

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL  
COMPROMISO LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE HUAURA, 2018.**

**PRESENTADO POR:**

**JUAN CARLOS JOEL PONCE MORENO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**ASESOR:**

**Dr. CARLOS MÁXIMO GONZALES AÑORGA**

**HUACHO - 2018**

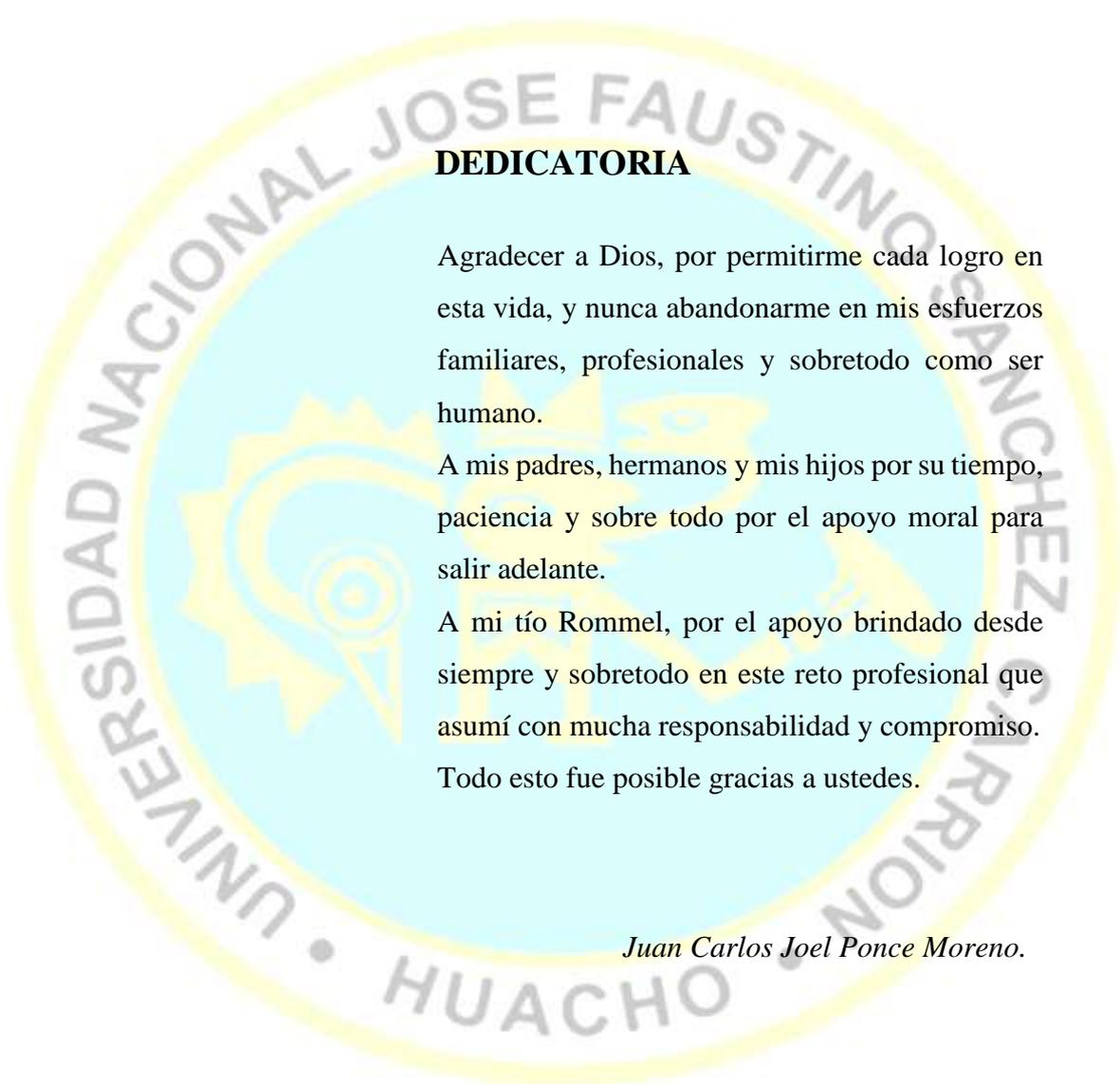
**HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL COMPROMISO LABORAL DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE HUAURA, 2018.**

**JUAN CARLOS JOEL PONCE MORENO**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dr. CARLOS MÁXIMO GONZALES AÑORGA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA  
HUACHO  
2018**



## **DEDICATORIA**

Agradecer a Dios, por permitirme cada logro en esta vida, y nunca abandonarme en mis esfuerzos familiares, profesionales y sobretodo como ser humano.

A mis padres, hermanos y mis hijos por su tiempo, paciencia y sobre todo por el apoyo moral para salir adelante.

A mi tío Rommel, por el apoyo brindado desde siempre y sobretodo en este reto profesional que asumí con mucha responsabilidad y compromiso.

Todo esto fue posible gracias a ustedes.

*Juan Carlos Joel Ponce Moreno.*

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades de la Escuela de Posgrado por su preocupación por asegurar la calidad educativa universitaria.

A los jurados de tesis por su apoyo y sugerencias.

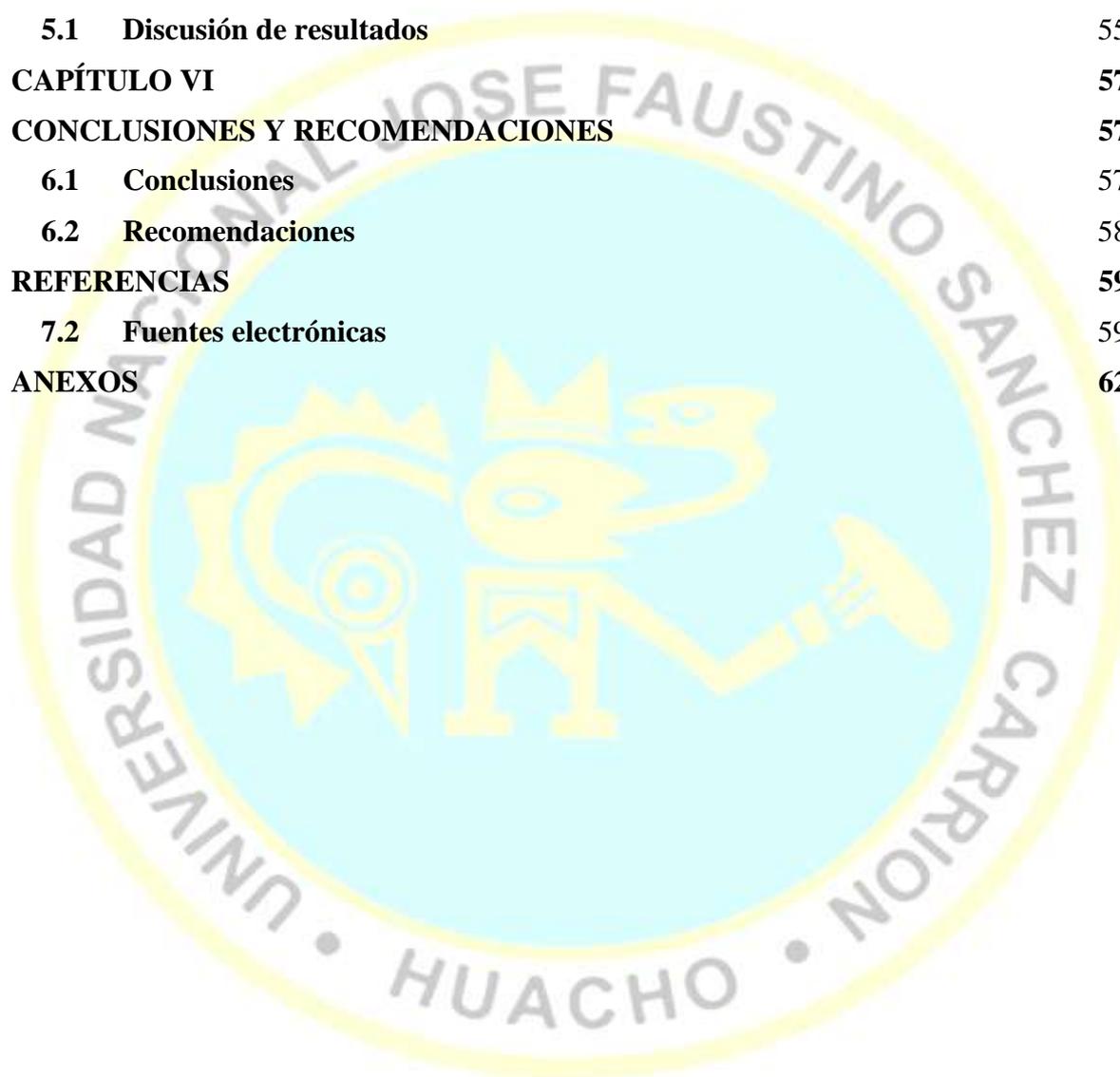
*Juan Carlos Joel Ponce Moreno.*



# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>6</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Definición de términos básicos</b>	<b>33</b>
<b>2.4 Hipótesis de investigación</b>	<b>35</b>
<b>2.4.1 Hipótesis general</b>	<b>35</b>
<b>2.4.2 Hipótesis específicas</b>	<b>35</b>
<b>2.5 Operacionalización de las variables</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>37</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>37</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>37</b>
<b>3.2.2 Muestra</b>	<b>37</b>

3.3	Técnicas de recolección de datos	38
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	39
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>40</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>40</b>
4.1	Análisis de resultados	40
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>55</b>
<b>DISCUSIÓN</b>		<b>55</b>
5.1	Discusión de resultados	55
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>57</b>
6.1	Conclusiones	57
6.2	Recomendaciones	58
<b>REFERENCIAS</b>		<b>59</b>
7.2	Fuentes electrónicas	59
<b>ANEXOS</b>		<b>62</b>



## RESUMEN

La presente investigación estudia de qué manera las habilidades directivas influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018. La metodología fue de diseño no experimental, transversal, correlacional causal. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario, que permite medir las variables en estudio. La población fue 119 trabajadores administrativos, y la muestra es de 79 trabajadores. Los resultados con respecto a las habilidades directivas, el 87,3% mencionó que dentro de las habilidades personales que el jefe no maneja es el de solucionar los problemas ocurridos en el centro laboral de manera analítica y creativa, el 96,2% mencionó que el jefe no maneja adecuadamente los conflictos ocurridos en su centro laboral, el 89,9% de los encuestados manifestaron que el jefe no lidera los cambios a realizarse en tu centro laboral, el 86,1% adicione que el jefe no tiene la habilidad de elaborar presentaciones orales y escritas. Con respecto al compromiso laboral, el 87,3% de los encuestados manifestaron que no siente que algunos trabajadores tienen el “ego inflado” tratando así de manera abusiva a otros trabajadores, el 100% de los encuestados manifestaron que la municipalidad no invierte en sus trabajadores por medio de capacitaciones. Las conclusiones señalan que con un valor de  $p = 0.00 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, así también se determinó el grado de correlación entre las variables teniendo un valor de 0.459; es decir si existe una relación moderada.

**Palabras clave:** Habilidades personales, habilidades interpersonales y Habilidades grupales.

## ABSTRACT

The present investigation studies in what way the managerial abilities influence in the labor commitment of the administrative personnel of the District Municipality of Huaura, 2018. The methodology was of non-experimental design, transversal, causal correlational. For data collection, the survey technique was used, using as a tool a questionnaire, which allows to measure the variables under study. The population was 119 administrative workers, and the sample is 79 workers. The results with respect to managerial skills, 87.3% mentioned that within the personal skills that the boss does not manage is to solve the problems occurred in the workplace analytically and creatively, 96.2% mentioned that the boss does not handle properly the conflicts that occurred in his workplace, 89.9% of the respondents said that the boss does not lead the changes to be made in your workplace, 86.1% added that the boss does not have the ability to prepare oral and written presentations. With regard to labor commitment, 87.3% of respondents said they do not feel that some workers have the "inflated ego" thus treating other workers abusively, 100% of respondents said that the municipality does not invest in their workers through training. The conclusions indicate that with a value of  $p = 0.00 < 0.05$ , the alternative hypothesis is accepted, thus the degree of correlation between the variables having a value of 0.459 was also determined; that is, if there is a moderate relationship.

Keywords: Personal skills, interpersonal skills and group skills.

## INTRODUCCIÓN

Cuando se toca el tema de compromiso laboral se hace referencia a la relación que existe entre el trabajador y la institución. El compromiso refiere a que la Municipalidad Distrital de Huaura necesita contar con personal leal que se identifique con la institución y que su participación dentro de ella sea activa. Se podría definir al compromiso laboral como el grado de responsabilidad de los trabajadores y como éste se identifica con la institución. Se tiene que tener claro que para solucionar un inconveniente que se presente y poder cumplir con las finalidades y los propósitos de la institución, los conocimientos no son suficientes es importante que el trabajador también cuente con algunas habilidades, actitudes y destrezas. Un trabajador comprometido con sus labores es el que se identifica con la Municipalidad trabajando para logro de las metas de ésta y con el objetivo de mantenerse laborando en la Municipalidad. El trabajador comprometido laboralmente es el que idéntica con sus labores con la finalidad de realizarlas de una manera eficiente y eficaz para beneficio de la Municipalidad, para que ésta cumpla con sus metas.

Las habilidades directivas es el progreso de las habilidades y la actitud que tiene el individuo para dirigir una institución o una parte de ella; éstas se vinculan a las funciones que demandan la administración como son el poder prever, el dirigir, controlar, organizar y coordinar; además se considera que las habilidades directivas son varias como las habilidades técnicas son las que se relacionan con función del procedimiento administrativo, las conceptuales son las que ayudaran a la elaboración de nuevos concepto y la formulación de ideas para la resolución de los problemas de manera rápida, efectiva y creativa, las humanas son las que hacen referencia a las relaciones personales. La Municipalidad Distrital de Huaura necesita contar con trabajadores que cuenten con habilidades directivas como la comunicación, el liderazgo, la habilidad de motivar a sus subordinados, con la empatía, entre otras.

Es así que en la presente investigación se estudia de qué manera las habilidades directivas influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

Corresponde a una investigación de diseño no experimental el diseño metodológico, de tipo descriptivo explicativo, transversal. Se utilizó un cuestionario, que permitió medir las variables en estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La Municipalidad Distrital de Huaura tiene como misión el promover el desarrollo sostenible del distrito, la capacidad de cumplir con sus metas, promoviendo una prestación de servicios adecuada a los usuarios, visualiza la justicia social, el crecimiento económico y la sostenibilidad social. Asimismo, busca fomentar protección en la ciudadanía con la finalidad en mejorar la situación de vida de los pobladores. Desea contar con ciudadanos organizados e inspirados con principios y valores democráticos.

Con la globalización, se ha preferido en las instituciones innovar en lo que refiere a los profesionales que van a laborar en la entidad, éstos no solo deben contar con los conocimientos necesarios, sino que deben contar con habilidades directivas que se deben relacionar con el compromiso laboral de los trabajadores con relación a la institución, esto se ha convertido en un punto importante que las instituciones consideran para seguir creciendo en los distintos sectores y brindar un servicio de calidad. Las instituciones buscan que las personas que estén al frente cuenten con habilidades directivas, así como deben tener y mantener las habilidades administrativas técnicas básicas como el trato del personal a su cargo y habilidades conceptuales que le servirán para facilitar su adaptación a los constantes cambios, motivo por el cual los profesionales deben buscar innovar las estrategias de gestión y las relaciones personales, también deben hacer uso de las nuevas herramientas tecnológicas para asegurar un trabajo eficiente y eficaz dentro de la institución, pero también deben considerar brindar un ambiente laboral agradable, valorar el trabajo de sus subordinados, establecer una relación estrecha con los equipos de trabajo con la finalidad de que los trabajadores se comprometan con la institución y poder cumplir con las metas y objetivos requeridos.

Cuando se toca el tema de compromiso laboral se hace referencia a la relación que existe entre el trabajador y la institución. El compromiso refiere a que la Municipalidad Distrital de Huaura necesita contar con personal leal que se identifique con la institución y que su participación dentro de ella sea activa. Se podría definir al compromiso laboral como el grado de responsabilidad de los trabajadores y como éste se identifica con la institución. Se tiene que tener claro que para solucionar un inconveniente que se presente y poder cumplir con las finalidades y los propósitos de la institución, los conocimientos no son suficientes es importante que el trabajador también cuente con algunas habilidades, actitudes y destrezas. Un trabajador comprometido con sus labores es el que se identifica con la Municipalidad trabajando para logro de las metas de ésta y con el objetivo de mantenerse laborando en la Municipalidad. El trabajador comprometido laboralmente es el que idéntica con sus labores con la finalidad de realizarlas de una manera eficiente y eficaz para beneficio de la Municipalidad, para que ésta cumpla con sus metas.

Las habilidades directivas es el progreso de las habilidades y la actitud que tiene el individuo para dirigir una institución o una parte de ella; éstas se vinculan a las funciones que demandan la administración como son el poder prever, el dirigir, controlar, organizar y coordinar; además se considera que las habilidades directivas son varias como las habilidades técnicas son las que se relacionan con función del procedimiento administrativo, las conceptuales son las que ayudaran a la elaboración de nuevos concepto y la formulación de ideas para la resolución de los problemas de manera rápida, efectiva y creativa, las humanas son las que hacen referencia a las relaciones personales. La Municipalidad Distrital de Huaura necesita contar con trabajadores que cuenten con habilidades directivas como la comunicación, el liderazgo, la habilidad de motivar a sus subordinados, con la empatía, entre otras.

En la Municipalidad Distrital de Huaura el personal administrativo que ejerce un cargo directivo dentro de la institución ha manifestado la carencia de habilidades directivas y por consecuencia está afectando el compromiso laboral de los trabajadores; los directivos han manifestado dificultad para la resolución de los problemas que se han presentado; la comunicación entre los distintos niveles de jerarquía es pobre lo que ocasiona aplazamiento en la realización de las metas de la empresa; también se ha podido evidenciar que los directivos no muestran interés y compromiso con el equipo de trabajo; los trabajadores no se comprometen con sus

labores, han manifestado que el ambiente donde laboran no es cómodo, sienten que sus superiores no valoran el esfuerzo que realizan para cumplir con sus labores diarias, en algunos casos han manifestado que sienten inseguridad de su permanencia dentro de la Municipalidad. Para que la Municipalidad Distrital de Huaura pueda mejorar su gestión debe considerar en impartir capacitaciones periódicas para afianzar las habilidades directivas de los jefes de las distintas oficinas y áreas, se puede realizar evaluaciones permanentes para evaluar el desempeño de los trabajadores, poner más interés en brindar ambientes de trabajo más cómodos y con mejores condiciones, también se puede brindar a los trabajadores la oportunidad de crecer dentro de la Municipalidad.

Si los directivos de la Municipalidad Distrital de Huaura persisten en pasar por alto las alertas que se están manifestando con respecto a la carencia de habilidades directivas en los encargados de oficinas y áreas seguirán contando con personal subordinado que no se compromete con sus labores, ocasionando que no se pueda cumplir con las metas y objetivos trazados y también se manifiesta en la molestia de sus usuarios al no recibir una atención que cubra sus necesidades y expectativas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera las habilidades directivas influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera las habilidades personales influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018?
- b. ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018?
- c. ¿De qué manera las habilidades grupales influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018?

- d. ¿De qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de que manera las habilidades directivas influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar de que manera las habilidades personales influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.
- b. Determinar de que manera las habilidades interpersonales influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.
- c. Determinar de que manera las habilidades grupales influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.
- d. Determinar de que manera las específicas de comunicación influyen en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

### **1.4 Justificación de la investigación**

Justificación por su conveniencia: Ya que la investigación busca conocer si los altos cargos de la Municipalidad Distrital de Huaura cuentan con las habilidades directivas básicas para poder cumplir eficientemente su rol de jefes y así poder analizar de qué manera esto influye en el compromiso laboral del personal administrativo que tienen bajo su mando, siendo esto un tema de suma importancia para la misma municipalidad.

Justificación por su aporte científico: La investigación va a plantear un instrumento científico de recolección de datos que ayudara a otras investigaciones

enfocadas en las instituciones públicas que busquen evaluar las habilidades directivas de los jefes y así mismo evaluar el compromiso laboral del personal administrativo, el cual está respaldado por una base teórica de diferentes autores con la finalidad de que nos brinde los resultados esperados.

Justificación por su valor teórico: Ya que la investigación contribuirá con información que será de utilidad a las diferentes entidades que deseen conocer los datos de las variables de estudio, sobre las habilidades directivas y el compromiso laboral.

### **1.5 Delimitaciones del estudio**

La presente investigación se realizará en la Municipalidad Distrital de Huaura.

La delimitación social comprende a los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura.

La delimitación geográfica comprende al distrito de Huaura, provincia de Huaura, departamento de Lima.

La delimitación semántica comprende: Habilidades directivas y Compromiso laboral.

### **1.6 Viabilidad del estudio**

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) indican que una investigación es viable cuando se tiene recursos financieros, humanos y materiales, por tal motivo y disponiendo de los recursos en mención, se garantiza la viabilidad y la ejecución de la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

(Reyes, 2016) realizó la tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango. El tipo de investigación es descriptiva. La población fue 20 directivos. La técnica de la investigación es la entrevista y el instrumento el cuestionario. El resultado demuestra que si existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional. Además, se concluyó que para las empresas hoteleras es fundamental que los dirigentes utilicen sus conocimientos y sobre todo sus habilidades para encaminar al personal al logro de las metas establecidas y mejorar así la productividad de la empresa.

(Reyes L. , 2016) realizó la tesis titulada “Relación entre compromiso laboral y personalidad de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de alimentos de la Costa Sur.”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo general determinar si existe relación entre el compromiso laboral y personalidad de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de alimentos en la Costa Sur. La investigación es descriptiva correlacional. La población fue 112 colaboradores, la muestra fue 30. El instrumento utilizado fue el cuestionario. La investigación concluyó que, en los

colaboradores del área operativa de una empresa productora de alimentos de la costa sur, sí existe relación entre compromiso laboral y personalidad, siendo esta una relación moderada positiva en los factores de personalidad extraversión, nivel de ansiedad, don de mando, inventiva e iniciativa, así mismo se determinó que en el factor de estabilidad no existe relación con el compromiso laboral.

(Peñaloza, 2014) realizó la tesis titulada “Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria”, la cual fue aprobada Universidad del Zulia. Venezuela. La investigación tuvo como objetivo general analizar las habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente de educación primaria pertenecientes al municipio escolar Maracaibo 1. El tipo de investigación es descriptivo de campo, con un diseño no experimental transaccional. La población fueron 05 directivos y 46 docentes. La técnica de la investigación es la entrevista y el instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que los directivos y docentes consultados, manifestaron que siempre se identifican los indicadores de la dimensión, mostrando algunas debilidades los docentes en los indicadores habilidades técnicas y conceptuales de la dimensión.

(Aldana, 2013) realizó la tesis titulada “Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo”, la cual fue aprobada por la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. La investigación tuvo como objetivo general determinar si existe diferencia significativa en el nivel de compromiso organizacional entre el sexo masculino y femenino de un grupo de trabajadores del área central de una institución bancaria. La investigación es descriptiva y cuantitativa. La población fue 70 colaboradores. El instrumento utilizado fue la encuesta. La investigación concluyó que existe un alto compromiso organizacional con la empresa, no existiendo una diferencia significativa entre el compromiso de hombres y mujeres en ninguno de los indicadores presentados. Después de observar que el compromiso de los empleados con la organización es alto, se recomienda a la empresa seguir fomentando y fortaleciendo el compromiso laboral en los empleados para que estos estén

satisfechos con la organización mostrándose productivas y provocando un crecimiento en la organización.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

(Del Rosario, 2017) realizó la tesis titulada “Clima organizacional y el nivel de compromiso laboral de los trabajadores de la empresa de servicios postales del Perú. Lima 2016”, la cual fue aprobada por la Universidad Cesar Vallejo. La investigación tuvo como objetivo general determinar cómo el clima organizacional se relaciona con el nivel compromiso laboral que presentan los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales de Comas. La investigación es de enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población fue 98 trabajadores. La técnica de la investigación es la encuesta y el instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que el nivel de realización personal se relaciona con compromiso que presentan los trabajadores de Serpost de Comas. Siendo esta relación directa y alta, es decir que a medida que se mejore el nivel realización personal percibido, también se mejorará el nivel de compromiso de los trabajadores.

(Huatuco, 2017) realizó la tesis titulada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016”, la cual fue aprobada por la Universidad Cesar Vallejo. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate - 2016. La investigación es de tipo básica, de diseño no experimental, transversal correlacional. La población fue 120 trabajadores. La técnica de la investigación es la entrevista y el instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que sí existe una relación positiva entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016.

(Pedroza, 2017) realizó la tesis titulada “Clima organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores en la organización ChuckeCheese’s del distrito de Los Olivos, 2016”, la cual fue aprobada por la Universidad Cesar Vallejo. La

investigación tuvo como objetivo general determinar la relación del clima organizacional el compromiso laboral en la organización ChuckeCheese's. La investigación es de tipo aplicada y de diseño no experimental. La población fue 119 colaboradores, la muestra fue 80 colaboradores. La técnica de la investigación es la entrevista y el instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que el clima organizacional se relaciona significativamente con el compromiso laboral en la organización ChuckeCheese's del distrito de los Olivos 2016.

(Humpiri, 2016) realizó la tesis titulada "Habilidades directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016", la cual fue aprobada por la Universidad Nacional de Moquegua. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la percepción de las habilidades directivas del superior y la eficiencia administrativa en los trabajadores. La investigación es de tipo no experimental. La población fue 405 trabajadores, y la muestra fue 154 trabajadores. La técnica de la investigación es la entrevista y el instrumento el cuestionario. La investigación concluyó que la percepción de las habilidades directivas del superior, se relaciona directamente con la eficiencia administrativa en los trabajadores. Esto implica que, mientras mayor es la calificación en habilidades directivas, mayor es la eficiencia administrativa.

## 2.2 Bases teóricas

### VARIABLE INDEPENDIENTE: Habilidades directivas

#### A. Definiciones

(Griffin & Van Fleet, 2016) mencionan que son capacidades centrales necesarias para los gerentes, directores, ejecutivos de hoy y futuro, son primordiales ya que tiene como función y objetivo el ayudarse a desarrollar esas destrezas básicas para iniciar una carrera en la administración, dirección o desempeñarse con efectividad en su puesto actual.

(Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011) mencionan que las habilidades directivas se basan en un conjunto de comportamientos que orienta a las personas obtener una dicha solución.

(Schermerhorn, 2010) menciona que la habilidad directiva es la habilidad para interpretar una actividad con la finalidad de llegar a la función deseada.

(Griffin & Moorhead, Comportamiento organización. Gestión de personas y organizaciones, 2010) menciona que las habilidades directivas son capacidades necesarias para realizar funciones y cumplir con los roles fundamentales.

## **B. Dimensiones de las habilidades directivas**

(Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011) mencionan que existen diferentes características de las habilidades directivas, en otras se distinguen mediante las prácticas administrativas.

Con respecto a lo anterior, mencionan que existen cuatro dimensiones, las cuales son habilidades indispensables para que un gerente cumpla eficientemente con las habilidades directivas, estas con las siguientes:

### *a. Habilidades personales*

Desarrollo de autoconocimiento, el manejo de estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas. Se centran no necesariamente en las personas, sino que se vincula con el manejo del propio yo, es ahí que toma el nombre de habilidades personales. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Desarrollo del autoconocimiento.
- Manejo del estrés personal.
- Solución analítica y creativa de problemas.

### *b. Habilidades interpersonales*

El establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, manejo de conflictos y motivación de los demás. Se concentran primordialmente con el propósito de interactuar con diferentes personas. Entonces, se incorporan entre ellas y el momento de realizar una habilidad eficiente, usted tiene que seleccionar la más conveniente. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.

- Ganar poder e influencia.
- Manejo de conflictos.
- Motivación de los demás.

*c. Habilidades grupales*

El facultamiento y delegación, trabajo en equipo, formación de equipos efectivos y liderar el cambio positivo. Se centran en los objetivos esenciales en el momento que se interviene en conjunto de personas, de manera de un líder o como integrante de un equipo. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Facultamiento y delegación.
- Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo.
- Liderar el cambio positivo.

*d. Habilidades específicas de comunicación*

Elaboración de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas y conducción de reuniones de trabajo. Estas capacidades de comunicación son especializadas esencialmente para las personas que no cuentan con el conocimiento administrativo o tienen insuficiente capacitación en sus habilidades. Estos complementos de habilidades son necesarios para desarrollar actividades en función a un curso de desarrollo de habilidades directivas. Siendo sus indicadores los siguientes:

- Elaboración de presentaciones orales y escritas.
- Realización de entrevistas.
- Conducción de reuniones de trabajo.

***C. Enfoques para el desarrollo de las habilidades directivas***

(Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011) mencionan que el progreso exitoso de la administración, depende mucho de continuar de la lista de comportamientos sucesivos. El desarrollo de esta habilidad directiva competente es complejo de desarrollar una habilidad

asociada a un oficio. Por ende, las habilidades directivas están vinculadas con unos conocimientos básicos más complejo que otras habilidades, ya asociada de manera relacionada con la interacción de otras personas.

Además, para desarrollar habilidades directivas se debe contener un alto conocimiento en práctica. De modo que, la practica sin el entendimiento conceptual necesario viene hacer improductivo e innecesario en la flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones. Es entonces, que las competencias del desarrollo de las habilidades directivas se vinculan en aprendizaje conceptual como en la práctica conductual.

La manera más apropiada y exitosa para reforzar a las personas a desarrollar habilidades directivas se tiene que enfocar en la teoría del aprendizaje social. El rígido conocimiento conceptual de este enfoque se estructura conforme al practicar y aplicar comportamientos observables, basándose en el trabajo conductual y cognoscitivo. Se ha empleado cambios de este enfoque en general, en los programas de capacitación para la supervisión laboral, en los programas de educación ejecutiva y en las universidades corporativas, menos en la escuela de negocios.

Lo cual se menciona dicho enfoque de aprendizaje:

- La presentación de principios conductuales o guía de acción, generalmente empleando métodos tradicionales de instrucción.
- Demostración de los principios por medios de caso incidentes.
- Oportunidades para practicar a través de representación de roles.
- Retroalimentación del desempeño parte de compañeros.

#### ***D. Tipos de habilidades directivas***

(Griffin & Van Fleet, Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo, 2016) mencionan que son los siguientes:

##### ***a. Las habilidades directivas centrales***

En muchas décadas las teorías, investigaciones y práctica se refirieron a las distintas habilidades que los directores y/o gerentes deben conocer y

que deben de ponerlo en práctica mediante las diferentes circunstancias que se presente. Sin embargo, no existe aprobación de la universidad en relación al conjunto específico que deben tener ellos. La frecuencia en que se emplea y la importancia de las destrezas se modifica dependiendo de los diferentes contextos. Es evidente que exista diferencias de habilidades con otras, también hay casos en que unas se sobreponen a otras. Además, las teorías y las investigaciones corresponden en cuanto a la importancia de las habilidades directivas centrales que son siete.

Los directores y/o gerentes deben conocer las siete habilidades centrales que son: las técnicas, las conceptuales, las interpersonales y las que se usan para diagnósticos, para comunicar, para tomar decisiones y para administrar el tiempo. La combinación eficaz de estas habilidades del comportamiento y la labor eficiente de estas actividades directivas básicas, tiene la posibilidad que logren tener éxito mediante las personas, las unidades, los equipos y la organización.

*b. Habilidades para administrar el tiempo*

Todos los directores y/o gerentes necesitan la capacidad de saber administrar el tiempo eficazmente. Una de las habilidades para administrar el tiempo se sugiere al director que tenga la capacidad de ordenar por prioridad sus actividades, trabaje con eficiencia y delegue correctamente. Ellos cuentan con desafíos y se coaccionan. Es complicado cuando se le aumenta el trabajo, pero puede aplazarlo o encargarlo a otros. El momento que sucede eso, se logra que las labores más indispensables y preferentes se olviden o se descuiden. Por lo tanto, mediante las habilidades insuficientes para administrar el tiempo tendrán como consecuencia ineficiencia y estrés. Hay que saber organizar por preferencia las actividades, delegar eficazmente, controlar los entrometimientos, programar las juntas y el estrés para hacerlo bien mediante los elementos básicos de las destrezas.

- Comprender el orden de prioridad

Para administrar con efectividad el tiempo, cuenta con un ingrediente apropiado que es la capacidad para constituir la prioridad

de las actividades. Se refiere a la disposición para interpretar la importancia correspondiente que tiene las distintas actividades y metas.

- Delegar con eficacia

Otro componente esencial para la administración eficiente del tiempo es delegar correctamente. Es decir, establecer el patrón de las capacidades pertinente a un superior y a uno o varios de sus subordinarios. Así mismo, encomendar es la técnica que hacen los directores para que otras personas realicen una parte de su carga total de trabajo.

- Programar las juntas y controlar las interrupciones

Planificar, manipular las juntas, verificar la información y las interrupciones son componentes esenciales de una administración eficaz del tiempo.

- Manejo del estrés

El estrés es otra consideración de peso para la administración del tiempo en las organizaciones. Por ejemplo, si una mala administración del recurso temporal provoca que el director se atrase en los proyectos importantes, es probable que su estrés aumente. Uno excesivo propiciara que no pueda manejar con eficacia su tiempo, lo cual generara más demoras.

*c. Habilidades interpersonales*

Los directores y/o gerentes la mayor parte del tiempo la pasan interactuando con personas de adentro y fuera de la empresa. Deben contar con habilidades interpersonales, tener disposición para entender y vincularse con un grupo de personas, motivando a otros que den su mejor desempeño. Mientras los directivos y/o gerentes van ascendiendo en la jerarquía organizacional, deben poseer la habilidad de adaptarse con los subordinados, compañeros de trabajo y las personas que están en niveles superiores. Como tienen que realizar distintos roles, deben comprometerse en trabajar eficazmente con los clientes, los proveedores, los inversionistas y otras personas fuera de la organización. Sin embargo, a pesar de sus

habilidades interpersonales deficientes, el gerente o administrador que cuenta con buenas experiencias será probablemente más exitoso. Los elementos básicos de estas habilidades interpersonales pueden ser: observar las diferencias individuales, entender sus variedades, trabajar en equipos, motivar a otros, manipular los conflictos y manejar las conductas en las instituciones.

- La esencia interpersonal de las organizaciones

La mayor parte de la actividad del personal de todo gerencial se relaciona directa o indirectamente con distintas personas dentro o fuera de la organización.

- Comprender las diferencias individuales

Es recomendable para comenzar a comprender la función y la finalidad de las habilidades interpersonales en la organización, esto viene hacer lo esencial en relación de las personas con las organizaciones. Es muy útil saber las cualidades de las diferencias individuales.

- Motivar a los empleados

Una de las funciones básicas de la dirección es motivar a los empleados. Este proceso depende mucho de las habilidades interpersonales del director. La motivación es el conjunto de fuerzas que establecen los individuos que hace que se comporten de distintas maneras. En un día distinto, el empleado decide que se esforzara y será muy eficaz lo más posible en su trabajo, que solo hará lo bastante para evitar una reprimenda o que laborara lo menos posible. El objetivo gerencial tiene que mejorar al máximo de la posibilidad de la primera conducta y disminuir de la última. Este propósito obtiene mayor importancia referente a lo esencial que tiene el centro de trabajo.

- Trabajar con diversidad, equipos y conflicto

Existen diferencias individuales que son como un gran lente que nos posibilita observar a otros para comprenderlos y poder así relacionarnos interpersonal de manera positiva. La teoría de la

motivación nos facilita que podemos observar el por qué las personas eligen sus comportamientos. Otras perspectivas importantes son la de la diversidad, la de los equipos y la de los conflictos.

- Dirigir conductas en el centro de trabajo

Uno de los grandes resultados que los directivos buscan alcanzar mediante el su eficaz de las habilidades interpersonales se refiere a los diversos comportamientos de los subordinados en el centro de trabajo. Una conducta de estas entiende como el patrón de acciones de los miembros de una compañía las cuales influyen directa o indirectamente en la eficacia de esta. Una manera de explicar ese comportamiento consiste en describir sus repercusiones en el desempeño y la productividad, la rotación y el ausentismo de los empleados, también en la ciudadanía organizacional. Por desgracia, los trabajadores también pueden observar conductas disfuncionales.

d. *Habilidades conceptuales*

Esta habilidad depende de la suficiencia del ejecutivo en el área del pensamiento abstracto. Él debe entender el manejo global y del entorno de la empresa, debe entender como abandonan las partes de esta y distinguirlo de modo integral. De lo anterior, les permite razonar de una manera estratégica.

- Pensamiento estratégico

La capacidad de un director para pensar de forma estratégica es la piedra angular de sus habilidades conceptuales. A su vez, para pensar así, los gerentes precisan comprender los elementos esenciales y de la estrategia y de la administración y la dirección basadas en ella. Una estrategia es un plan general para lograr las metas de la organización. Por ende, la dirección estratégica es un camino para abordar las oportunidades y los desafíos de un negocio, un proceso directivo y administrativo general sostenido que tiene por objeto formular e implementar estrategias eficaces. Por último, las estrategias efectivas son aquellas que fomentan una buena alineación entre la compañía y su entorno y la consecución de sus metas estratégicas.

- Dirigir la creatividad

Otro de los dos pilares de las habilidades conceptuales firmes son la creatividad y la innovación. Estos rasgos son distintos, pero comparten ciertas similitudes básicas. La creatividad es un fenómeno individual y se definiría para generar nuevas ideas y concebir expectativas de las ideas efectivas.

- Dirigir la innovación

La creatividad y la innovación son conceptos relacionados pero diferentes. La innovación se entiende como una función que se debe ampliar y administrar en una compañía para perfeccionar los productos o servicios nuevos, o también para usos nuevos existentes. Es importante porque, sin bienes o servicios de nueva creación, una organización se quedará a la zaga de sus competidores.

- Dirigir el cambio

La capacidad de dirigir el cambio debidamente es otra parte importante de las habilidades conceptuales de un director. El cambio organizacional es toda modificación sustantiva en alguna parte de la compañía.

- Administrar el riesgo

El último elemento del conjunto de habilidades conceptuales de un director es su capacidad para administrar los riesgos. La mayor parte de las actividades de una empresa se desarrollan en condiciones de riesgo. Por tanto, es importante que los gerentes conozcan el que afronta su negocio, que lo evalúen en términos de sus posibles beneficios y consecuencias, y que tomen las medidas necesarias para administrarlo de modo que reduzca al mínimo sus posibles efectos.

e. *Habilidades para diagnosticar*

Los ejecutivos exitosos igualmente adquieren habilidades para diagnosticar. Es decir, cuentan con la disposición de vislumbrar la respuesta más apropiada ante cualquier situación. Por ejemplo, un médico diagnostica el mal de un paciente, después de examinar los síntomas concluye con la

causa posible. De otro lado, un director y/o gerente diagnostica y analiza las dificultades de la empresa se analiza los síntomas y luego manifiesta las situaciones. Se mencionan ciertos factores de las habilidades para diagnosticar: saber las relaciones causa-efecto, incentivar premios las conductas preferidas de los trabajadores y administrar el control.

- Entender el control

Controlar suele ser la esencia central de un diagnóstico efectivo. El control se refiere a la regulación de las actividades de la organización de modo que un elemento meta del desempeño permanezca dentro de los límites aceptables. Sin esta regulación, las compañías no tienen indicio alguno de cómo está su productividad en comparación con sus metas.

- Aplicar el control

No obstante que el sistema de control haya sido diseñado e implementado o que al parecer incluya todas las características de eficacia, los directores también deben poner atención a la forma en que los empleados de la organización utilizan el control y responder a él. En particular, las personas tienen a resistirse. Cuando esto sucede, los gerentes y/o directivos pueden tomar medidas para superar (o cuando menos reducir) esta resistencia.

- Incentivar a los empleados

Otra área donde las habilidades diagnósticas son fundamentales es la del sistema y el proceso que la organización usa para premiar e incentivar a sus empleados.

*f. Habilidades para la comunicación*

Esta habilidad es la disposición del ejecutivo para difundir de manera eficiente la información a otros y obtener de la misma manera las ideas y la información que facilitarían a ellos. Estas habilidades posibilitan difundir ideas a los trabajadores, organizar las tareas con colegas para que laboren en equipo y permanecer comunicados a los administrados de los grados superiores de lo que está sucediendo. Sin embargo, les permite prestar

atención lo que dicen otros y poder entender lo que realmente desean decir los informes, cartas u otro medio de comunicación escrito. Comprender el concepto de la comunicación, informar y contar con la disposición para manejar la comunicación que contribuyen.

- Forma de comunicación en la organización

Los directores deben conocer los distintos tipos de comunicación que se presentan comúnmente en las compañías de hoy. Así, se desean dominar las habilidades para la comunicación es preciso que comprendan la interpersonal, la que se da en redes y equipos, la organizacional y la electrónica.

- La comunicación informal en las organizaciones

Las formas de comunicación organizacional son mecanismos de comunicación relativamente planeados y formales. Sin embargo, en muchos casos parte de la comunicación que se presenta en una compañía trasciende esos canales y, en cambio, se ajusta a otros métodos informales. Las habilidades eficaces para la comunicación no solo implican dominar los mecanismos formales, sino también los informales.

- Dirigir la comunicación organizacional

En vista de la importancia y la amplia presencia de la comunicación en las organizaciones es fundamental que los directores sepan dirigir el proceso comunicativo. Ellos deben conocer el modo de maximizar los posibles beneficios de la comunicación analizando los factores que podrían alterar la comunicación efectiva y cómo afrontarlos.

g. *Habilidades para tomar decisiones*

Los directores y/o gerentes eficaces también tienen destrezas muy eficaces para seleccionar buenas decisiones. Las habilidades para tomar decisiones se entienden como la disposición del director para definir reconocer los problemas y las oportunidades correctamente, de manera de, seleccionar de forma adecuada un curso de acción para solucionar esos

problemas y capitalizar esos beneficios. Ningún director toma la decisión acertada en todas las circunstancias. Además, los que son más eficaces la mayor parte tienen buena elección al decidir. Cuando se toma una mala decisión, enseguida admiten su error y a continuación toman buenas decisiones para reparar aquella que perjudico o le costó para la organización y evitan que el problema sea lo más lejos posibles. Para tomar decisiones se requiere dicha habilidad: conocer el enfoque racional, la conductual para esta medida, el papel de involucramiento en ella y tener decisiones para contingencias y durante dificultades.

- Toma racional de decisiones

El modelo racional para la toma de decisiones es un planteamiento prescriptivo que indica a los directores como deban tomar las determinantes. Depende del supuesto de que ellos son seres lógicos y racionales y de que deciden para el interés mayor de la organización. En concreto el modelo parte de los supuestos siguientes.

- Los tomadores de decisiones tienen información completa respecto de la situación de la determinación y las alternativas posibles.
- Quienes toman las decisiones pueden eliminar de hecho la incertidumbre para colocarse en una condición de incertidumbre para llevar a cabo su tarea.
- Los tomadores de decisiones evalúan de forma lógica y racional todos los aspectos de la circunstancia de la determinación.

Un director que desea tratar abordar de forma racional y lógica una decisión debería de seguir los pasos de la toma racional.

- Procesos conductuales y toma de decisiones

Si los directores abordaran las situaciones de todas las decisiones con la lógica, sería mayor el número de ellas que resultaran exitosas. Sin embargo, muchas veces determinan sin tener muy en cuenta la lógica de la racionalidad.

Por otro lado, cuando una determinación se lleva a cabo sin demasiada consideración por la lógica, en ocasiones puede resultar

correcta. Un ingrediente importante de la forma de operar de estas fuerzas es el aspecto conductual en la toma de conductuales. El modelo directivo refleja mejor estas configuraciones subjetivas. Algunos otros aspectos conductuales son las fuerzas políticas, la intuición y el escalamiento del compromiso, la predisposición al riesgo y la ética.

- Toma de decisiones participativa y en grupos

Los directores optan de manera individual, pero con frecuencia dirigen también los procesos de la toma de decisión cuando atribuyen facultades a sus subordinados o grupos para que decidan.

- Tomar decisiones para contingencias y durante crisis

Los directores deben también ser aptos para tomar decisiones para casos de contingencias o crisis. Planear para contingencias se refiere al proceso de decidir por adelantado sobre cursos de acción alternativos que se podrían seguir si el curso pretendido sufriera una alteración inesperada o se tomara insensible. El manejo de las crisis, un concepto relacionado con el anterior, hacer referencia al conjunto de procedimientos que la organización utiliza cuando se presentan desastres o alguna otra calamidad imprevista. Algunos de los elementos de crisis pueden ser ordenados y sistemáticos, mientras que otros serían más bien aleatorios y se presentarían que se desarrollan los hechos

#### *h. Habilidades técnicas*

Estas habilidades son esenciales para ejercer o entender tareas de conocimientos especializados. Estas capacidades son esencialmente de muy importancia para los directores y/o gerentes de primera línea, los cuales brinda gran parte de su tiempo a capacitar a los trabajadores y a contestar preguntas relativas a problemas laborales. Deben saber maniobrar en las tareas asignadas mediante los supervisores para ser administradores eficaces. Las habilidades técnicas deben comprender conocimientos sobre tecnológicos, productos, servicios, finanzas, contabilidad, pronósticos, planeación, toma de decisiones y contabilidad, pronósticos, planeación, toma de decisiones y el negocio mismo.

- Tecnología, producto y servicio, industria y conocimientos de negocios

La tecnología se refiere a los procesos de conversión usados para modificar insumos (como materiales o información) en productos (bienes o servicios). La mayoría de las organizaciones usan múltiples, pero tecnología básica es la más importante. Aunque la mayoría de las personas visualiza líneas de montaje y maquinaria al pensar en tecnología, este término puede aplicarse también a compañías de servicios.

### **VARIABLE DEPENDIENTE: Compromiso laboral**

#### **A. Definiciones**

(Robbins & Coulter, 2014) nos mencionan que el concepto de compromiso laboral es el grado en el que un trabajador se identifica con su organización, manteniendo su fijación hacia ella y sus objetivos propuestos.

(Robbins & Judge, 2013) definen al compromiso laboral básicamente como la manera que el trabajador se identifica con su institución y con sus términos con el fin de permanecer en ella.

(Daft & Marcic, 2010) escriben que el compromiso laboral de los empleados representa la honestidad de un trabajador y su responsabilidad.

(Robbins & Coulter, 2010) define al compromiso como el nivel en que el empleado se compromete con su puesto laboral, cooperan enérgicamente en la organización y además considera que es esencial su desempeño laboral para su propia valía

#### **B. Dimensiones del compromiso laboral**

(Newstrom, 2007) señala que existen formas de incrementar y disminuir el compromiso de la organización hacia los empleados, los cuales se dividen en:

##### *a. Factores inhibidores*

Son los factores que de una u otra manera no ayudan a que el trabajador sienta un compromiso con la empresa ya que son factores que

afectan negativamente al trabajador. El cual presenta los siguientes indicadores:

- Egos inflados y trato abusivo.
- Fallas en el seguimiento.
- Gratitud fingida.
- Inconsistencias e incongruencias.
- Recriminación excesiva.

*b. Factores estimulantes*

Son los factores que de una u otra manera ayudan a que el trabajador sienta un compromiso mayor con respecto a la empresa ya que son factores que afectan positivamente al trabajador. El cual presenta los siguientes indicadores:

- Autonomía y participación del empleado.
- Claridad de reglas y políticas.
- Hacer que los empleados se sientan valorados.
- Inversión en empleados (capacitación).
- Respeto y reconocimiento por los esfuerzos.

**C. Compromiso como actitud relacionada al trabajo**

(Robbins & Judge, 2013) menciona que el compromiso es el grado en que el trabajador se identifica con la empresa, sus objetivos y anhelos, con la finalidad de conservar su trabajo en dicha empresa.

Si la participación laboral simboliza identificarse con su trabajo, el compromiso organizacional es la identificación con la empresa empleadora. Los estudios muestran que el compromiso organizacional asimismo coopera a reducir los grados de rotación y ausentismos, siendo un mejor indicador que la satisfacción laboral ¿Por qué? Posiblemente es una respuesta más general hacia la compañía que la satisfacción con una labor en específico. Pero, es una actitud respecto a la labor menos significativa de lo que alguna vez fue definiendo así el

compromiso organizacional. Comúnmente, los trabajadores no son estático a una sola empresa y la cercanía con su empleador ha modificado considerablemente. Aunque el compromiso laboral hacia una empresa puede ser no tan trascendental como alguna vez fue, los estudio sobre el apoyo organizacional, la creencia universal de los trabajadores de que empresa se preocupa por su bienestar, y valor su aportación, expresan el compromiso de la organización hacia su personal siendo beneficiosos.

#### ***D. Participación laboral y compromiso***

(Robbins & Coulter, 2014) nos menciona que el concepto de compromiso laboral es cuando el colaborador se identifica con la empresa y sus propósitos y anhelan seguir su fijación hacia ella.

Si definimos la participación laboral es el nivel en la cual trabajador se compenetra en el puesto de trabajo y participan de manera constante en él, y su desempeño laboral es de vital importancia para la organización. Un alto nivel de participación de los empleados es porque se identifican con sus labores y se interesan auténticamente por la organización.

Una postura positiva los lleva a participar de formar eficaz en sus labores, se ha establecido que cuando existen niveles altos de participación, las índices de abandonar el trabajo son menores, hay menos ausentismos y se da un mayor involucramiento del colaborador con su puesto de trabajo.

El compromiso organizacional es la afinidad entre el colaborador y las organizaciones, mientras que la participación laboral es cuando el empleado se identifica con su trabajo. Los estudios sugieren que el compromiso organizacional también da lugar a niveles más bajo de rotación y ausentismo, siendo un mejor indicador de esta última que la satisfacción laboral.

El involucramiento de empleado es cuando están conectado con sus labores y se sienten contentos, complacidos con sus tareas y es lo que desean los administradores.

Si un empleado está involucrado con su trabajo se siente motivado y están conectado con la organización. En contraste, los empleados que no se involucran

con su trabajo se limitan a presentarse a la empresa, pero carecen de energía y entusiasmo.

Una investigación general realizado a 1200 colaboradores, se determinó los siguientes factores que constituyen al involucramiento laboral: tipo de trabajo, respeto, estabilidad en ámbito laboral y personal, sueldo base, beneficio, compañeros de trabajo, respeto.

Si el empleado está involucrado con su trabajo tendrá varias ventajas, en primer lugar, lo colaboradores con un alto niveles de involucramiento son 2.5 veces más a tener un desempeño laboral destacable en comparación con sus demás compañeros menos involucrados. Por otro lado, para poder retener al personal, la empresa deben contar con colaboradores involucrados a sus labores, los cual ayuda a mantener bajos costes de selección y reclutamiento.

En contraste, en términos generales, los estudios han concluido que los trabajadores que buscan estabilidad entre sus actitudes y comportamientos. Esta tendencia implica que los individuos tratan acordar las diversas actitudes y poder así alinear las actitudes y comportamiento, para dar la impresión de que son lógicos y consciente.

Si hay un desequilibrios harán lo necesario para eliminarlo de ella, ya sea modificando las actitudes o conductas o racionalizando la inconsistencia.

Teniendo en cuenta el principio de consistencia recientemente explicado, ¿podemos asumir que el comportamiento delas personas siempre se puede predecir, si se conoce su hacia un asunto especifico? Si analizamos la teoría de la disonancia cognitiva, no hay respuesta única para este problema.

Esta teoría busca analizar la relación que existe entre las actitudes y comportamientos, habiendo disonancia cognitiva en la incompatibilidad entre actitudes y comportamientos.

Si en el caso los factores que crean inconsistencia tienen alguna importancia, la presión para corregir esta incompatibilidad será baja. Pero, los factores son importante, los individuos podrían modificar su conducta, concluyendo que el comportamiento inconsistencia no es tan esencial, se cambia la actitud o identificar los factores consistentes que compensen dichos factores incompatibles.

### ***E. Compromiso en el puesto de trabajo***

(Robbins & Judge, 2013) indica que las empresas más exitosas tienen una cantidad elevada de trabajadores comprometidos con la empresa, mientras que los equipos que obtienen más colaboradores comprometidos tienen mayores grados niveles de productividad, mínimos acontecimiento de seguridad y menor rotación de los colaboradores.

Las investigaciones equivalentes se han determinado efectos favorables. Se examinó el nivel de compromiso en diversas empresas y se halló una relación positiva con múltiples resultados práctico. Otras investigaciones revelan que el comportamiento de ciudadanía y el desempeño de tarea se vinculan con los niveles altos de compromiso.

¿Qué aspectos desarrollan la probabilidad de que los colaboradores se comprometan con su trabajo? Un criterio importante es que el colaborador debe cooperar con la empresa, siendo influencia de manera parcial las características del puesto y los recursos necesarios para cumplir con la labor. Además son la moral de la organización y del trabajador. El líder motiva a los trabajadores a tener mayor compromiso con la empresa.

Para lograr que el empleado tenga el compromiso a la organización es por medio de sus actitud laboral, la satisfacción. A pesar que los cuestionarios sobre el compromiso suelen evaluar la motivación y la concentración en una labor, esto obstaculiza a los cuestionarios sobre satisfacción laboral.

Hay una posibilidad que además el nivel de compromiso prediga resultados laborales favorables, que las actitudes convencionales hacia su puesto de trabajo.

Además, el compromiso de los trabajadores son los que están acoplados con la organización, los que se hallan satisfechos y motivado relativo a sus funciones. Los colaboradores que poseen un alto compromiso son apasionados y están profundamente conectados con el trabajo que realizan. Los colaboradores no comprometidos se conforman firmando su salida y no se interesan en cumplir con sus tareas.

Asisten a trabajar, sin pasión y energía por sus labores. Hay utilidad que resultan de cuantificar los trabajadores altamente compenetrados debido a que

hay dos y medias veces más posibilidades de destacar que sus compañeros menos comprometidos. Juntamente, las organizaciones con trabajadores muy comprometidos tienen índices de retención más altos, lo que les beneficia para sostener los costos de reclutamiento y capacitación bajos.

#### ***F. La satisfacción laboral en el compromiso laboral***

(Griffin & Moorhead, 2010) señala que el nivel que los trabajadores estén comprometidos con su puesto de trabajo se define así a la satisfacción laboral. Diversas indagaciones sobre la satisfacción laboral refleja que los elementos personales como las aspiraciones y necesidades del trabajador establecen su actitud, agregando los elementos de equipo y de la empresa es decir como socializan con los trabajadores y supervisor y las condiciones del empleo y la compensación.

Si se ausenta con menos frecuencias, y coopera de manera positiva con la empresa es porque el empleado está satisfecho.

En caso contrario si se ausenta de manera reiterada, desea conseguir otro empleo, experimentar estrés que interrumpe a sus compañeros es cuando el empleado está insatisfecho. Pero, en contrastes a los que los ejecutivos piensan, los altos grados de satisfacción laboral no siempre llevan a que la productividad se la máxima.

Una encuesta indicó que, también contrario a la opinión popular, los trabajadores japoneses están menos satisfechos con sus empleos que sus contrapartes estadounidenses.

#### ***G. Afecto y estado de ánimo en las organizaciones***

(Griffin, 2011) menciona que las investigaciones recientemente han empezado enfocar un interés renovado en el componente afectivo de las actitudes. Los gerentes algunas veces han creído que la emoción y los sentimientos transformaban entre las personas de un día a otro, los investigadores ahora sugieren que, aunque ocurre alguna fluctuación a corto plazo, también existen

predisposiciones estables subyacentes hacia los estados emocionales y de ánimo constante y predecible.

Por ejemplo, ciertas personas tienden a tener un grado más alto de afectividad positiva. Esto simboliza que están relativamente alegres y son optimistas, tienen una sensación general de bienestar y que por lo general ven las cosas a una luz positiva. Así siempre parecen estar de buen humor.

Asimismo, actualmente se ha presentado que la afectividad positiva puede tener un rol en el éxito emprendedor. Otras personas, las que tienen mayor afectividad negativa, son justo lo contrario. Habitualmente están tristes y son pesimistas, y a menudo ven las cosas en forma negativa. Parece estar de mal humor, la mayor parte del tiempo.

Desde luego, como se mencionó, puede haber variaciones a corto plazo entre inclusive los tipos más extremos. Por ejemplo, los individuos con mucha afectividad positiva asimismo pueden estar de mal humor si acaban de recibir malas noticias; por ejemplo, haber sido ignorado para una promoción, haber recibido retroalimentación extremadamente negativa o haber sido despedido.

De manera equivalente, los que tienen una afectividad negativa pueden también estar de mal humor (al menos durante un tiempo) si acaban de ser promovidos, si han recibido retroalimentación del desempeño muy positiva o si tienen otras cosas buenas que les han sucedido. No obstante, después de que el impacto inicial de estos eventos se disuelve los que poseen una afectividad positiva, generalmente, regresarán a su estado de ánimo normal, mientras que los que tienen una afectividad negativa afectarán de regreso a su usual humor.

#### ***H. La escala del compromiso laboral***

(Montoya, 2014) señala que la medición del compromiso organización ha sufrido varias modificaciones a lo largo del tiempo, no obstante han constituido una escala y sus dimensiones. Siendo la que ha tenido mayor sustento, precisamente ha sido empleado en los últimos años por diversos autores.

Al revisarlo, estudiarlo y analizado por la investigación para la manifestación de la validez y confiabilidad de la escala existen tres dimensiones

de compromiso. Inicialmente, se desarrolló subescalas para calcular el compromiso organizacional que eran de compromiso continuo y afecto. Tiempo después, se incorporó el último que es compromiso normativo, siendo su propósito calcular la difundir las reglas que dirigen el comportamiento del colaborador a involucrarse en las metas que tiene la organización.

En el compromiso normativo es que la ha tenido mayores consecuencias, la razón es por su conceptualización ha tenido cuantiosos comentario. De modo que las observaciones están centradas en medir dicha escala.

Indica que la estructura de la escala de compromiso organizacional se compone por 18 ítems en idioma inglés, pero, se ha tomado en cuenta los ítems traducidos al español. se puntualizara la distribución de la escala. Todos los puntos del interrogatorio se responden a una escala tipo Likert, con siete opciones donde:

- En fuerte desacuerdo.
- En moderado desacuerdo.
- En ligero desacuerdo.
- Indiferente.
- En ligero acuerdo.
- En moderado acuerdo.
- En fuerte acuerdo.

Mientras la puntuación sea mayor que se obtenga, la percepción será mayor de ese factor

En el compromiso afecta de muestra los subsiguientes ítems:

- Obtengo una gran fuerte sensación de corresponder a mi organización.
- Esta organización es importante para mí.
- En la organización soy considerado como parte de la familia.
- Verdaderamente siento como si los inconvenientes de esta organización fueran mis propios inconvenientes.

- A mi entorno que no pertenece a esta empresa siento mucha dicha conversando sobre mi trabajo.
- Sería muy afortunado trabajar el resto de ámbito profesional en la organización.

En el caso de compromiso de continuidad se muestran los siguientes ítems:

- Algunos de los motivos primordiales para continuar laborando en la organización son porque la competencia no se asemejaba el sueldo y los beneficios que me ofrecen aquí.
- Tengo la percepción de tener pocas opciones de obtener un trabajo idéntico a este, por eso no deseo abandonar mi centro de trabajo.
- La razón vital de continuar laboral en la organización, es porque sería muy complicado conseguir un trabajo como este.
- Sería muy difícil abandonar la empresa, incluso si desearía hacerlo.
- Excesivas cosas en mi ámbito personal se verían suspendidas si renunciaría en estos momentos a la empresa.

El compromiso normativo se muestra los siguientes ítems:

- Esta organización se merece mi fidelidad.
- Siento que le debo demasiado a esta organización.
- Una de los motivos por lo que sigo laborando aquí es porque siento la obligación de continuar en la organización.
- Aunque tuviese ventajas con la competencia, no creo que fuese correcto abandonar ahora a mi organización.
- Si la competencia me daría mayores beneficios, no creo que sería lo correcto abandonar en estos momentos la organización.
- En estos momentos no renunciaría a mi organización, porque siento un compromiso con ella.

El compromiso laboral existen tres niveles los cuales se mencionaran:

Complacencia: El colaborador reconoce la influencia de los demás, la razón es para obtener beneficios

- Identificación: Para seguir con la relación satisfactoria y de autoconocimiento, el colaborador reconoce la influencia.
- Internalización: Los valores de la empresa son internamente recompensado y el individuo encuentra la congruencia con sus valores personales.

### ***I. Componentes del compromiso organizacional***

(Aldana, 2013) Menciona que existen ciertos factores del compromiso organizacional que a continuación se mencionaran:

#### ***a. Lealtad***

El apego especial a una empresa, caracterizada cuando la posición es incongruente a lo establecido por la compañía pero elude a renunciar negándose a lo establecido. Siendo un elemento conductual, no puede concretarse naturalmente por sus expresiones comportamentales; es decir son actitudes de obediencia a las reglas de lealtad transcendentales para un equipo que posee la estabilidad para el despliegue de la conducta conforme en cuestión. La persona es leal cuando, tiene un porque al cual ser leal; también, cuando experimenta ciertos grados de contemplación, por último, cuando manifiesta en sus actos de cierta veneración. Si bien, los grados mutuos de lealtad han reducido. Pareciera que las empresas estiman demasiado a los colaborados que están conforme con ellos. Si se da el caso que un colaborador está buscando empleo en otra organización, puede ser llamado desleal y quedar apartado de la organización en sus proyectos futuros. El caso contrario de la lealtad es la negligencia, siendo considerado como una actitud pasiva que ocasiona que la circunstancia se empeore. Como el ausentismos, retrasos crónicos, disminución de esfuerzos e incremento de porcentajes de fallas.

#### ***Participación***

Es cuando se desarrolla su voz en las decisiones que afligen el desempeño organizacional y el bienestar de los colaboradores. Se mencionara cuatro elementos esenciales:

- Poder. Para la toma de decisiones se necesita autoridad en el ambiente laboral que comprende los siguientes aspectos: métodos de empleo, asignación de laborales, resultados de desempeño, servicio al cliente y reclutamiento. Se puede modificar cuidadosamente el poder, desde el momento de pedirle su aportación a las decisiones que después establecerán los gerentes hasta la toma grupal de decisiones por todos y además las decisiones de los colaboradores.
- Información: Para tomar una decisión acertada es importante contar con la información necesaria. La organización impulsa la participación de los empleados cuando la información relevante fluya hacia los colaboradores. Es decir se refiere a datos sobre los resultados de operaciones, proyectos de negocios a las condiciones de los rivales, tecnología y método de trabajo.
- Conocimientos y habilidades: para incrementar la eficacia organizacional deben participar los empleados, cuando posee las habilidades y conocimientos óptimos para llegar a una buena decisión. La organización puede realizar capacitaciones para mejorar sus habilidades y conocimiento.
- Recompensas: Los incentivos pueden influir la participación de los colaboradores. Se dividen en dos en los premios intrínsecos con mejorar la autoestima del personal y sus logros y los premios extrínsecos refuerzan la participación cuando están vinculados de manera directa a los resultados de participar en las decisiones.

La participación se basa en que el empleado pueda intervenir en las decisiones que debe tomar la compañía. Porque pueden afectar su ámbito laboral o personal.

La participación permite, una adaptación mejor, bienestar laboral, un alto grado de satisfacción, aumentar la productividad teniendo como efecto la disminución de la rotación y ausentismos. Los que conlleva a disfrutar la vida laboral son estos tres elementos la moral, el interés y la motivación.

También, se debe existir una participación de los empleados en decisiones que le afectan como: escoger los horarios que desean,

seleccionar sus paquetes de prestaciones, determinar sus metas laborales y otros. Así se puede incrementar la productividad, la motivación y la dedicación a las metas laborales.

*b. Identificación*

Para identificarse en una empresa los empleados deben estar comprometido con ella, anhelando labor en visión y misión. Además desean cooperar en los objetivos de la empresa. Buscan nuevos retos, desafíos y participación activa.

Sin embargo de manera que la empresa se desarrolla, se reduce el número de colaboradores que se identifiquen con el logro de las mismas.

Este elemento se basa cuando el colaborador anhela estar activamente en la empresa en todas sus acciones y crecimiento. Brindan ideas innovadoras para el mejoramiento y se preocupan por el estándar de calidad de los bienes y servicios.

*c. Pertenencia*

Se entiende cuando un colaborado se siente cómodo en una empresa, es optimista ante cualquier circunstancia que pudiera afectar a la empresa, se siente involucrado con ella y la defiende. Pero cuando hay un mayor número de empleados la participación se disminuye la razón es que se produce conflictos y conforman subgrupo que hacen que pertenecer resulte más complejo.

## **2.3 Definición de términos básicos**

### ***Habilidades directivas***

Son habilidades centrales que requieren los gentes actuales y futuro, son primordiales ya que tiene como función y objetivo el ayudarse a desarrollar esas destrezas básicas para iniciar una carrera en la administración, dirección o desempeñarse con efectividad en su puesto actual (Griffin & Van Fleet, 2016).

### ***Habilidades personales***

Desarrollo de autoconocimiento, aprender a lidiar con el estrés personal. Resolver los problemas de manera analítica y creativa. Estas habilidades se relacionan con el manejo de la propia persona por ello se deriva el nombre, siendo que estas habilidades muchas veces no impliquen asunto de otras personas. Como el desarrollo de autoconocimiento, aprender a lidiar con el estrés personal. Resolver los problemas de manera analítica y creativa. (Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011).

### ***Habilidades interpersonales***

Las relaciones se establecen por medio de comunicación de apoyo, motivación, y manejo de conflicto. Estas habilidades se basan en la interacción entre personas. Por supuesto, existe cierta adaptación entre ellas, para que una persona desempeñe eficazmente esta habilidad va a necesitar de diferentes áreas de habilidad. (Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011).

### ***Habilidades grupales***

Esta habilidad se basa en temas principales que surgen cuando la persona integra grupo de trabajo, siendo un líder o como miembro del grupo. Como la delegación y facultamiento, formación de equipos eficaces y dirigir el cambio positivo. (Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011).

### ***Habilidades específicas de comunicación***

Estas habilidades son el complemento de la comunicación especializado que es esencial para las personas que no tienen experiencia en temas administrativos o falta de capacitación en este tema. Como la elaboración de presentaciones orales y escrita, realizar entrevista, monitorear las reuniones de trabajo. (Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011).

### ***Compromiso laboral***

Compromiso laboral de los empleados es la medida en la que los empleados se identifican con la compañía y anhela continuar cooperar activamente en ella (Robbins & Coulter, 2014).

### ***Factores inhibidores***

Son los factores que de una u otra manera no ayudan a que el trabajador sienta un compromiso con la institución ya que son factores que afectan negativamente al trabajador (Newstrom, 2007).

### ***Factores estimulantes***

Son los factores que de una u otra manera ayudan a que el trabajador sienta un compromiso mayor con respecto a la institución (Newstrom, 2007).

## **2.4 Hipótesis de investigación**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Las habilidades directivas influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- a. Las habilidades personales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.
- b. Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.
- c. Las habilidades grupales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.
- d. Las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

## 2.5 Operacionalización de las variables

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable independiente:</b>  <b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	<i>Habilidades personales</i>  <i>Habilidades interpersonales</i>  <i>Habilidades grupales</i>  <i>Habilidades específicas de comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del autoconocimiento.</li> <li>- Manejo del estrés personal.</li> <li>- Solución analítica y creativa de problemas.</li> <li>- Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo.</li> <li>- Ganar poder e influencia.</li> <li>- Motivación de los demás.</li> <li>- Manejo de conflictos.</li> <li>- Facultamiento y delegación.</li> <li>- Formación de quipos efectivos y trabajo en equipo.</li> <li>- Liderar el cambio positivo.</li> <li>- Elaboración de presentaciones orales y escritas.</li> <li>- Realización de entrevistas.</li> <li>- Conducción de reuniones de trabajo.</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de* (Whetten & Cameron, Desarrollo de habilidades directivas, 2011).

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Variable dependiente:</b>  <b>COMPROMISO LABORAL</b>	<i>Factores inhibidores</i>  <i>Factores estimulantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egos inflados y trato abusivo.</li> <li>- Fallas en el seguimiento.</li> <li>- Gratitud fingida.</li> <li>- Inconsistencias e incongruencias.</li> <li>- Recriminación excesiva.</li> <li>- Autonomía y participación del empleado.</li> <li>- Claridad de reglas y políticas.</li> <li>- Hacer que los empleados se sientan valorados.</li> <li>- Inversión en empleados (capacitación).</li> <li>- Respeto y reconocimiento por los esfuerzos.</li> </ul>

*Fuente: Adaptado de* (Newstrom, 2007).

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

La presente investigación es de tipo transversal, correlacional causal. Es transversal ya que se recolectará la información en un solo momento, en un tiempo único. Es correlacional causal porque se dirigirá a la comprobación de las hipótesis y sus causales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La investigación es de diseño no experimental. Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La población está representada por 119 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura.

#### 3.2.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se usa la fórmula estadística de poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

**n** Representa el tamaño de la muestra.

**p y q** Representan la probabilidad de la población de estar (p) o no (q) incluidas en la muestra. Cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.

**Z** Representa las unidades de desviación estándar que, en la curva normal, definen una probabilidad de error= 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95 % en la estimación de la muestra, por tanto, el valor  $Z = 1.96$

**N** El total de la población.

**E** Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina se ha tomado 0.05

$$n = \frac{1.96^2 \times (0.5 \times 0.5) \times 119}{0.05^2(119 - 1) + 1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 79$$

La muestra está representada por 91 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica a utilizada fue la encuesta. El instrumento utilizado fue un cuestionario, así mismo se utilizó la escala de Likert para el instrumento.

El cuestionario midió las variables “Habilidades directivas” y “Compromiso laboral”.

#### ***Validación del cuestionario***

En la Tabla 1 se muestra el análisis factorial de constructo del instrumento. Mediante la prueba KMO se obtuvo un índice 0.601, cumpliendo con la condición de ser mayor o igual a 0,5. Mediante el test de Barlet se obtuvo un índice 0.00, menor al nivel de significancia de 0,05. Lo que demuestran que la validez del constructo, es consistente.

### **KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,601
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2058,910
	gl	820
	Sig.	,000

**Nota:** Elaboración propia.

### **Confiabilidad del cuestionario**

Según Hogan (2004), la escala de valores que establece la confiabilidad está proporcionada por los siguientes valores:

- Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.
- La confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable
- Alrededor de 0.7, se considera baja
- Inferior de 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja.

En función de los resultados, teniendo en cuenta el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach igual a 0,836, se asumió que los instrumentos son altamente confiables y procedía su aplicación.

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	23

**Nota:** Elaboración propia.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se realizó mediante el análisis de la técnica estadística descriptiva de distribución de frecuencias. Se utilizó el estadístico de Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

El software a emplear es el Statical Package for the Social Sciences - SPSS versión N° 25. Los resultados son presentados en tablas y figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

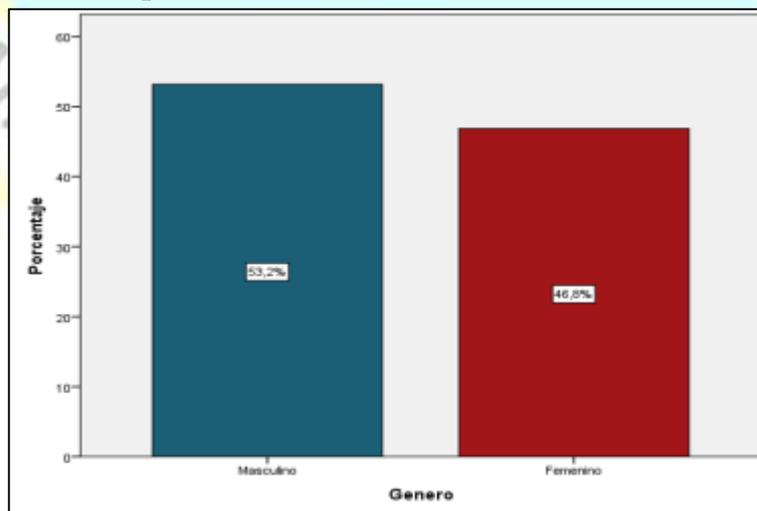
##### A. Datos Generales

**Tabla 1**  
**Género de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura.**

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	42	53,2
Válidos Femenino	37	46,8
Total	79	100,0

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 1. Género de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huaura.**



**Nota:** Elaboración propia.

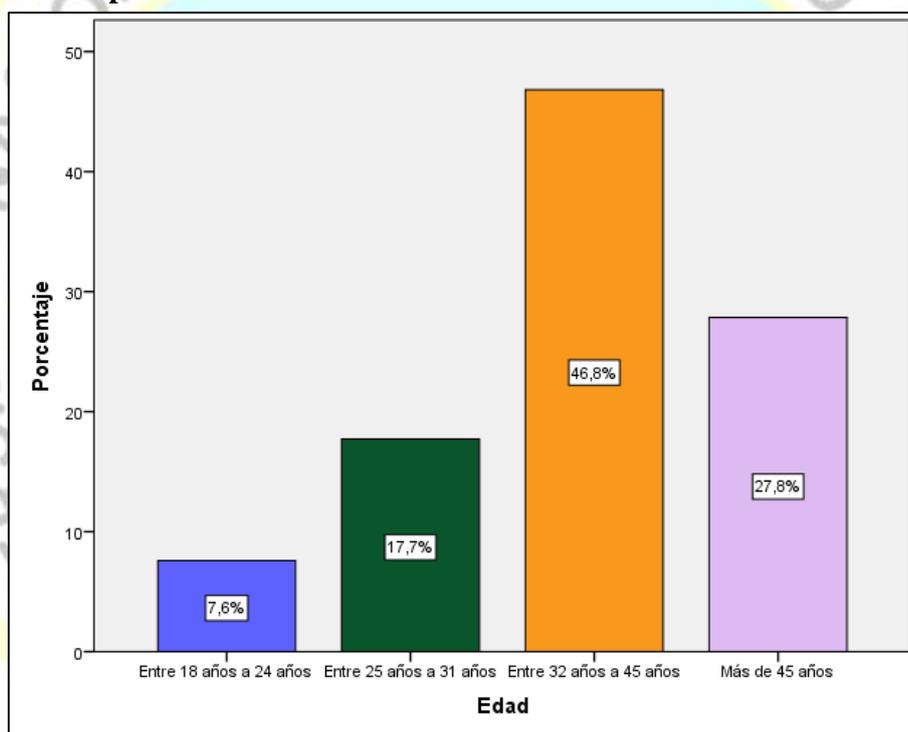
Se observa en la Tabla 1 que el 53,2% son del género masculino y el 46,8% es del género femenino.

**Tabla 2**  
**Edad trabajadores administrativos de la Municipalidad**  
**Distrital de Huaura.**

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 18 años a 24 años	6	7,6
Entre 25 años a 31 años	14	17,7
Válidos Entre 32 años a 45 años	37	46,8
Más de 45 años	22	27,8
Total	79	100,0

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 2. Edad de los trabajadores administrativos de la**  
**Municipalidad Distrital de Huaura.**



**Nota:** Elaboración propia.

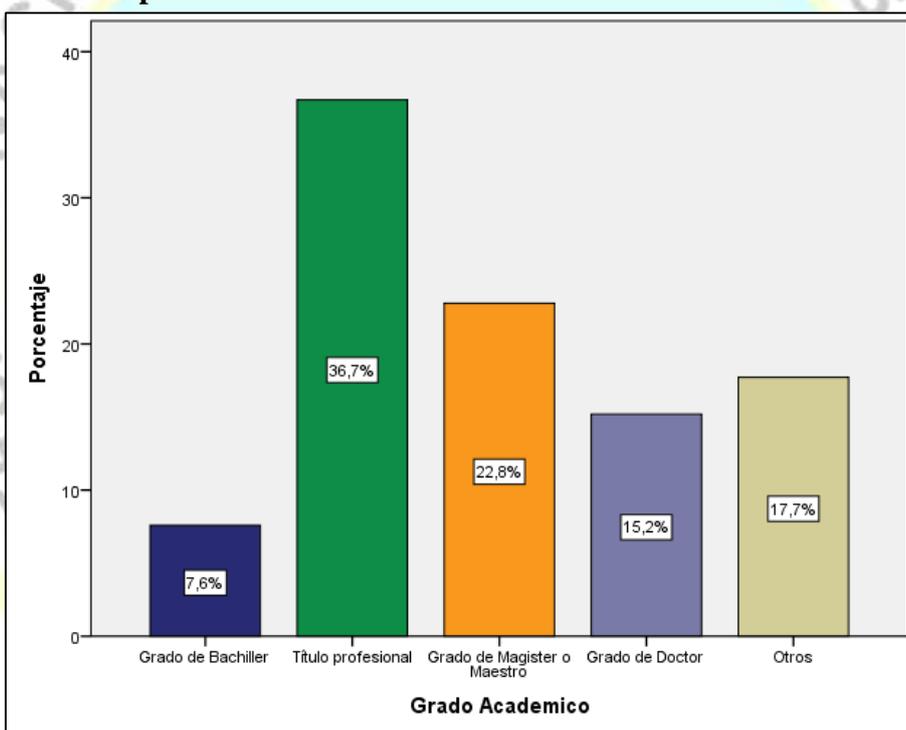
Se observa en la Tabla 2 que el 7.6% tiene entre 18 años a 24 años, el 17,7% tiene entre 25 años a 31 años, el 46,6% se encuentra entre 32 años a 45 años y el 27,8% tiene más de 45 años.

**Tabla 3**  
**Grado académico de los trabajadores administrativos de la**  
**Municipalidad Distrital de Huaura**

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	6	7,6
Título profesional	29	36,7
Grado de Magister o Maestro	18	22,8
Grado de Doctor	12	15,2
Otros	14	17,7
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 3. Grado académico de los trabajadores administrativos de la**  
**Municipalidad Distrital de Huaura.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 3 que el 7,5% tiene grado de bachiller, el 36,7% tiene título profesional, el 22,8% tiene grado de magister o maestro, el 15,2% tiene grado de doctor y el 17,7% tiene otro tipo de estudios.

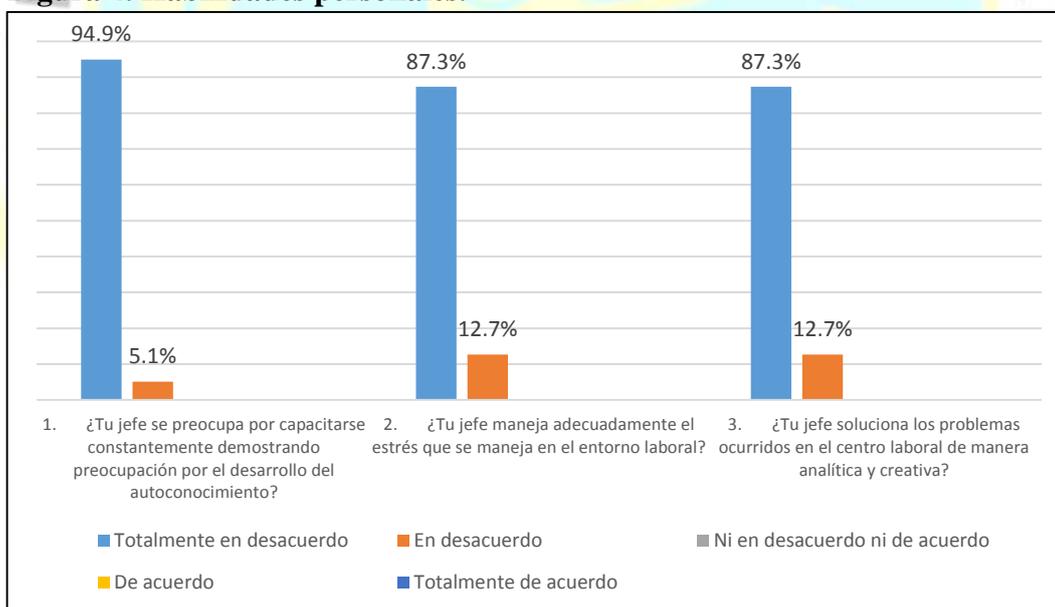
## B. Análisis e Interpretación de la variable “Habilidades directivas”

**Tabla 4**  
**Habilidades personales**

Items	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
1. ¿Tu jefe se preocupa por capacitarse constantemente demostrando preocupación por el desarrollo del autoconocimiento?	75	94,9%	4	5,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2. ¿Tu jefe maneja adecuadamente el estrés que se maneja en el entorno laboral?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3. ¿Tu jefe soluciona los problemas ocurridos en el centro laboral de manera analítica y creativa?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 4. Habilidades personales.**



**Nota:** Elaboración propia.

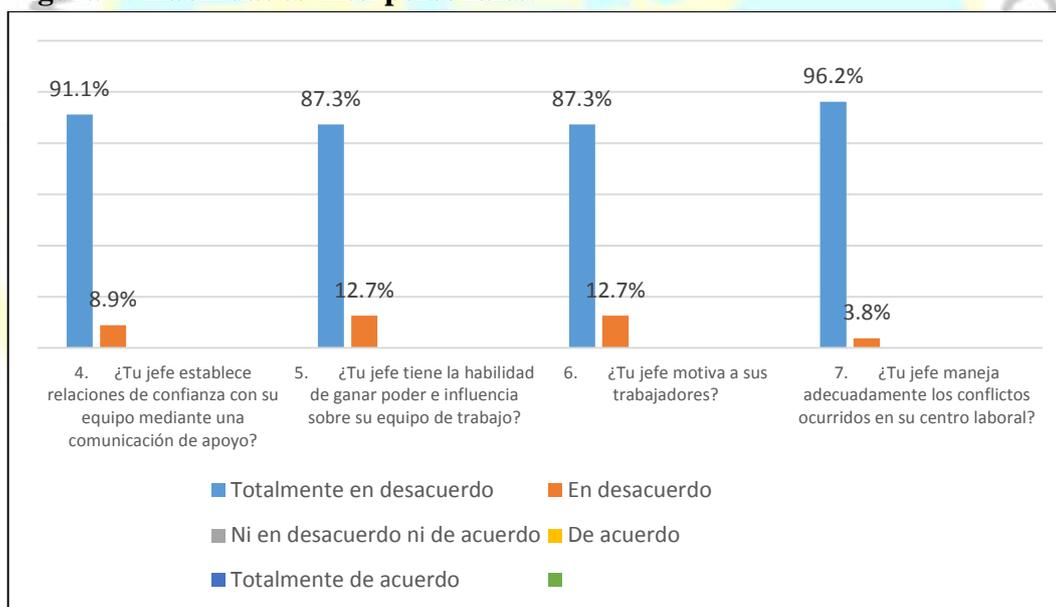
Se observa en la Tabla 4 que el 87,3% menciono que dentro de las habilidades personales que el jefe no maneja es el de solucionar los problemas ocurridos en el centro laboral de manera analítica y creativa.

**Tabla 5**  
**Habilidades Interpersonales**

Items	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
4. ¿Tu jefe establece relaciones de confianza con su equipo mediante una comunicación de apoyo?	72	91,1%	7	8,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
5. ¿Tu jefe tiene la habilidad de ganar poder e influencia sobre su equipo de trabajo?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
6. ¿Tu jefe motiva a sus trabajadores?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
7. ¿Tu jefe maneja adecuadamente los conflictos ocurridos en su centro laboral?	76	96,2%	3	3,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 5. Habilidades Interpersonales.**



**Nota:** Elaboración propia.

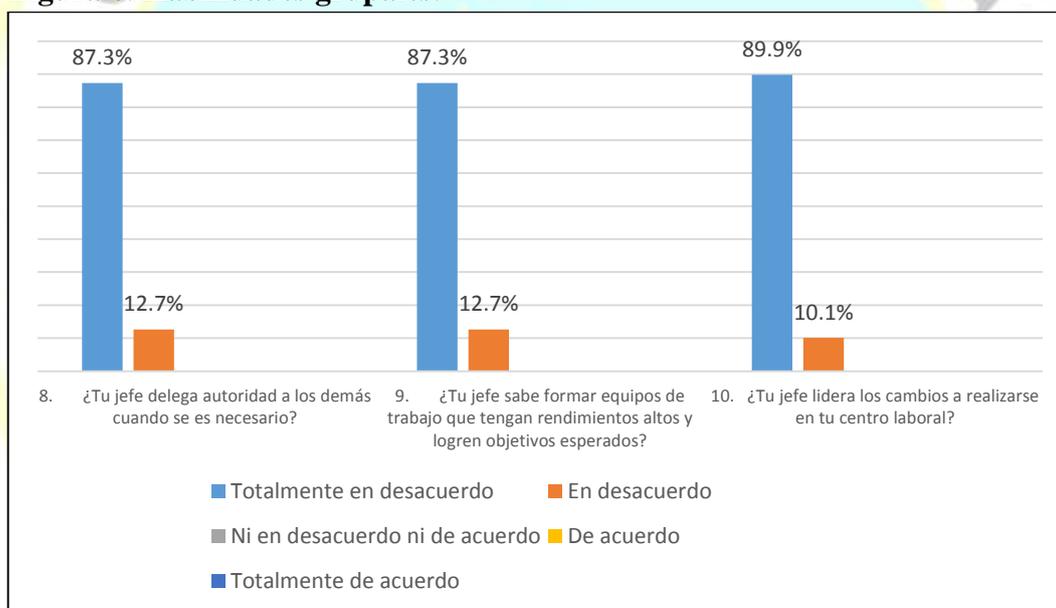
Se observa en la Tabla 5 que el 91,1% de los encuestados manifestaron que el jefe no establece relaciones de confianza con su equipo mediante una comunicación de apoyo y en el caso del 96,2% menciono que el jefe no maneja adecuadamente los conflictos ocurridos en su centro laboral.

**Tabla 6**  
**Habilidades grupales**

Items	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
8. ¿Tu jefe delega autoridad a los demás cuando se es necesario?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
9. ¿Tu jefe sabe formar equipos de trabajo que tengan rendimientos altos y logren objetivos esperados?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
10. ¿Tu jefe lidera los cambios a realizarse en tu centro laboral?	71	89,9%	8	10,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 6. Habilidades grupales.**



**Nota:** Elaboración propia.

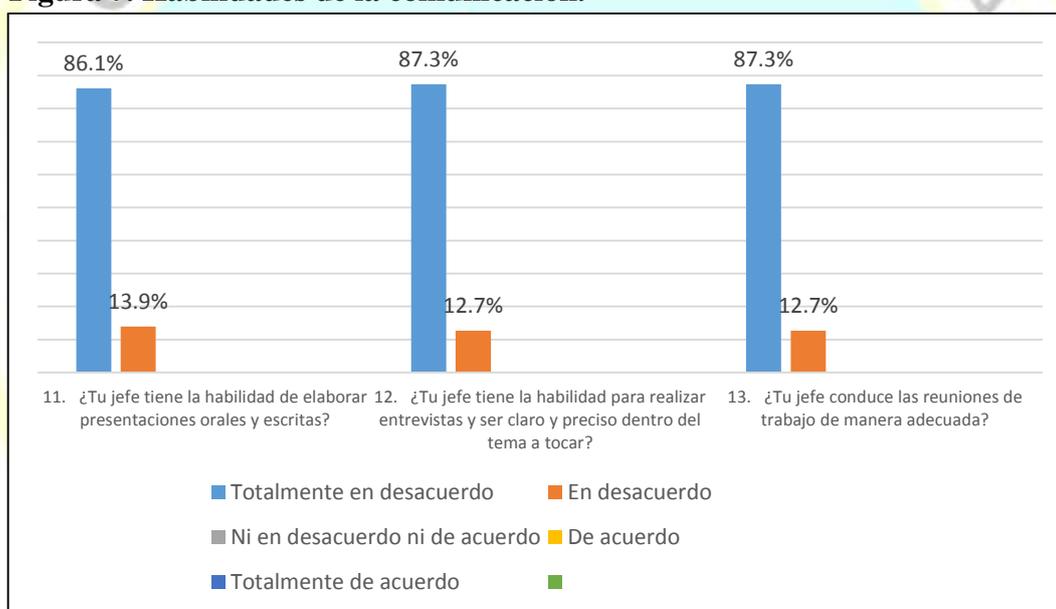
Se observa en la Tabla 6 que el 89,9% de los encuestados manifestaron que el jefe no lidera los cambios a realizarse en tu centro laboral y en el caso del 87,3% de los encuestados manifestaron que el jefe no sabe formar equipos de trabajo que tengan rendimientos altos y logren objetivos esperados, asimismo mencionaron que el jefe no lidera los cambios a realizarse en tu centro laboral.

**Tabla 7**  
**Habilidades de la comunicación**

Items	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
11. ¿Tu jefe tiene la habilidad de elaborar presentaciones orales y escritas?	68	86,1%	11	13,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
12. ¿Tu jefe tiene la habilidad para realizar entrevistas y ser claro y preciso dentro del tema a tocar?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
13. ¿Tu jefe conduce las reuniones de trabajo de manera adecuada?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 7. Habilidades de la comunicación.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 7 que el 87,3% de los encuestados manifestaron que el jefe no tiene la habilidad para realizar entrevistas y ser claro y preciso dentro del tema a tocar, asimismo mencionaron que el jefe no conduce las reuniones de trabajo de manera adecuada. Finalmente, un 86,1% adición que el jefe no tiene la habilidad de elaborar presentaciones orales y escritas.

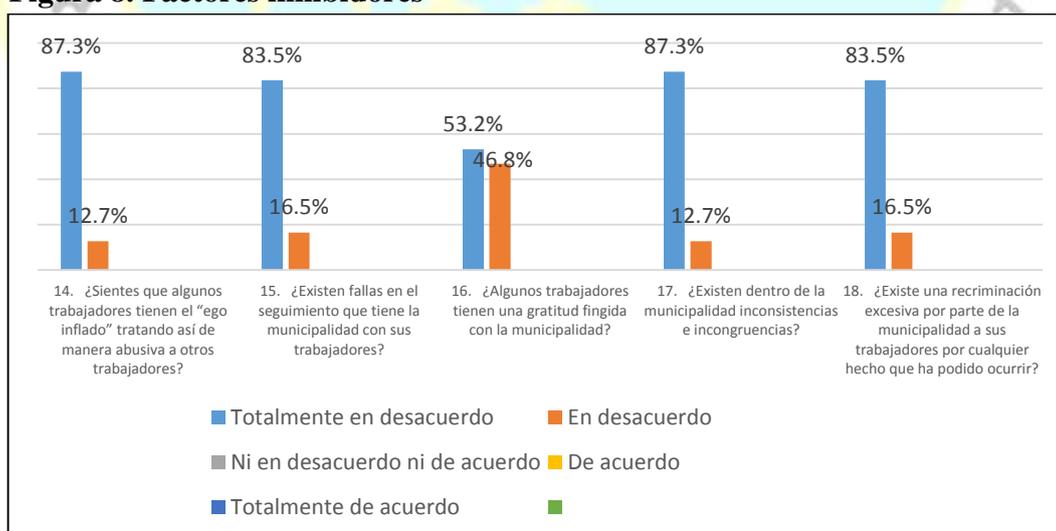
## C. Análisis e interpretación de la variable “Compromiso laboral”

**Tabla 8**  
**Factores Inhibidores**

Items	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
14. ¿Sientes que algunos trabajadores tienen el “ego inflado” tratando así de manera abusiva a otros trabajadores?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
15. ¿Existen fallas en el seguimiento que tiene la municipalidad con sus trabajadores?	66	83,5%	13	16,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
16. ¿Algunos trabajadores tienen una gratitud fingida con la municipalidad?	42	53,2%	37	46,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
17. ¿Existen dentro de la municipalidad inconsistencias e incongruencias?	69	87,3%	10	12,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
18. ¿Existe una recriminación excesiva por parte de la municipalidad a sus trabajadores por cualquier hecho que ha podido ocurrir?	66	83,5%	13	16,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 8. Factores inhibidores**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 8 que el 87,3% de los encuestados manifestaron que no sienten que algunos trabajadores tienen el “ego inflado” tratando así de manera abusiva a otros

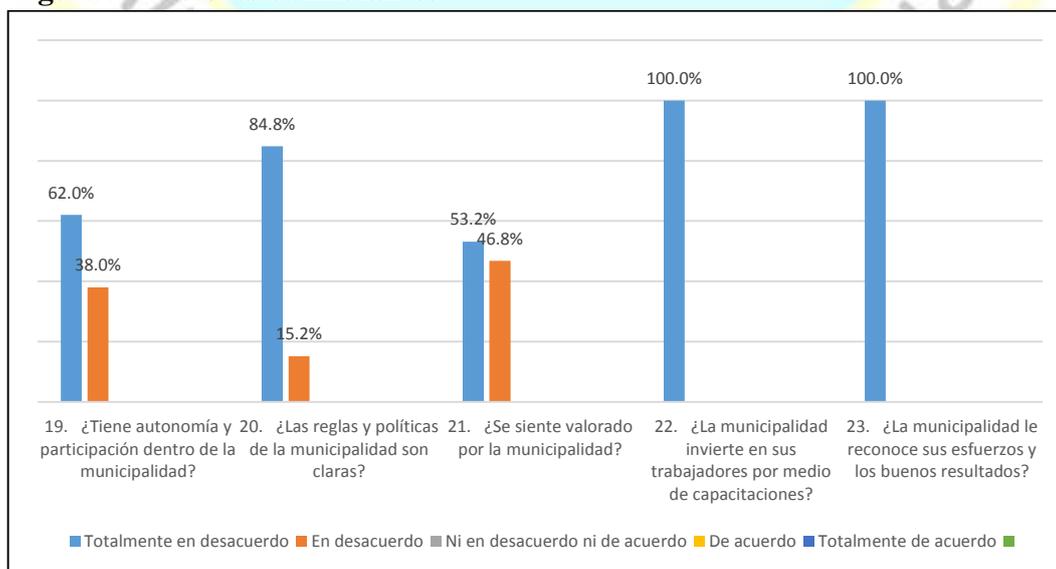
trabajadores, asimismo que haya dentro de la municipalidad inconsistencias e incongruencias. De igual manera el 83,5% determinaron que no existen fallas en el seguimiento que tiene la municipalidad con sus trabajadores y mucho menos que haya una recriminación excesiva por parte de la municipalidad a sus trabajadores por cualquier hecho que ha podido ocurrir.

**Tabla 9**  
**Factores Estimulantes**

Items	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.	Frec	Porc.
19. ¿Tiene autonomía y participación dentro de la municipalidad?	49	62,0%	30	38,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
20. ¿Las reglas y políticas de la municipalidad son claras?	67	84,8%	12	15,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
21. ¿Se siente valorado por la municipalidad?	42	53,2%	37	46,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
22. ¿La municipalidad invierte en sus trabajadores por medio de capacitaciones?	79	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
23. ¿La municipalidad le reconoce sus esfuerzos y los buenos resultados?	79	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

**Nota:** Elaboración propia.

**Figura 9. Factores estimulantes.**



**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 9 que el 100% de los encuestados manifestaron que la municipalidad no invierte en sus trabajadores por medio de capacitaciones, al igual que no reconoce los esfuerzos y los buenos resultados de sus colaboradores.

#### D. Prueba de normalidad

Se observa en la Tabla 10 que los datos analizados muestran una significancia de  $p = 0,00$ ; la misma que es menor a 0.05, por lo que no existe normalidad y se elige una prueba no paramétrica, en este caso se asume el Rho de Spearman en la comprobación de las hipótesis.

**Tabla 10**  
**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES DIRECTIVAS	,403	79	,000
HABILIDADES PERSONALES	,477	79	,000
HABILIDADES INTERPERSONALES	,435	79	,000
HABILIDADES GRUPALES	,444	79	,000
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	,445	79	,000
COMPROMISO LABORAL	,349	79	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Nota:** Elaboración propia.

## Hipótesis General

Ho: Las habilidades directivas no influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

Ha: Las habilidades directivas influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

**Tabla 11**  
**Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y el compromiso laboral**

		Habilidades directivas	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,459**
		N	79
	Compromiso laboral	Coefficiente de correlación	,459**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	79

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

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 11 que las habilidades directivas influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018; siendo muy significativo con un valor de  $p = 0.00 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, así también se determinó el grado de correlación entre las variables teniendo un valor de 0.459; es decir si existe una relación moderada.

## Hipótesis Especifica 1

Ho: Las habilidades personales no influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

Ha: Las habilidades personales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

**Tabla 12**  
**Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y el compromiso laboral**

		Habilidades personales	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,576**
		N	79
	Compromiso laboral	Coefficiente de correlación	,576**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	79

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

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 12 que las habilidades personales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018; siendo muy significativo con un valor de  $p = 0.00 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, así también se determinó el grado de correlación entre las variables teniendo un valor de 0.576; es decir si existe una relación moderada.

## Hipótesis Específica 2

Ho: Las habilidades interpersonales no influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

Ha: Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

**Tabla 13**  
**Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y el compromiso laboral**

		Habilidades interpersonales	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,413**
		N	79
	Compromiso laboral	Coefficiente de correlación	,413**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	79

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

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 13 que Las habilidades interpersonales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018; siendo muy significativo con un valor de  $p = 0.00 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, así también se determinó el grado de correlación entre las variables teniendo un valor de 0.413; es decir si existe una relación moderada.

### Hipótesis Especifica 3

Ho: Las habilidades grupales no influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

Ha: Las habilidades grupales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

**Tabla 14**  
**Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades grupales y el compromiso laboral**

		Habilidades grupales	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,400**
		N	79
	Compromiso laboral	Coeficiente de correlación	,400**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	79

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

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 14 que las habilidades grupales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018; siendo muy significativo con un valor de  $p = 0.00 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, así también se determinó el grado de correlación entre las variables teniendo un valor de 0.400; es decir si existe una relación moderada

#### Hipótesis Especifica 4

Ho: Las habilidades de comunicación no influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

Ha: Las habilidades de comunicación influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

**Tabla 15**  
**Correlación de Rho de Spearman entre las habilidades de comunicación y el compromiso laboral**

		Habilidades de comunicación	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Habilidades de comunicación	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,568**
		N	79
	Compromiso laboral	Coefficiente de correlación	,568**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	79

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

**Nota:** Elaboración propia.

Se observa en la Tabla 15 que las habilidades de comunicación influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018; siendo muy significativo con un valor de  $p = 0.00 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, así también se determinó el grado de correlación entre las variables teniendo un valor de 0.568; es decir si existe una relación moderada.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

Con la globalización, se ha preferido en las instituciones innovar en lo que refiere a los profesionales que van a laborar en la entidad, éstos no solo deben contar con los conocimientos necesarios, sino que deben contar con habilidades directivas que se deben relacionar con el compromiso laboral de los trabajadores con relación a la institución, esto se ha convertido en un punto importante que las instituciones consideran para seguir creciendo en los distintos sectores y brindar un servicio de calidad. Las instituciones buscan que las personas que estén al frente cuenten con habilidades directivas, así como deben tener y mantener las habilidades administrativas técnicas básicas como el trato del personal a su cargo y habilidades conceptuales que le servirán para facilitar su adaptación a los constantes cambios, motivo por el cual los profesionales deben buscar innovar las estrategias de gestión y las relaciones personales, también deben hacer uso de las nuevas herramientas tecnológicas para asegurar un trabajo eficiente y eficaz dentro de la institución, pero también deben considerar brindar un ambiente laboral agradable, valorar el trabajo de sus subordinados, establecer una relación estrecha con los equipos de trabajo con la finalidad de que los trabajadores se comprometan con la institución y poder cumplir con las metas y objetivos requeridos.

Cuando se toca el tema de compromiso laboral se hace referencia a la relación que existe entre el trabajador y la institución. El compromiso refiere a que la Municipalidad Distrital de Huaura necesita contar con personal leal que se identifique con la institución y que su participación dentro de ella sea activa. Se podría definir al compromiso laboral como el grado de responsabilidad de los trabajadores y como éste se identifica con la institución. Se tiene que tener claro que para solucionar un inconveniente que se presente y poder cumplir con las finalidades y los propósitos de

la institución, los conocimientos no son suficientes es importante que el trabajador también cuente con algunas habilidades, actitudes y destrezas. Un trabajador comprometido con sus labores es el que se identifica con la Municipalidad trabajando para logro de las metas de ésta y con el objetivo de mantenerse laborando en la Municipalidad. El trabajador comprometido laboralmente es el que idéntica con sus labores con la finalidad de realizarlas de una manera eficiente y eficaz para beneficio de la Municipalidad, para que ésta cumpla con sus metas.

Las habilidades directivas es el progreso de las habilidades y la actitud que tiene el individuo para dirigir una institución o una parte de ella; éstas se vinculan a las funciones que demandan la administración como son el poder prever, el dirigir, controlar, organizar y coordinar; además se considera que las habilidades directivas son varias como las habilidades técnicas son las que se relacionan con función del procedimiento administrativo, las conceptuales son las que ayudaran a la elaboración de nuevos concepto y la formulación de ideas para la resolución de los problemas de manera rápida, efectiva y creativa, las humanas son las que hacen referencia a las relaciones personales. La Municipalidad Distrital de Huaura necesita contar con trabajadores que cuenten con habilidades directivas como la comunicación, el liderazgo, la habilidad de motivar a sus subordinados, con la empatía, entre otras.

En la Municipalidad Distrital de Huaura el personal administrativo que ejerce un cargo directivo dentro de la institución ha manifestado la carencia de habilidades directivas y por consecuencia está afectando el compromiso laboral de los trabajadores; en el caso del 87,3% menciono que los directivos han manifestado dificultad para la resolución de los problemas que se han presentado; en el caso del 100% menciono que la comunicación entre los distintos niveles de jerarquía es pobre lo que ocasiona retrasos en el cumplimiento de las metas de la institución; también se ha podido evidenciar a criterio del 100% que los directivos no muestran interés y compromiso con el equipo de trabajo; los trabajadores no se comprometen con sus labores, en el caso del 94,9% menciono que el ambiente donde laboran no es cómodo, sienten que sus superiores no valoran el esfuerzo que realizan para cumplir con sus labores diarias, en algunos casos han manifestado que sienten inseguridad de su permanencia dentro de la Municipalidad.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,576$ ), por lo que se concluye que las habilidades personales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018. Mientras el jefe continúe presentando carencia en sus habilidades para solucionar los problemas ocurridos en el centro laboral de manera analítica y creativa, afectara en el compromiso laboral de los trabajadores y como éste se identifica con la institución

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,413$ ), por lo que se concluye que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018. Mientras el jefe continúe presentando carencia en sus habilidades de ganar poder e influenciar en su equipo de trabajo, afectara en el compromiso laboral de los trabajadores y como éste se identifica con la institución.

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,400$ ), por lo que se concluye que las habilidades grupales influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018. Mientras el jefe continúe presentando carencia en sus habilidades para saber formar equipos de trabajo que tengan rendimientos altos y logren objetivos esperados, afectara en el compromiso laboral de los trabajadores y como éste se identifica con la institución

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,568$ ), por lo que se concluye que las habilidades de

comunicación influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018. Mientras el jefe continúe presentando carencia en sus habilidades para conducir las reuniones de trabajo de manera adecuada, afectara en el compromiso laboral de los trabajadores y como éste se identifica con la institución

Por lo tanto

Con el estudio se determinó que existe una correlación moderada y muy significativa ( $p = 0,00 < 0,05$ ;  $r = 0,459$ ), por lo que se concluye que las habilidades directivas influyen significativamente en el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura, 2018.

## **6.2 Recomendaciones**

Realizar capacitaciones periódicas para afianzar las habilidades directivas de los jefes de las distintas oficinas y áreas para solucionar los problemas ocurridos en el centro laboral de manera analítica y creativa; y así tener al trabajador comprometido laboralmente con la finalidad que realice de manera eficiente y eficaz las metas de la Municipalidad.

Realizar capacitaciones periódicas para afianzar las habilidades directivas de los jefes de las distintas oficinas y áreas para influenciar en su equipo de trabajo; y así tener al trabajador comprometido laboralmente con la finalidad que realice de manera eficiente y eficaz las metas de la Municipalidad.

Realizar capacitaciones periódicas para afianzar las habilidades directivas de los jefes de las distintas oficinas y áreas para saber formar equipos de trabajo que tengan rendimientos altos y logren objetivos esperados; y así tener al trabajador comprometido laboralmente con la finalidad que realice de manera eficiente y eficaz las metas de la Municipalidad.

Realizar capacitaciones periódicas para afianzar las habilidades directivas de los jefes de las distintas oficinas y áreas para conducir las reuniones de trabajo de manera adecuada; y así tener al trabajador comprometido laboralmente con la finalidad que realice de manera eficiente y eficaz las metas de la Municipalidad.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

- Daft, R., & Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R. (2011). *Administración* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organización. Gestión de personas y organizaciones* (9 ed.). México: Cengage.
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2 ed.). México: Limusa Wiley.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México: Pearson.

### 7.2 Fuentes electrónicas

- Aldana, J. (2013). *Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Aldana-Jennifer.pdf>

- Del Rosario, C. (2017). *Clima Organizacional y el nivel de compromiso laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Postales del Perú*. Lima 2016. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5830/Del%20Rosario\\_CDY.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5830/Del%20Rosario_CDY.pdf?sequence=1)
- Huatuco, V. (2017). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional en la Municipalidad Distrital de Ate – 2016*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco\\_NVJ.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9014/Huatuco_NVJ.pdf?sequence=1)
- Humpiri, S. (2016). *Habilidades directivas y eficiencia administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, región Moquegua, 2016*. Tesis, Universidad Nacional de Moquegua, Perú. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de [http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/10/T\\_095\\_44903925\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/10/T_095_44903925_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de meyer y allen en trabajadores de un contact center*. Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL\\_Elizabeth+Montoya.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL_Elizabeth+Montoya.pdf)
- Pedroza, R. (2017). *Clima organizacional y el compromiso laboral de los colaboradores en la organización ChuckeCheese´s del distrito de Los Olivos, 2016*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7671/Pedroza\\_SMRD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7671/Pedroza_SMRD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peñaloza, M. (2014). *Habilidades gerenciales del director que fortalecen las relaciones interpersonales del docente en educación primaria*. Tesis, Universidad del Zulia, Venezuela. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2015-03-03T09:29:41Z-5573/Publico/penaloza\\_paez\\_maria\\_f.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2015-03-03T09:29:41Z-5573/Publico/penaloza_paez_maria_f.pdf)

Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional (Estudio realizado con gerentes de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango)*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>

Reyes, L. (2016). *Relación entre compromiso laboral y personalidad de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de alimentos de la Costa Sur*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado el 20 de mayo de 2018, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Reyes-Liliana.pdf>



## ANEXOS

### CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y COMPROMISO LABORAL

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre las habilidades directivas y el compromiso laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huaura. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

#### I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

##### a. Género

Masculino	
Femenino	

##### b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

##### c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

#### II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Si	A veces	No
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>			
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES PERSONALES</b>			
1. ¿Tu jefe se preocupa por capacitarse constantemente demostrando preocupación por el desarrollo del autoconocimiento?			
2. ¿Tu jefe maneja adecuadamente el estrés que se maneja en el entorno laboral?			
3. ¿Tu jefe soluciona los problemas ocurridos en el centro laboral de manera analítica y creativa?			
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES</b>			
4. ¿Tu jefe establece relaciones de confianza con su equipo mediante una comunicación de apoyo?			
5. ¿Tu jefe tiene la habilidad de ganar poder e influencia sobre su equipo de trabajo?			
6. ¿Tu jefe motiva a sus trabajadores?			
7. ¿Tu jefe maneja adecuadamente los conflictos ocurridos en su centro laboral?			
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES GRUPALES</b>			
8. ¿Tu jefe delega autoridad a los demás cuando se es necesario?			
9. ¿Tu jefe sabe formar equipos de trabajo que tengan rendimientos altos y logren objetivos esperados?			
10. ¿Tu jefe lidera los cambios a realizarse en tu centro laboral?			
<b>DIMENSIÓN: HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b>			
11. ¿Tu jefe tiene la habilidad de elaborar presentaciones orales y escritas?			
12. ¿Tu jefe tiene la habilidad para realizar entrevistas y ser claro y preciso dentro del tema a tocar?			
13. ¿Tu jefe conduce las reuniones de trabajo de manera adecuada?			

## COMPROMISO LABORAL

### DIMENSIÓN: FACTORES INHIBIDORES

14. ¿Sientes que algunos trabajadores tienen el “ego inflado” tratando así de manera abusiva a otros trabajadores?			
15. ¿Existen fallas en el seguimiento que tiene la municipalidad con sus trabajadores?			
16. ¿Algunos trabajadores tienen una gratitud fingida con la municipalidad?			
17. ¿Existen dentro de la municipalidad inconsistencias e incongruencias?			
18. ¿Existe una recriminación excesiva por parte de la municipalidad a sus trabajadores por cualquier hecho que ha podido ocurrir?			

### DIMENSIÓN: FACTORES ESTIMULANTES

19. ¿Tiene autonomía y participación dentro de la municipalidad?			
20. ¿Las reglas y políticas de la municipalidad son claras?			
21. ¿Se siente valorado por la municipalidad?			
22. ¿La municipalidad invierte en sus trabajadores por medio de capacitaciones?			
23. ¿La municipalidad le reconoce sus esfuerzos y los buenos resultados?			

---

**Dr. Carlos Máximo Gonzales Añorga**  
**ASESOR**

---

**Dr. Luis Alberto Baldeos Ardían**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. Abrahán Cesar Neri Ayala**  
**VOCAL**

