 1980. *Understanding attitude and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Astarloa, L., Berdiñas, L. Bocchi, G, Cucchi, R, Gnazzo, L, Rabouin, R Revah, J & Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*.
- Bayona, C., Goñi, S. & Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 9(1), 139-149. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/266454597\\_Compromiso\\_Organizacional\\_Implicaciones\\_para\\_la\\_gestion\\_estrategica\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos](https://www.researchgate.net/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos)
- Bastos, A. V. 1993. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 3 (Maio/Junho, No. 33): 52-64.
- Bermúdez, E. & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y rendimiento laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, 22 (3), 60-70. [Fecha de consulta 11 de julio de 2020]. ISSN: 1315-8856. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73752819005>
- Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, V. 66 (n. 1): 32- 40.
- Bonifaz, C. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Méjico: Tercer milenio.
- Boyatzis, RE y McKee, A. (2005). *Liderazgo resonante: renovarse y conectarse con los demás a través de la atención, la esperanza y la compasión*. Prensa empresarial de Harvard.

- Cárdenas, G.H. (2020). Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL (tesis doctoral). Universidad Cesar Vallejo, Huancayo – Perú.
- Cárdenas, V.R. (2016). Las habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana los Andes-Sede Ayacucho en el año 2016. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú – Unidad de Posgrado de la Facultad de Enfermería – Huancayo – Perú.
- Carrasco, S. (2017). Metodología de la Investigación Científica (pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación). Decima 4ta. Reimp. Ed. San Marcos. Lima – Perú.
- Cernas, D. & Nava, R. (2020). Compromiso organizacional y promedio escolar en estudiantes de maestría: el efecto moderador de las tendencias alocéntricas e idiocéntricas. Revista electrónica de investigación educativa-REDIE, Méjico. Vol 21, pág. 1-10. Doi:10.24320/redie.2019.21. e26.2122.
- Córdova, M. (2006). Estadística Inferencial. Aplicaciones. Pontificia Universidad Católica del Perú: MOSHERA S.R.L. Lima.
- Covey, SR (2004). Los 7 habitos de la gente altamente efectivos. Paidós.
- Delgado, Y. & Jaik, A. (2017). Clima y Compromiso Organizacional, México: Tesis doctorales.
- De La Cruz, A. y Luna, L. (2019) Habilidades directivas de los funcionarios y la satisfacción de los usuarios en el AIS Hospital Daniel Alcides Carrión Pasco – 2019. Tesis de pregrado. Universidad Daniel Alcides Carrión, Pasco.
- Estrada, E. & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica”. Revista Innova Educación, Perú.Vol.2, Núm.1.Pag.132-146.DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008>.
- Etzioni, A. 1975. Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos . Rio de Janeiro: Zahar.

- Ellenberg, D. & Rojas, J. (2007). Influencia de la identificación con el trabajo, la percepción de apoyo organizacional, la antigüedad, el sexo, la edad y el nivel de instrucción sobre la ciudadanía organizacional. (Tesis de titulación). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperado de [http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th\\_s\\_mention/lic-ensicologia.412.html?page=2](http://w2.ucab.edu.ve/tesis-digitalizadas2/th_s_mention/lic-ensicologia.412.html?page=2)
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2011). Llegar al sí: negociar un acuerdo sin ceder. Penguin.
- Flores, L.A. (2018). Habilidades gerenciales de los jefes de servicio y compromiso organizacional del profesional, Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren, Callao – 2018. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional del Callao.
- García, J., Barradas, M. & Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. Vol. 5, Número 10, Méjico.
- Hernández, E. (2020). Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario. *Revista Cubana de Enfermería*. vol.36 no.4, Habana.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2015). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill.
- Hesselbein, F. y Goldsmith, M. (Eds.). (2009). El líder del futuro 2: Visiones, estrategias y prácticas para la nueva era. John Wiley & Sons.
- Huaynate, E. (2019). Relación del compromiso organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas públicas de educación básica regular del distrito de Huánuco 2017. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional Herminio Balizan. Huánuco- Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, Huánuco, Perú.
- INE.I (2014). Perú: Principales Resultados de la Encuesta Nacional de Empresas, 2015. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima, Perú.

- Katz, R.L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 33-42
- Katzenbach, JR y Smith, DK (2005). *La sabiduría de los equipos: Creando la organización de alto rendimiento*. HarperCollins.
- Kotter, J.P (1996). *Liderar el cambio*. Prensa empresarial de Harvard.
- Lévano, A.A. (2018). *Habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación. Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Lima, Perú.
- Loli, A. (2006). Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas. *Revista de Investigación en psicología*, 9(1), 37-67. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238204>
- Loli, A. (2007). Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública. *Datos industriales*, 10 (2), 30-37. [Fecha de consulta 20 de julio de 2020]. ISSN: 1560-9146. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81620574005>
- López, C. & Figueroa, F. (2002). *Persona y profesión, Procedimientos de selección*. España: TEA Ediciones.
- Llacza, M. (2020). *Habilidades directivas y trabajo en equipo en la imagen corporativa del Hospital San Juan de Lurigancho*, Lima 2020. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo.
- March, J. G y H. Simon. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons Inc.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26: 49-61.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación. Cualitativa-cuantitativa y redacción de tesis*: Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.
- Oseda, D.; Alvarado, H.; Cori & Zevallos, S. (2011). *Metodología de la investigación*. Huancayo, Perú: Ed. Pirámide.

- Pereda, F. J., López, T. & González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199-230. Doi: <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>
- Pereda, J. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba. (Tesis doctoral). Universidad de Córdoba, Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Córdoba. Recuperado en <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>.
- Mowday, R. T., I. W. Porter y R. M. Steers. (1982). *Employee-Organizational linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press
- Porter, Steers, Mowday y Boulain (1974). La medición del compromiso organizacional y el compromiso profesional.
- Quesada, D.C. (2019). Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E hospital Santa Matilde de Madrid. Tesis de maestría. Universidad EAN de Colombia.
- Ramírez, A. (2019). El compromiso organizacional y la calidad de atención en el servicio de emergencia del Hospital Regional Hermilio Valdizán Medrano de Huánuco - periodo 2019. Tesis de Licenciatura. Universidad de Huánuco.
- Rodrigues, A. C.& Bastos. (2012.) *Entrincheiramento organizacional: construção e validação da escala*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Vol. 25 (No. 4): 688-700.
- Razie, F.; Abbas, J.; Ziapour, A.; Lebni, Aghili, A.; Mohammad, N. y Soroush. A. (2020). Hospital managers' skills required and onward challenges: A qualitative study. *J Educ Health Promot*. 2020; 9: 228. doi: 10.4103/jehp.jehp\_171\_20.
- Robbins, S.P y Coulter, M. (2012). *Administración*. Pearson.
- Sánchez. H. & Reyes, L. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Quinta edición, Lima: Business Support Anneth
- Solís, S. (2018). Habilidades directivas y clima organizacional en la Institución Educativa N° 131 "Monitor Huáscar" de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.

- Tumbaco-Quimiz, Y., Zambrano-Fernández, M., Veliz-Cantos, S., & Delgado-Pionce, B. (2021). Competencias gerenciales del personal de enfermería en el ámbito de la gestión hospitalaria. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 602-614. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.442>
- Triola, M. F. (2004). *Estadística*. (9a. ed., 9a. reimp.). México: Pearson Educación.
- Vásquez, J. (2018). *Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua*, 2017.
- Vásquez, A. (2017) "Habilidades directivas como factor de competitividad en microempresas comercializadoras de Mérida, Yucatán: Estudio de caso". (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico De Mérida. Yucatán, Méjico.
- Vera, M., López, F., Valle, V. & Mazacón, M. (2017). *Habilidades Sociales. Social Skills*. Revista Salud y Ciencias. Año 1, diciembre, Número 2, páginas 08-15.
- Wallace, J. E. (1997). Becker's side bet theory of commitment revisited: Is it time for a moratorium or resurrection? *Human Relations*, 50(6), 727- 774.
- Weiner, Y. & Vardi, Y 1990. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. *Psychological Reports*, Vol. 67 (July, no.5): p. 295-306.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas México* Pearson Prentice Hall.
- "Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas México* Pearson Prentice Hall."

# **ANEXOS**

**ANEXO N°1**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TITULO:** “Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplasias- IREN Centro, 2021”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p><b>Generales:</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas - Concepción, Junín 2021?</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas - ¿Concepción, Junín 2021?</p>	<p><b>Generales:</b></p> <p>Establecer la relación entre las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>1. Establecer la relación entre las habilidades personales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.</p>	<p><b>Generales:</b></p> <p>Existe una relación significativa entre la las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>1. Existe una relación significativa entre la las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.</p>	<p><b>Variable 1:</b></p> <p><b>Habilidades directivas</b></p> <p><i>Dimensiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades personales</li> <li>- Habilidades interpersonales</li> <li>- Habilidades grupales</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b></p> <p><b>Compromiso organizacional</b></p> <p><i>Dimensiones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso Afectivo</li> </ul>	<p><b>Método general:</b></p> <p>Científico</p> <p><b>Métodos Específicos:</b></p> <p>Inducción-deducción, análisis-síntesis,</p> <p><b>Tipo:</b> Básica o pura</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional.</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>No experimental-descriptivo-correlacional – transversal.</p> <p><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p> <p><b>Población:</b></p> <p>Los 120 trabajadores administrativos de IREN Centro.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Muestra Probabilística</p> $n = \frac{Nz^2\sigma^2}{(N - 1) E^2 + \sigma^2z^2}$

<p>2. ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas -¿Concepción, Junín 2021?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas - Concepción, Junín 2021?</p>	<p>2. Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.</p> <p>3. Establecer la relación entre las habilidades grupales y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.</p>	<p>2. Existe una relación significativa entre la las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.</p> <p>3. Existe una relación significativa entre la las habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas- Concepción, Junín 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso Normativo</li> <li>- Compromiso de continuidad</li> </ul>	<p>Conformada por 92 trabajadores administrativos de IREN Centro.</p> <p><b>TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Observación</li> <li>-Encuestas</li> <li>-Fichaje</li> </ul> <p><b>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Medidas de tendencia central</li> <li>-Medidas de dispersión</li> <li>-Prueba de correlación de variables</li> </ul> <p><b>HERRAMIENTAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SPSS V25</li> <li>-Microsoft Excel</li> </ul>
--	--	---	---	---



## ANEXO N° 2

### CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

#### **I. PRESENTACION:**

Somos bachilleres de la Escuela Profesional de Administración y Sistemas y buscamos determinar los niveles de compromiso organizacional de los directores, jefes y personal administrativo de IREN Centro.

#### **II. INSTRUCCIONES:**

Por favor, marque cada pregunta con un aspa (x) en la alternativa que considere más adecuada. Es indispensable que responda con atención y sinceridad. El presente cuestionario de percepciones contiene reactivos que presentan frases relacionadas con el trabajo. Es muy importante conocer su punto de vista y sus opiniones sobre el compromiso organizacional para poder tomar decisiones que propicien mejoras. Lea cada frase con atención; para cada reactivo hay cinco opciones de respuesta.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

COMPROMISO ORGANIZACIONAL		ALTERNATIVAS				
REACTIVOS		5	4	3	2	1
1	<i>“Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo”</i>					
2	<i>“Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización”</i>					
3	<i>“Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora”</i>					
4	<i>“Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otra parte”.</i>					
5	<i>“Siento como si estuviera en familia en esta organización”</i>					
6	<i>“Le debo mucho a esta organización”.</i>					
7	<i>“Si renunciara a esta organización, pienso que no tendría mejores alternativas de trabajo”.</i>					

8	<i>“Siento respeto a los principios morales y los compromisos establecido con la organización”</i>					
9	<i>“No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque significaría una gran pérdida para ella”.</i>					
10	<i>“Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si me conviniera”</i>					
11	<i>“Me siento ligado emocionalmente con esta organización”.</i>					
12	<i>“Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora”.</i>					
13	<i>“Siento admiración y entusiasmo de trabajar en la organización”</i>					
14	<i>“Esta organización merece mi lealtad”.</i>					
15	<i>“Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal”</i>					
16	<i>“De renunciar a esta organización, me ocasionarían deterioro en la calidad laboral”.</i>					
17	<i>“Siento obligación de permanecer en esta organización”.</i>					
18	<i>“Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos”.</i>					

**¡Gracias por su tiempo y comprensión!**



## ANEXO N° 3

### CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

#### 2. PRESENTACION:

Somos egresados de la Escuela profesional de Administración y Sistemas y deseamos determinar los niveles de habilidades directivas que poseen directores, jefes y personal administrativo de IREN Centro.

#### 3. INSTRUCCIONES:

Favor Por favor, marque cada pregunta con un aspa (x) en la alternativa que considere más adecuada. Es indispensable que responda con atención y sinceridad. El presente cuestionario de percepciones contiene reactivos con frases relacionadas con el trabajo. Es muy importante conocer su punto de vista y sus opiniones sobre las habilidades directivas para poder tomar decisiones que propicien mejoras. Lea cada frase con atención; para cada reactivo hay cinco opciones de respuesta.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	HABILIDADES DIRECTIVAS	PUNTAJES				
<b>1. Habilidades personales</b>						
1	<i>“Siento que tengo dominio de mi mismo en todas las acciones que emprendo dentro de mis albores en IREN Centro”</i>	1	2	3	4	5
2	<i>“Tengo una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en mi vida diaria”.</i>	1	2	3	4	5
3	<i>“Ejercen dentro de la institución presión hacia mi persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal”.</i>	1	2	3	4	5
4	<i>“Las relaciones que tengo como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo”</i>	1	2	3	4	5

<b>2. Habilidades interpersonales</b>						
5	<i>“La comunicación electrónica en IREN Centro mejora el flujo de la Información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma”.</i>	1	2	3	4	5
6	<i>“La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo”.</i>	1	2	3	4	5
7	<i>“Tengo los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización”.</i>	1	2	3	4	5
8	<i>“Dentro de mi vida profesional creo lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo”.</i>	1	2	3	4	5
9	<i>“Realizo un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización”.</i>	1	2	3	4	5
10	<i>“Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad”.</i>	1	2	3	4	5
11	<i>“En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza”.</i>	1	2	3	4	5
<b>3. Habilidades grupales</b>						
12	<i>“Se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro IREN Centro”.</i>	1	2	3	4	5
13	<i>“Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso”.</i>	1	2	3	4	5
14	<i>“Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo”.</i>	1	2	3	4	5
15	<i>“Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección”.</i>	1	2	3	4	5
16	<i>“Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente”.</i>	1	2	3	4	5

**¡Gracias por su tiempo y comprensión!**

## **I. DATOS GENERALES**

## ANEXO N.º 4

### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO 1

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del experto : Mg. Behr Tam Moisés Javier  
 1.2 Institución donde Labora : Los Portales S.A.  
 1.3 Instrumento motivo de la evaluación: **Cuestionario de Habilidades Directivas**  
 1.4 Autor del Instrumento : Whetten y Cameron, 2011 -Adaptado por los Bachilleres.  
 1.5 Plan de Tesis : Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplasias Concepción, Junín 2021.

#### II ASPECTOS DE VALIDACION

Indicadores	Contenido	Deficiente				Regular				Bueno				Muy Bueno				Excelente				
		5	4	3	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	
1.Funcionalidad	El instrumento está alineado con los objetivos de la investigación.																					x
2.Objetividad	El instrumento está formulado en términos de comportamientos observables.																					x
3.Organizacion	La secuencia de los ítems y las áreas es apropiada.																					x
4.Claridad	El vocabulario empleado es adecuado para el grupo de estudio.																					x
5.Suficiencia	La cantidad de ítems propuesta es suficiente para evaluar la variable.																					x
6.Consistencia	Cuenta con una fundamentación teórica y científica sólida.																					x
7.Coherencia	Existe coherencia entre el objetivo, el problema y la hipótesis.																					x
8.Aplicabilidad	Los procedimientos para su aplicación y corrección son simples.																					x
9.Pertinencia	La escala es adecuada para su aplicación.																					x
10.Intencionalidad	Es apropiado para su finalidad.																					x

III. **OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD.** Puede aplicar el instrumento para recolección de información ya que tiene una adecuada validez de contenido.

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN**

98
----

V. **OBSERVACIONES:** Ninguna



**FIRMA DEL EXPERTO** \_\_\_\_\_

**DNI: 06630254|**

## ANEXO N.º 5

### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO 1

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del experto : Mg. Behr Tam Moisés Javier  
 1.2 Institución donde Labora : Los Portales S.A.  
 1.3 Instrumento motivo de la evaluación : **Cuestionario de Compromiso Organizacional**  
 1.4 Autor del Instrumento : Meyer y Allen ,1991- Adaptado por los Bachilleres.  
 1.5 Plan de Tesis : Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplasias Concepción, Junín 2021.

#### II ASPECTOS DE VALIDACION

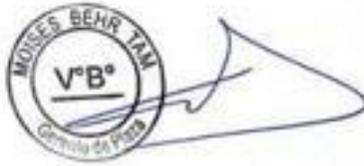
Indicadores	Contenido	Deficiente				Regular				Bueno				Muy Bueno				Excelente			
		5	4	3	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10
1.Funcionalidad	El instrumento está alineado con los objetivos de la investigación.																				x
2.Objetividad	El instrumento está formulado en términos de comportamientos observables.																				x
3.Organización	La secuencia de los ítems y las áreas es apropiada.																			x	
4.Claridad	El vocabulario empleado es adecuado para el grupo de estudio.																			x	
5.Suficiencia	La cantidad de ítems propuesta es suficiente para evaluar la variable.																				x
6.Consistencia	Cuenta con una fundamentación teórica y científica sólida.																			x	
7.Coherencia	Existe coherencia entre el objetivo, el problema y la hipótesis.																			x	
8.Aplicabilidad	Los procedimientos para su aplicación y corrección son simples.																			x	
9.Pertinencia	La escala es adecuada para su aplicación.																			x	
10.Intencionalidad	Es apropiado para su finalidad.																				x

III. **OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD.** "El instrumento de recolección de datos puede ser empleado debido a su validez de contenido adecuada."

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN**

95

V. **OBSERVACIONES:** Ninguna



FIRMA DEL EXPERTO\_

DNI: 06630254



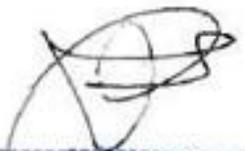
III. **OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD.** "El instrumento de recolección de datos puede ser empleado debido a su validez de contenido adecuada."

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN**

98

V. **OBSERVACIONES:** Ninguna

FIRMA DEL EXPERTO|



Mg. Lic. Adm. Víctor Benito Carabias Tapia  
CLAD. 04849

## ANEXO N.º 7

### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO 2

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del experto : Mg. Renzo Cárdenas Tapia  
 1.2 Institución donde Labora : Universidad Peruana los Andes  
 1.3 Instrumento motivo de la evaluación : **Cuestionario de Compromiso Organizacional**  
 1.4 Autor del Instrumento : Meyer y Allen ,1991- Adaptado por los Bachilleres.  
 1.5 Plan de Tesis : “Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplasias Concepción, Junin 2021”

#### II ASPECTOS DE VALIDACION

Indicadores	Contenido	Deficiente				Regular				Bueno				Muy Bueno				Excelente				
		5	4	3	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	
1.Funcionalidad	El instrumento está alineado con los objetivos de la investigación.																					x
2.Objetividad	El instrumento está formulado en términos de comportamientos observables.																					x
3.Organización	La secuencia de los ítems y las áreas es apropiada.																					x
4.Claridad	El vocabulario empleado es adecuado para el grupo de estudio.																					x
5.Suficiencia	La cantidad de ítems propuesta es suficiente para evaluar la variable.																					x
6.Consistencia	Cuenta con una fundamentación teórica y científica sólida.																					x
7.Coherencia	Existe coherencia entre el objetivo, el problema y la hipótesis.																					x
8.Aplicabilidad	Los procedimientos para su aplicación y corrección son simples.																					x
9.Pertinencia	La escala es adecuada para su aplicación.																					x
10.Intencionalidad	Es apropiado para su finalidad																					x

III. **OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD.** "El instrumento de recolección de datos puede ser empleado debido a su validez de contenido adecuada."

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN**

95

V. **OBSERVACIONES:** Ninguna

**FIRMA DEL EXPERTO**



Mg. Lic. Adm. Victor Renczo Cardenas Tapia  
CLAD. 04849

## ANEXO N.º 8

### FICHA DE JUICIO DE EXPERTO 3

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del experto : Mg. Sánchez Rojas, Pablo Mauricio  
 1.2 Institución donde Labora : Municipalidad Provincial de Huancayo  
 1.3 Instrumento motivo de la evaluación: **Cuestionario de Habilidades Directivas**  
 1.4 Autor del Instrumento : Whetten y Cameron, 2011 -Adaptado por los Bachilleres.  
 1.5 Plan de Tesis : “Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplasias Concepción, Junín 2021”

#### II ASPECTOS DE VALIDACION

Indicadores	Contenido	Deficiente				Regular				Bueno				Muy Bueno				Excelente			
		5	4	3	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10
1.Funcionalidad	El instrumento está alineado con los objetivos de la investigación.																				
2.Objetividad	El instrumento está formulado en términos de comportamientos observables.																				
3.Organización	La secuencia de los ítems y las áreas es apropiada.																				
4.Claridad	El vocabulario empleado es adecuado para el grupo de estudio.																				X
5.Suficiencia	La cantidad de ítems propuesta es suficiente para evaluar la variable.																				
6.Consistencia	Cuenta con una fundamentación teórica y científica sólida.																				X
7.Coherencia	Existe coherencia entre el objetivo, el problema y la hipótesis.																				
8.Aplicabilidad	Los procedimientos para su aplicación y corrección son simples.																				
9.Pertinencia	La escala es adecuada para su aplicación.																				
10.Intencionalidad	Es apropiado para su																				

III. **OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD.** "El instrumento de recolección de datos puede ser empleado debido a su validez de contenido adecuada."

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN**

98
----

V. **OBSERVACIONES:** Ninguna

**FIRMA DEL EXPERTO|**



III. **OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD.** "El instrumento de recolección de datos puede ser empleado debido a su validez de contenido adecuada."

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN**

95

V. **OBSERVACIONES:** Ninguna

**FIRMA DEL EXPERTO**

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAYO  
Departamento de Promoción Económica y Turismo  
Msc. Pablo Mauricio Sánchez Rojas  
JEFE DE UNIDAD DE TURISMO

**ANEXO N° 10**  
**CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS**  
**Prueba de confiabilidad de instrumento de investigación**

La información fue recolectada de una muestra piloto compuesta por 15 trabajadores administrativos. Posteriormente, se llevó a cabo la prueba de confiabilidad del instrumento utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach.

El coeficiente de Alfa de Cronbach es una medida de la fiabilidad de una escala de medición, introducida por Cronbach en 1951. Este coeficiente se calcula a partir de una sola aplicación del instrumento de medición y sus valores oscilan entre cero y uno, donde una puntuación más cercana a uno indica una mayor fiabilidad. La fórmula para calcular el coeficiente es la siguiente:"

$$a = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2}\right)$$

Donde:

K: El número de ítems

$\sum s_i^2$  : Sumatoria de Varianzas de los Items

ST2 : Varianza de la suma de los Items

a :Coeficiente de Alfa de Cronbach

Se determinó el coeficiente de Alfa Cronbach para cada variable de investigación obteniendo los siguientes resultados:

**A) Habilidades directivas**

---

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos

---

<b>Estadísticas de total de elemento</b>				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. "Siento que tengo un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en IREN Centro"	55,56	13,506	,413	,787
2. "Tengo una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en mi vida diaria"	55,48	13,868	,392	,789
3. "Ejercen dentro de la institución presión hacia mi persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal"	55,71	13,901	,232	,702
4. "Las relaciones que tengo como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo"	55,63	13,338	,398	,788
5. "La comunicación electrónica en IREN Centro mejora el flujo de la Información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma"	55,42	14,708	,133	,703
6. "La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo"	55,61	13,062	,486	,780
7. "Tengo los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización"	55,65	13,155	,444	,784
8. "Dentro de mi vida profesional creo lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo"	55,66	12,664	,547	,774
9. "Realizo un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización"	55,92	12,225	,530	,775
10. "Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad"	55,81	12,335	,426	,788
11. "En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza"	55,90	12,015	,483	,782
12. "Se elige a la persona adecuada cuándo se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro IREN Centro"	55,67	12,531	,612	,769
13. "Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso"	55,63	13,184	,504	,780
14. "Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo"	55,66	12,664	,547	,774
15. "Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección"	55,81	12,335	,426	,788
16. "Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente"	55,90	12,015	,483	,782

## B) Compromiso organizacional

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach      N de elementos

,821                      15

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. "Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo"	51,19	29,540	,677	,797
2. "Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización"	51,56	29,429	,358	,812
3. "Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora"	50,87	29,856	,649	,799
4. "Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otra parte"	51,24	28,211	,672	,792
5. "Siento como si estuviera en familia en esta organización"	50,85	29,592	,666	,797
6. "Le debo mucho a esta organización"	50,91	30,184	,518	,806
7. "Si renunciara a esta organización, pienso que no tendría mejores alternativas de trabajo"	50,67	31,403	,511	,809
8. "Siento respeto a los principios morales y los compromisos establecidos con la organización"	51,00	29,359	,648	,797
9. "No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque significaría una gran pérdida para ella"	51,62	29,085	,284	,838
10. "Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si me conviniera"	51,34	29,459	,432	,812
11. "Me siento ligado emocionalmente con esta organización"	50,99	29,064	,629	,797
12. "Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora"	50,90	30,913	,378	,815
13. "Siento admiración y entusiasmo de trabajar en la organización"	51,27	33,095	,098	,836
14. "Esta organización merece mi lealtad"	51,00	29,359	,648	,797
15. "Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal"	51,62	29,085	,284	,838
16. "De renunciar a esta organización, me ocasionarían deterioro en la calidad laboral"	50,87	29,856	,649	,799
17. "Siento obligación de permanecer en esta organización"	51,62	29,085	,284	,838
18. "Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos"	51,56	29,429	,358	,821

**ANEXO N° 11**  
**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Plan de Investigación: "Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas -Concepción, Junín 2021"

Dirigido por los Investigadores:

Br. Porras Rodríguez Mabel Alejandra Identificados con DNI N° 73940315

Br. Vidal Gómez Liznari Identificado con DNI N° 73348897

Yo (Apellidos y Nombres) \_\_\_\_\_

Identificado con DNI N° \_\_\_\_\_. Por medio del presente documento, manifiesto mi consentimiento voluntario para participar en el Informe de Investigación titulado "Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas -Concepción, Junín 2021".

Declaro que se me ha proporcionado una explicación clara y completa sobre el propósito de la investigación. Entiendo que el procedimiento implicará recopilar información sobre mis percepciones para llevar a cabo el estudio mencionado.

Asimismo, confirmo que he revisado la hoja de información del protocolo de estudio y entiendo que mi participación es voluntaria. Comprendo que tengo la libertad de retirarme del estudio en cualquier momento sin necesidad de dar explicaciones y sin que esto tenga ningún impacto negativo para mí.

Se me ha asegurado que mi participación en el estudio no implicará ningún costo para mí y que se tomarán medidas para proteger la confidencialidad de la información proporcionada. Además, entiendo que mi identidad no será revelada en ningún informe publicado, y que la información recopilada se utilizará únicamente con fines estadísticos o

científicos.

Tengo conocimiento de que el cuestionario para recopilar información me será entregado al final del estudio. Firmo este documento después de haber sido informado de que tengo la opción de retirarme del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas o pérdida de beneficios relacionados con el cuidado por parte del investigador profesional.



***Fecha:*** \_\_\_\_\_ ***de*** \_\_\_\_\_ ***del 2021***

.....

Firma o huella digital del participante

D.N.I. ....

.....

Firma y sello del investigador que informa

y toma el consentimiento

D.N.I. ....

## ANEXO N° 12

### Base de datos de Habilidades directivas

Sujetos	ITEMS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
3	5	4	2	3	4	2	4	4	4	3	3	1	2	2	3	2
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	3	4	4	3
5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	5	2	5	2	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5
7	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5
8	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1
10	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
12	4	4	4	5	3	5	4	5	5	5	4	3	3	3	4	4
13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
14	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
15	5	5	1	5	5	5	5	3	4	4	5	2	3	4	1	3
16	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	2	4	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	4	4
21	2	4	5	1	1	1	5	5	5	3	3	1	1	1	1	1
22	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	5	4	3	3	3	4
23	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3
24	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
26	5	4	2	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	3
27	5	5	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4
28	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
29	4	3	2	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	4	2	1	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4
33	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
34	2	3	2	3	4	4	5	5	2	3	4	1	3	3	2	2
35	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4
36	5	5	1	1	4	4	5	4	4	1	4	3	4	4	4	4
37	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
38	5	5	3	4	5	5	5	5	2	3	4	3	3	3	3	3
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3
41	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	2	3	3	2	2	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3

45	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
46	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
47	4	3	2	4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4
48	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4
49	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	3	4	2	2	2	3	5	5	1	1	1	1	2	1	1
51	5	5	4	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
52	5	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4
53	4	4	3	1	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	2	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	4
55	4	5	3	4	4	4	5	4	2	3	4	3	4	5	4	4
56	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	3
57	5	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	4	3	3
58	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
59	5	5	4	1	4	1	5	2	4	1	3	5	1	1	2	1
60	5	4	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
62	4	4	5	2	1	1	5	5	4	1	1	1	2	1	2	1
63	4	4	5	2	1	1	5	5	4	1	1	1	2	1	2	1
64	4	4	5	2	1	1	5	5	4	1	1	1	2	1	2	1
65	4	5	4	5	1	3	4	4	4	1	1	1	2	1	2	3
66	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
67	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
71	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3
72	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3
73	5	4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	3	4	1	2
74	3	5	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
75	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3
76	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	4
77	4	5	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3
78	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3
79	5	5	5	4	4	5	5	5	5	1	3	1	3	3	4	3
80	4	3	2	4	2	5	5	4	5	4	2	2	3	4	3	2
81	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
82	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4
83	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
84	5	4	3	4	2	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3
85	3	3	3	4	1	2	5	2	3	3	3	3	3	4	3	4
86	5	5	5	4	3	2	5	5	5	4	3	1	2	4	1	1
87	4	4	2	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
88	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4
89	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3
90	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5
91	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	5	5	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4

## ANEXO N° 13

### Base de datos de compromiso organizacional

Sujetos	ITEMS																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
2	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4
3	5	4	2	3	3	2	1	4	2	2	2	1	4	4	3	1	2	2
4	4	4	2	2	4	4	1	5	3	2	4	4	5	4	4	2	1	4
5	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
6	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4
7	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
8	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	4
9	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
11	1	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
12	5	5	4	5	5	4	2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5
13	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	2	4	4	1	3	3	3	5	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4
15	3	4	1	4	5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	1	1	3
16	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	4
17	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4
18	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
19	4	5	5	4	4	4	2	4	3	5	5	5	5	5	4	3	1	4
20	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4
21	2	4	1	5	1	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	3	2	4
22	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	4	3	5	5	5	1	4	2
23	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4
24	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	2	4
26	4	3	2	4	4	2	4	4	2	4	4	5	4	4	2	2	2	2
27	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	3	5
28	4	4	4	5	4	5	2	3	3	4	4	2	4	5	5	4	3	4
29	2	4	2	2	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4
30	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
31	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
32	4	5	5	2	5	3	2	5	4	2	2	4	5	5	5	2	2	2
33	3	4	4	2	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4
34	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	3	4	4	5	4	2	4	2
35	3	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4
36	3	5	2	1	4	2	1	5	1	2	3	1	4	4	2	1	1	3
37	4	3	2	4	4	3	1	3	4	1	4	2	4	4	2	1	2	2
38	5	5	2	2	5	3	1	5	5	5	4	4	5	5	5	1	1	5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2
44	3	3	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3	2	3	4	3	3
45	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
46	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
47	4	1	1	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4	2	2	2

48	4	4	3	2	5	2	1	5	2	2	4	4	4	4	4	4	1	4
49	4	4	3	2	5	4	1	5	2	2	4	4	5	5	5	2	2	4
50	4	2	2	3	3	3	1	4	1	1	1	1	4	4	3	3	1	1
51	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4
52	4	5	4	4	4	4	1	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	4
53	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4
54	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	2	2	2
55	4	4	3	2	5	3	2	4	4	3	2	4	4	4	5	2	2	4
56	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	2	5
57	3	5	5	4	5	5	3	5	5	3	3	5	5	5	5	4	3	5
58	4	2	2	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	3
59	4	3	2	5	1	2	1	5	5	2	1	1	3	5	2	1	1	1
60	5	4	4	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4
61	2	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2
62	3	2	2	3	2	1	1	4	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2
63	3	2	2	3	2	1	1	4	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2
64	3	2	2	3	2	1	1	4	2	1	1	1	2	3	2	1	2	2
65	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
66	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
67	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3
68	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	2	4
69	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	4
70	5	5	5	5	5	5	2	5	2	3	5	5	5	5	5	2	2	4
71	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4
72	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
73	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	2	5	4	1	1	4
74	3	4	1	1	5	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	4
75	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	1	1	4
76	4	5	5	2	5	3	3	5	3	5	4	4	4	5	5	1	1	5
77	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
78	4	5	5	2	5	3	3	5	3	5	4	4	4	5	5	1	1	4
79	4	4	5	2	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	2	4
80	4	5	4	5	3	3	3	5	5	5	5	2	5	5	5	3	2	4
81	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	2	4	4
82	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
83	4	4	4	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4
84	3	5	4	2	4	4	2	5	3	4	5	3	4	4	5	2	3	5
85	4	4	4	2	5	5	1	5	5	3	4	5	4	5	5	5	2	3
86	4	5	4	4	5	5	1	5	5	3	2	4	4	4	4	2	2	2
87	5	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4
88	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	2	2	4
89	4	3	1	3	4	2	1	2	4	3	3	3	4	4	4	2	2	3
90	5	4	4	1	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	4
91	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	4
92	4	5	4	4	4	4	1	5	5	3	5	3	5	5	5	3	4	4

## ANEXO N° 14

Matriz de operacionalización de instrumento: Cuestionario 1

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Habilidades directivas	Habilidades personales	Nivel de Habilidades personales	1. "Siento que tengo un dominio de sí mismo en todas las acciones que emprende dentro de sus labores en IREN Centro".
			2. "Tengo una imagen real y genuina de sí mismo de cómo es en realidad en mi vida diaria".
			3. "Ejercen dentro de la institución presión hacia mi persona para cambiar los niveles presentes de desempeño en forma fisiológica, psicológica e interpersonal".
			4. "Las relaciones que tengo como empleado con los supervisores inmediatos es el peor aspecto del trabajo".
	Habilidades interpersonales	Nivel de Habilidades interpersonales	5. "La comunicación electrónica en IREN Centro mejora el flujo de la Información ayuda a compartir conocimientos, da coherencia a la comunicación y aumenta la velocidad de la misma".
			6. "La comunicación dentro de la organización establece y fortalece relaciones positivas y se realiza de forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo".
			7. "Tengo los conocimientos y la experiencia adecuada para que el desarrollo de la actividad que realiza sea relevante para la organización".
			8. "Dentro de mi vida profesional creo lazos de amistad sinceros y duraderos a través del tiempo".
			9. "Realizo un esfuerzo mayor al esperado teniendo en cuenta los valores de la organización".
			10. "Los programas de motivación de la organización se enfocan tanto en la satisfacción del personal como en su productividad".
			11. "En la organización hacen énfasis en el aumento de la variedad de habilidades, autonomía, identidad del trabajo que realiza".

	Habilidades Grupales	Nivel de Habilidades grupales	12. "Se elige a la persona adecuada cuando se debe asignar a los subalternos el diseño y el desempeño del trabajo o la toma de decisiones dentro IREN Centro".
			13. "Los equipos de trabajo dentro de la organización fomentan la cohesión y unidad, diferencian los roles, identifican expectativas para sus miembros e incrementan el compromiso".
			14. "Los equipos de trabajo fomentan la necesidad continua de mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales de los miembros del grupo".
			15. "Los líderes de la organización tienen el dinamismo, la vivacidad y el carisma además del equilibrio y el control necesarios para ejercer una buena dirección".
			16. "Los líderes de la organización llevan a los trabajadores a una redefinición radical de cómo piensan, actúan y desarrollan su trabajo para que pueda crecer profesional y laboralmente".

## ANEXO N° 15

Matriz de operacionalización de instrumento: Cuestionario 2

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	Deseo de pertenencia a la organización	6. Le debo mucho a esta organización
		Involucramiento con la organización	9.No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque significaría una gran pérdida para ella.
		Grado de significancia	12.Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.
		Lealtad a la organización.	14.Esta organización merece mi lealtad.
		Sentimiento de pertenencia.	15.Esta organización tiene para mí, un alto grado de significación personal.
		Vinculación con la organización.	18.Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.
	Compromiso de continuidad	Dependencia con la organización	1. Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo
		Apego emocional	3. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora
		Comodidad y beneficios.	4. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otra parte.
		Grado de deserción.	5. Siento como si estuviera en familia en esta organización.
		Consecuencias del costo económico.	16.De renunciar a esta organización, me ocasionaría deterioro en la calidad laboral.
		Compromiso con la organización	17.Siento obligación alguna de permanecer en esta organización.
		Obligación moral	2. Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización

	Compromiso normativo	Sentimiento de culpa	7. Si renunciara a esta organización, pienso que no tendría mejores alternativas de trabajo.
		Respeto con la organización	8. Siento respeto a los principios morales y los compromisos establecido con la organización
		Fidelidad con la organización	10. Sería muy difícil para mí dejar esta organización, inclusive si me conviniera.
		Sentido de pertenencia	11. Me siento ligado emocionalmente con esta organización.
		Devoción con la organización	13. Siento admiración y entusiasmo de trabajar en la organización

## ANEXO N° 16

### AUTORIZACION PARA EJECUCION DE INVESTIGACION



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"



Concepción, 27 de julio de 2022

CARTA N° 144 -2022/GRJ /DIRESA/IREN-CENTRO/DG

Señoras

**MABEL ALEJANDRA PORRAS RODRÍGUEZ**  
**LIZNARI VIDAL GÓMEZ**  
Investigadoras  
Presente.-

**ASUNTO** : Autorización para ejecución de protocolo de investigación observacional

**REFERENCIA** : Carta s/n - MAPR

De mi consideración me dirijo a ustedes para expresar mi cordial saludo y hacer de su conocimiento que, teniendo dictamen favorable por el Comité de Ética en Investigación y nota aprobatoria de 28 puntos en la revisión metodológica, se emite la presente carta de autorización para ejecución del Protocolo de Investigación: "Habilidades directivas y el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas del Centro, 2021".

Con base en lo expresado anteriormente, la Dirección General conceptúa que el protocolo cumple con todos los requisitos exigidos y en consecuencia otorga su aprobación, debiendo coordinar con la Oficina de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos el otorgamiento de la identificación respectiva para el inicio de la ejecución del proyecto.



Atentamente:



DEVR/dsa/bvg  
C.c Archivo

N° DOC.	05846823
N° EXP.	4058634
FOLIOS	04

DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD JUNIO  
INSTITUTO REGIONAL DE ENFERMEDADES  
NEOPLÁSICAS DEL CENTRO - IREN CENTRO  
M.C. Danny Jonathan Esteban Quispe  
DIRECTOR ADJUNTO

**ANEXO N° 17**  
**FOTOS DE TRABAJO DE CAMPO**

