

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**HABILIDADES DE DIRECTIVOS Y
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL
PERSONAL ASISTENCIAL DE SALUD DEL
HOSPITAL BARRANCA , 2022.**

PRESENTADO POR:

GIANINA IDALMILA ANGELES DE LA CRUZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN GERENCIA DE
SERVICIOS DE SALUD**

ASESOR:

M(o). Manuel Jesús Bazalar Bazalar

HUACHO - 2022

**HABILIDADES DE DIRECTIVOS Y COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ASISTENCIAL DE SALUD
DEL HOSPITAL BARRANCA , 2022.**

GIANINA IDALMILA ANGELES DE LA CRUZ

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: M(o). Manuel Jesús Bazalar Bazalar

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO(A) EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD
HUACHO
2022**

DEDICATORIA

Para mi familia, que siempre confió en mí, a ti mamá que desde el cielo guías mis pasos para ser mejor persona día a día, y para esa persona que siempre apostó por mí, Elvis, siempre juntos mi cari...

Gianina Idalmila Angeles De La Cruz.

AGRADECIMIENTO

A mi asesor, por guiarme en la elaboración de tesis, a los maestros catedráticos que con cada enseñanza formaron un profesional competente y sobre todo a Dios por darme la dicha de la vida.

Gianina Idalmila Angeles De La Cruz.

ÍNDICE

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD	1
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	4
1.6 Viabilidad del estudio	5
CAPÍTULO II	5
MARCO TEÓRICO	5
2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.1.1 Investigaciones internacionales	6
2.1.2 Investigaciones nacionales	7
2.2 Bases teóricas	10
2.3 Bases filosóficas	27
2.4 Definición de términos básicos	28
2.5 Hipótesis de investigación	30
2.5.1 Hipótesis general	30
2.5.2 Hipótesis específicas	30
2.6 Operacionalización de las variables	31
CAPÍTULO III	32
METODOLOGÍA	32
3.1 Diseño metodológico	32

3.2 Población y muestra	32
3.2.1 Población	32
3.2.2 Muestra	32
3.3 Técnicas de recolección de datos	33
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	33
CAPÍTULO IV	34
RESULTADOS	34
4.1 Análisis de resultados	34
4.2 Contratación de hipótesis	40
CAPÍTULO V	45
DISCUSIÓN	45
5.1 Discusión de resultados	45
CAPÍTULO VI	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
6.1 Conclusiones	48
6.2 Recomendaciones	49
REFERENCIAS	51
7.1 Fuentes bibliográficas	51
7.2 Fuentes electrónicas	51
ANEXOS	57

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general establecer de qué manera las habilidades de directivos influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022. La metodología fue de tipo básico, nivel explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue 604 miembros del personal de asistencial de salud, muestra de 235 miembros del personal de asistencial de salud. Se utilizó la encuesta. Respecto a los resultados, de las habilidades directivas, el 23.4% calificó que se desarrolló de manera eficaz, el 66.4% se desarrolla de manera eficaz y el 10.2% se desarrolla de manera 10.2%; del compromiso organizacional, el 23% presenta un nivel alto, el 63% un nivel regular y el 14% un nivel bajo. La investigación concluyó que la prueba de Rho de Spearman tiene un valor de 0.793, lo que indica un grado positivo alto, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades de directivos influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca , 2022.

Palabras clave: habilidades directivas y compromiso organizacional.

ABSTRACT

The general objective of the research was to establish how managerial skills influence the organizational commitment of health care personnel at Hospital Barranca, 2022. The methodology was basic, explanatory level, non-experimental design, quantitative approach. The population was 604 members of the health care staff, a sample of 235 members of the health care staff. The survey was used. Regarding the results, of management skills, 23.4% rated that it was developed effectively, 66.4% developed effectively and 10.2% developed 10.2%; of organizational commitment, 23% have a high level, 63% a regular level and 14% a low level. The investigation concluded that Spearman's Rho test has a value of 0.793, which indicates a high positive degree, in addition to a significant level of $p = 0.00$, being less than $p = 0.05$; assuming in this way that the skills of managers significantly influence the organizational commitment of the health care personnel of the Hospital Barranca , 2022.

Keywords: management skills and organizational commitment.

INTRODUCCIÓN

Las habilidades del directivo son una combinación de la capacidad de influir, comunicar, liderar, promover el cambio, gestionar y resolver conflictos, gestionar la colaboración y construir vínculos para que las personas a cargo logren realizar su trabajo más efectivo. Es relevante que los directivos mejoren sus habilidades como una herramienta para que las relaciones con los empleados alcancen las metas organizacionales. En pocas palabras, es importante que los dirigentes y trabajadores comprendan que la mejor manera de conseguir mejorar y tener prosperidad personal e institucional es desarrollando el rendimiento y la productividad, requiriendo de ese modo que los trabajadores estén más comprometidos más con la organización (Cárdenas V. , 2020).

Es por este motivo que la investigación tuvo como objetivo el establecer de qué manera las habilidades de directivos influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

La investigación está desarrollada en siete capítulos más anexos. Dentro del primer capítulo, planteamiento del problema, se consideró la descripción de la realidad problemática como también los problemas y objetivos, general y específicos para ambos casos, para luego especificar la justificación, delimitación y viabilidad del estudio. Dentro del segundo capítulo, marco teórico, se consideraron los antecedentes internacionales como nacionales, además de las bases teóricas y definiciones de términos básicos. Se plantearon la hipótesis general y específicas, para, por último, presentar la operacionalización de las variables. El tercer capítulo, metodología, presenta el diseño metodológico en que se basa la investigación además de presentar la población y muestra con la que se trabajó, y los instrumentos de recolección de datos y técnicas para el procesamiento de la información que ayudaron en la investigación. El cuarto capítulo, resultados, desarrolla el análisis de resultados y la contrastación de hipótesis. El quinto capítulo presenta la discusión de resultados. El sexto capítulo desarrolla las conclusiones y recomendaciones. Para que en el séptimo capítulo se presenten las referencias tanto bibliográficas como electrónicas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Hablar de habilidades directivas en un sector como es el de salud, en donde los conocimientos o las experiencias se adquieren constantemente con la práctica, es un verdadero desafío desempeñar funciones eficientemente y cumplir las necesidades de los clientes en el contexto público y privado, más aún mantener comprometido al personal a cargo de ofrecer dichos servicios. Por tal motivo, existe diferentes problemáticas relacionadas a las habilidades directivas y al compromiso organizacional. A nivel internacional, respecto a las habilidades del directivo, según el estudio realizado Pereda (2018) señala que los puestos directivos en la organización en investigación fueron colocados por favoritismo político y no siempre están capacitados para hacer un buen papel, además, las jefaturas de los diferentes servicios no reciben más del 25% de lo que requieren para satisfacer la demanda y como consecuencia no se brinda un buen servicio. Por otro lado, respecto al compromiso organizacional, el estudio elaborado por Aldana (2018) hace énfasis que en Latinoamérica la mayor parte de los ciudadanos no se sienten comprometidos con su trabajo ya que las organizaciones no se centran en crear ambientes cálidos donde los individuos puedan desenvolverse adecuadamente.

En el Perú, el sector salud enfrenta desafíos, en especial a los establecimientos públicos a nivel nacional, respecto a las habilidades directivas el estudio realizado por Puma (2020) evidencia en su mayoría los directivos carecen de la suficiente capacitación para desempeñar sus funciones, motivo por el cual existe deficiencias en los métodos y labores que se desenvuelven a diario. Por otro lado, respecto al compromiso organizacional, el estudio realizado por Flores (2019) evidencia que la baja disponibilidad de equipos en la organización, el trabajo sobrecargado, la poca

motivación y la ubicación laboral no acorde a su especialidad, genera la falta de compromiso en los trabajadores.

Las habilidades del directivo son una combinación de la capacidad de influir, comunicar, liderar, promover el cambio, gestionar y resolver conflictos, gestionar la colaboración y construir vínculos para que las personas a cargo logren realizar su trabajo más efectivo. Es relevante que los directivos mejoren sus habilidades como una herramienta para que las relaciones con los empleados alcancen las metas organizacionales. En pocas palabras, es importante que los dirigentes y trabajadores comprendan que la mejor manera de conseguir mejorar y tener prosperidad personal e institucional es desarrollando el rendimiento y la productividad, requiriendo de ese modo que los trabajadores estén más comprometidos más con la organización (Cárdenas V. , 2020). Teniendo en cuenta lo mencionado, el estudio tiene como objeto el establecer de qué modo las habilidades de directivos intervienen en el compromiso organizacional en trabajadores asistenciales de salud del Hospital Barranca, 2022.

Dentro del Hospital Barranca, se han observado una serie de problemáticas que vienen afectando el compromiso organizacional de sus trabajadores, tales como el estrés laboral generado por los incentivos económicos decretados por el estado y gestionado por el hospital; existe multifuncionalidad en el desempeño laboral ya que el personal contratado no es continuo; se ofrece una atención de poca calidad hacia el usuario generando que este satisfecho con los servicios que brinda la institución; no se emplea de forma racional los insumos de protección personal que brinda el hospital generándose un aumento en el riesgo contagio con COVID 19; no se priorizan las vacunas para el personal asistencial de primera línea generándose que un clima laboral negativo donde el personal de primera línea no se siente seguro.

Por otro lado, se ha podido evidenciar otras problemáticas respecto a las habilidades de los directivos. Dichas problemáticas son, la falta de incentivo de alianzas estratégicas interhospitalaria para cubrir el déficit de demanda de oxígeno en plena pandemia de COVID 19; falta gestionar a nivel regional y central que el Hospital de Barranca sea reconocido como Hospital COVID 19, mediante resolución para beneficiar al personal asistencial con los diferentes bonos decretados por el estado; aún no se gestiona con la municipalidad el uso de locales y calles aledañas al hospital para cubrir la falta de infraestructura debida a la alta demanda en plena

pandemia en el hospital de Barranca; tampoco se ha realizar una buena gestión a nivel regional la permanencia del recurso humano CAS contratado pare cubrir el déficit del personal nombrado con factores de riesgo y/o comorbilidad que no realizan trabajo presencial.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera las habilidades de directivos influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022?

1.2.2 Problemas específicos

- a. ¿De qué manera las habilidades personales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022?
- b. ¿De qué manera las habilidades interpersonales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022?
- c. ¿De qué manera las habilidades grupales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022?
- d. ¿De qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Establecer de qué manera las habilidades de directivos influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital de Barranca, 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Establecer de qué manera las habilidades personales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital de Barranca, 2022.
- b. Establecer de qué manera las habilidades interpersonales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital de Barranca, 2022.

- c. Establecer de qué manera las habilidades grupales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.
- d. Establecer de qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

1.4 Justificación de la investigación

Justificación teórica

Su objetivo del estudio es contribuir al campo de conocimiento de las habilidades directivas y compromiso organizacional como factores estratégicos con el fin de mejorar la imagen del hospital a partir del análisis de las dimensiones de cada una de ella.

Justificación metodológica

Porque la información utilizada en este estudio puede ser utilizada para estudios en todos los aspectos de la gestión en el sector salud, además permite saber hasta dónde se está trabajando en relación al efecto de las habilidades directivas en el compromiso organizacional de los trabajadores asistenciales de salud en el hospital de Barranca.

1.5 Delimitaciones del estudio

- La delimitación geográfica: Hospital Barranca, departamento de Lima.
- La delimitación temporal para el desarrollo de la investigación se desarrollará en un horizonte de tiempo de mayo del año 2022 a diciembre del año 2022.
- La delimitación social comprende al personal de asistencial de salud del Hospital Barranca.
- La delimitación semántica comprende: Habilidades directivas y compromiso organizacional.

1.6 Viabilidad del estudio

Se avala la realización porque se cuenta con los recursos económicos, humanos y materiales para llevar a cabo esta investigación. También, se tiene la disposición de tiempo y acceso al hospital.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Chiang y Rebolledo (2020) efectuaron el estudio con título “Autoeficacia: sus efectos en la satisfacción laboral y compromiso organizacional. Caso funcionarios de la salud”, la Universidad del Bío-Bío fue quien lo aprobó. Concepción. Chile. Su objetivo general fue estudiar y revisar la conducta de los trabajadores en un Hospital de la Provincia de Arauco, por medio de la satisfacción laboral, compromiso organizacional y autoeficacia laboral. Tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 232 trabajadores, y una muestra de 149 individuos. La encuesta fue la técnica de recolección de datos empleada, y el cuestionario su instrumento. Los resultados sostienen que, para la Autoeficacia, la Dimensión 2 es aquella que tiene más influencia ($R^2 = .80$), para la Satisfacción Laboral, la dimensión que es de mayor importancia es Satisfacción con la Oportunidad de Desarrollo (SL-IV) ($R^2 = .95$), y por último para el Compromiso Organizacional, el que tiene una ponderación mayor es el de Continuidad ($R^2 = .79$). Las conclusiones señalan que el modelo conceptual ha perdido una de las dimensiones de una de sus variables, este es el Compromiso Normativo, con análisis conflictivos del modelo de Heywood, por motivo de la débil contribución del método realizado, se decidió eliminar.

Fuentes, López y Moya (2020) realizaron la investigación titulada “Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela”, la Universidad de La Guajira fue quien la aceptó. La Guajira. Colombia. Su objetivo general fue analizar el compromiso organizacional como estrategia con la finalidad de implementar cambios en instituciones hospitalarias. Tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 64 sujetos. La encuesta fue la técnica de recolección de datos empleada, y el cuestionario su instrumento. Los resultados confirman que, según la escala, la presencia de cada una de las dimensiones relacionadas con el compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) es elevada, observándose el mismo comportamiento en los dos hospitales. En promedio, los indicadores reconocieron un valor de 4,43 para NSR y 4,35 para HUM. Las conclusiones señalan que los descubrimientos del estudio

acerca del compromiso organizacional como método de cambio en los hospitales públicos Nuestra Señora de los Remedios y Hospital Universitario de Maracaibo muestran que el personal médico de las dos instituciones presenta características de gran compromiso organizacional, por ende, es fácil hacer cambios en las instituciones referidas.

Lozano y Segovia (2017) realizaron la investigación titulada “Elementos determinantes del compromiso organizacional en un hospital universitario de tercer nivel de atención”, la cual fue aprobada por la Universidad S/N, San Nicolás de los Garza. N.L. México. La investigación tuvo como objetivo general hallar los factores que influyen en el compromiso organizacional en trabajadores profesionales sanitarios de un hospital universitario de tercer nivel de cuidado. Es de diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional, con enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 555 empleados, y una muestra de 161 empleados. La encuesta fue la técnica de recolección de datos empleada, y el cuestionario su instrumento. Los resultados sostienen que la satisfacción laboral, que es una actitud del personal, y la identificación y el afecto por la organización, que son percepciones individuales, son elementos que determinan el compromiso organizacional de los trabajadores profesionales sanitarios en un hospital universitario de tercer nivel de cuidado. Las conclusiones señalan que de alguna manera el compromiso organizacional se refleja en los resultados que el personal obtiene internamente en la institución, es decir, el compromiso organizacional se refleja en el servicio que brinda el hospital universitario.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Barreto (2022) hizo la investigación de maestría con título “Compromiso organizacional y desempeño laboral de la unidad de cuidados intensivos de un hospital Nivel III-1 de Minsa, Lima 2022”, la Universidad César Vallejo fue quien la aprobó. Lima. Perú. Su objetivo general fue determinar el vínculo existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de la unidad de cuidados intensivos de un Hospital de nivel III- 1 Minsa Lima 2022. La investigación tiene un

diseño no experimental, de tipo transversal y descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 65 empleados. La encuesta fue la técnica de recolección de datos empleada, y el cuestionario su instrumento. Los resultados confirman que el 21.5% representa el compromiso organizacional en estado imperfecto, el 44.6% en estado medio y el 33.8% en estado perfecto. Las conclusiones señalan que se estableció que hay una fuerte relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en la unidad de cuidados intensivos del hospital Nivel III-1 de Lima 2022, lo que nos demostrará de contar con un óptimo desarrollo de los factores dentro del compromiso organizacional produjese que el desempeño laboral sea más eficaz, favoreciendo de esa manera la calidad ofrecida en el servicio.

Barazorda (2021) realizó la tesis de maestría titulada “Habilidades directivas y satisfacción laboral en el centro de salud de Tamburco, Abancay 2020”, la Universidad César Vallejo fue quien la aprobó. Lima. Perú. Su objetivo general fue establecer el vínculo entre las Habilidades directivas y satisfacción laboral en el centro de salud de Tamburco, Abancay 2020. Es de diseño no experimental, de tipo transversal y descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 30 colaboradores. La encuesta fue la técnica de recolección de datos empleada, y el cuestionario su instrumento. Los resultados confirman que las habilidades directivas y la satisfacción laboral entre los empleados del centro de salud Tamburco están relacionadas directa y significativamente, ya que se encontró que el coeficiente de Correlación de Spearman es de 0.734, lo que demuestra en medida que las habilidades directivas sean óptimas, se tendrá una mejor satisfacción laboral. Las conclusiones señalan que las habilidades directivas y la satisfacción laboral entre los empleados del Centro de salud de Tamburco están relacionadas directa y estadísticamente, dando un valor de 0.734 para el coeficiente de correlación de Spearman, valor que indica correlación directa y elevada, asimismo, muestra que cuando mejoran las habilidades directivas esperan más satisfacción, y viceversa.

Caceres (2021) realizó la tesis de maestría titulada “Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020”, la Universidad César Vallejo fue quien la aprobó. Lima. Perú. Su objetivo general fue hallar el vínculo entre habilidades directivas y la cultura organizacional en empleados de la micro red de

salud Pampachiri. La investigación tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional, con enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 62 sujetos. La encuesta fue la técnica de recolección de datos empleada, y el cuestionario su instrumento. Los resultados sostienen que, de los trabajadores, el 39% piensa que las habilidades directivas son aceptables en la micro red de salud Pampachiri, además 40 y 42 % de los empleados piensan que son aceptables también las habilidades personales, interpersonales y grupales, en cultura organizacional, de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri, el 34% piensa que la cultura organizacional es de mercado, 31% como jerárquico, 23% como adhocrático y un 8% como clan. Las conclusiones señalan que no se estableció la intervención de las habilidades directivas y la Cultura organizacional descubierta por empleados de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020, por motivo que la cultura organizacional no es establecida por los directivos, si no por lo inverso se desarrolla por los integrantes de la institución.

Gonzales (2021) realizó la tesis de maestría con título “Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas, 2020”, la Universidad César Vallejo fue quien la aprobó. Lima. Perú. Su objetivo general fue establecer el vínculo entre las habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas, 2020. La investigación tiene un diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional, con enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 40 trabajadores. La encuesta fue la técnica de recolección de datos empleada, y el cuestionario su instrumento. Los resultados confirman que el nivel 77.5% de habilidades directivas es normal y el nivel medio de satisfacción laboral es del 87.5%. Además, se decidió que hay una relación importante entre las variables estudiadas. La prueba de correlación que utiliza el coeficiente de Pearson de 0,455 ** (Sig. = 0,003 < 0,01) muestra correlación, directa y significación al nivel de 0,01. Las conclusiones señalan que se estableció que hay un vínculo entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral en trabajadores de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas, 2020, aquello fue confirmado por el coeficiente de correlación de Pearson el cual fue de 0.455*, y el valor de $p = 0,003 < 0,05$, siendo una relación moderada, directa y significativa al nivel 0,01. Asimismo, los resultados

también mostraron un aumento en el nivel promedio de habilidades directivas de 77.5% y un aumento en el nivel promedio de satisfacción laboral de 87.5%.

2.2 Bases teóricas

Variable independiente: Habilidades de directivos

A. Definiciones

Díaz et al. (2021) aluden que habilidades se requieren a los comportamientos que se realizan en un acontecimiento ya sea de manera consciente o inconsciente. “Las habilidades desde un punto de vista psicológico y educativo, crea un sistema complejo de tareas y actividades necesarias para controlar las acciones creadas y desarrolladas dentro de él” (p. 508).

Paredes, Ibarra y Moreno (2020) señalan que las habilidades directivas del gerente “tienen que ser consideradas en tres enfoques: organización, es decir eficiencia (reducir costos) y eficacia (conseguir buenos resultados); con el fin de fortalecer y mejorar la relación entre los empleados y los altos directivos” (p. 71).

González y Canós (2020) mencionan que “las habilidades directivas son las que dan un desempeño extraordinario y mejoran el ambiente de trabajo del gerente, quien podrá tomar decisiones fuertes y buenas para la organización” (p. 364).

Pazmiño et al. (2019) indican que las habilidades directivas o gerenciales son un signo diferenciador de un gerente que solo “controla, los que realizan los métodos administrativos y quienes, gracias a sus cualidades, ejercicios y estimulaciones fijas y efectivas hacia la labor y sus subordinados, favorecen a la prosperidad de su corporación laboral y al clima en la organización” (p. 687).

B. Dimensiones

Según la investigación realizada por Moreno (2018), citando a Whetten y Cameron, menciona que las dimensiones que evalúan las habilidades del directivo son las mencionadas a continuación:

a. Habilidades personales

Moreno (2018), citando a Whetten y Cameron indican que estas habilidades se enfocan en aquellos semblantes que no involucran a los individuos de su ambiente, sino que se encuentran más vinculadas con el manejo propio, razón por la que son denominadas personales. Estas habilidades se encuentran formadas por la capacidad para desarrollar autoconocimiento, el manejo de tensión o estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas.

b. Habilidades interpersonales

Moreno (2018), citando Whetten y Cameron mencionan que en estas habilidades están los asuntos principalmente que se relacionan con la interacción de un sujeto con otros en su contexto. Estas habilidades se forman por la aptitud para establecer relaciones por medio del diálogo de soporte, el interés por ganar poder y/o influencia en otros integrantes del grupo, la motivación de los demás y el manejo de conflictos que suceden con demás sujetos.

c. Habilidades grupales

Moreno (2018), citando Whetten y Cameron señalan que este grupo de habilidades se enfocan en temas que derivan de la contribución graduada internamente en los equipos de individuos, sea en su perspectiva de líder o como dependiente. Aquellas habilidades se encuentran formadas por la aptitud para establecer cuándo se delega o facultan responsabilidades a otros miembros del equipo, la determinación de pautas que acrecienten la certeza de los grupos de trabajo y liderar cambios positivos en la empresa.

d. Habilidades especiales para la comunicación

Moreno (2018), citando Whetten y Cameron mencionan que estas habilidades se asocian con las labores que se realizan internamente en el área administrativa, y consienten una administración apropiada de parte del directivo. De acuerdo con los autores aludidos, esta habilidad contiene la aptitud para elaborar presentaciones de tipo oral y/o escrita, y de modo más reciente, de tipo audiovisual; del mismo modo como la aptitud para realizar una entrevista; y para conducir reuniones con el grupo de trabajo.

C. Trinomio para logran un directivo capaz

Diaz et al. (2021) indican que el desarrollo del saber “conocer” consiente a los gerentes tener el conocimiento necesario para hacer su trabajo con eficacia, el saber “realizar” les da el conocimiento y la habilidad para hacer su trabajo sabiamente, y el saber “ser” les da comodidad de ser capaz de tomar acción, mostrando sus cualidades de liderazgo para cumplir con las expectativas.

- Las habilidades personales son las habilidades básicas que las personas desarrollan en su ámbito privado y profesional, es la naturaleza humana. En referencia, Wetten y Cameron (2011) demostraron que la habilidad personal está íntimamente relacionada con la autoconciencia. Por lo tanto, el comportamiento depende de la autoconciencia de un sujeto, que es lo principal para llegar a su campo, y esto también ayuda en el desarrollo de otras habilidades que le permitirán exponer el principio e intenciones, hacer una apropiada gestión del tiempo y el empleo eficaz del estrés.
- Las habilidades interpersonales son habilidades que capacitan a un individuo para interactuar con otras en diferentes situaciones y contextos, ya sea a nivel personal o profesional. En relación, Wetten y Cameron (2011) afirman que las habilidades interpersonales es la comunicación que se hace con los semejantes.
- Los directivos tienen que tener habilidades de grupo, como formación de equipos, liderazgo organizacional y habilidades de delegación. El desarrollo de estas habilidades consentirá a los gerentes optimar su trabajo y el grupo de personas a su cargo para garantizar una labor completa y de alta calidad con los resultados deseados.
- Las habilidades de comunicación se consideran habilidades fijas, Whetten y Cameron (2011) afirman que para mejorarlas es necesario tener lenguajes comunes, tanto orales como escritos. Es fácil para los líderes tener la oportunidad de hacer y conducir reuniones fácilmente; dominio de los detalles requeridos para una comunicación efectiva frente y hablando con la audiencia.

D. Tipos de habilidades directivas

Pazmiño et al. (2019) hacen mención que hay tres tipos de habilidades directivas:

- a. **Habilidad técnica:** se refiere a la capacidad de utilizar conocimientos técnicos, la capacidad de hacer métodos en un área determinada; tener, entender y usar el conocimiento técnico en su campo en la industria en la que trabaja, de acuerdo con sus circunstancias.
- b. **Habilidad conceptual:** Es la capacidad de ver la empresa en su conjunto, de conocer cada una de sus partes y sus relaciones proporcionadas de forma cualitativa, ya que permite la percepción del entorno y la creación de nuevos métodos y métodos de gestión, juntos y generar ideas de mejora.
- c. **Habilidad social o humana:** son las que tienen que tener los gerentes para laborar, orientar, motivar y/o alentar a demás individuos sin distinción de rango, género, edad o condición social para lograr el objetivo.

Hay varios profesionales en este campo con diferentes habilidades: Ruiz Rojas trae las 6 más importantes: Rol de Liderazgo Conveniente, Empoderamiento, Promoción y desarrollo de empleados, Comunicación efectiva, Manejo de Problemas y Negociación. Corbin plantea las 12 más significativas:

- Elección de determinaciones
 - Confianza en sí mismo, traducida como autoconfianza.
 - Autoconocimiento, traducido como conocimiento propio.
 - Administración de problemas, relacionados con el conflicto que da lugar al problema.
 - Asertividad, destreza de expresar la idea de uno mismo de manera apropiada.
 - Control emotivo, la capacidad de controlar las propias emociones, cualidades de un buen directivo.
 - Resiliencia, disposición al cambio, capacidad de adaptación.
 - Liderazgo, la capacidad de un líder para influir en los demás.
 - Capacidad de delegar
- Oportunidades de trabajo

- Empatía: Este es un ajuste que afecta a las personas y a los demás.
- Enfoque y pensamiento estratégico: Debe quedar claro dónde está el propósito de la organización o sistema organizacional y hacia dónde se dirige.
- Habilidades Sociales y de Comunicación.

E. Siete habilidades que deben manejar los directivos

Luján (2018) menciona que las siete habilidades son: liderazgo, comunicación, motivación, gestión de conflictos, trabajo en equipo, toma de decisiones, gestión del tiempo.

- Los líderes directivos que lideran organizaciones pueden sentirse cómodos con los demás, ser capaces de asumir riesgos y hacer cambios, y liderar y dar seguimiento a las acciones, aportando ideas innovadoras y reduciendo el sufrimiento de los empleados o el miedo, mostrando la capacidad de comunicarse y hacerse escuchar si es necesario.
- La segunda habilidad es la comunicación, entendida como un método de administración dirigido a facilitar la comunicación entre la organización y los empleados; intentos de organizar las relaciones de trabajo o aumentar el compromiso interno y el rendimiento.
- Un líder motivador es visto como un guía para que los empleados comiencen a cambiar consigo mismos, aceptando con confianza los desafíos que se les presentan.
- Los gerentes que manejan el conflicto, conocen y comprenden la importancia del conflicto, no se sienten incómodos cuando lo enfrentan, entienden la naturaleza del conflicto.
- Los supervisores que laboran en equipo cuentan con un equipo de trabajo capaz de responder ante accidentes, por lo que deben conocer su comportamiento y, si hay errores, deben ser capacitados.
- El decisor es un directivo que no piensa en el impacto y posibles consecuencias en el comportamiento de sus empleados de tomar una mala decisión, pero debe tener un poco de conocimiento de lo que va a hacer.

- Es un gerente que administra bien su tiempo, lleva su tiempo a la línea, no interfiere con el trabajo de los demás y no causa problemas en la organización y sus distintas áreas.

F. Habilidades directivas y estilos de liderazgo

Pereda, López y Gonzáles (2018) aluden que en las empresas de hoy en día, para conformar un equipo directivo se deben considerar las habilidades directivas, y para determinar su composición ideal se requiere describir las funciones, habilidades y capacidades necesarias para una gestión eficaz. Aunque las funciones, habilidades o aptitudes gerenciales no son específicas de género, ciertos rasgos se atribuyen más a los hombres, en tanto que otros se atribuyen a las mujeres. Según los estereotipos de género, entendidos como un grupo de creencias socialmente compartidas sobre las características que tienen hombres y mujeres, se determina fundamentalmente una clasificación de funciones, habilidades y destrezas, sean masculinas o femeninas. Así, a partir del análisis de las competencias necesarias y su rango de masculinidad y/o feminidad, se consigue un elemento de la proporción de hombres y mujeres que tienen que formar parte del equipo directivo. Este elemento se conoce como «perfil de diversidad laboral» (Barberá Heredia, 2004). Este autor toma en cuenta al individuo como un todo (con sus capacidades, aspiraciones y requerimientos).

No obstante, el actual perfil de la gran totalidad de organizaciones difiere bastante de ser diverso, especialmente en sus niveles superiores de responsabilidad y elección de determinaciones. La cultura actual y políticas organizacionales tienden al principio de entornos no inclusivos de la oposición humana, dando motivo a equipos homogéneos mayoritariamente masculinos, lo cual, a largo alcance, genera falta y pérdida de competitividad y familiarización al círculo global actual. Referente a la responsabilidad social corporativa y las consecuencias acerca de la percepción de género, se ha verificado que elementos como la complejidad de género en la gestión y el liderazgo de inclusión de género tienen un contratiempo efectivo sobre el nivel y calidad de la responsabilidad social y, por ende, en el rendimiento y el sostén económico de las empresas.

Investigaciones como la de Molero Alonso (2009) exponen que el liderazgo eficaz ya no está ligado solamente a rasgos típicamente masculinos, sino cada vez más a rasgos estereotipadamente femeninos, en línea con los resultados logrados en el estudio efectuado. Aquel acontecimiento se ve en las características que tiene que poseer un directivo (varón o dama) para tener éxito y en las valoraciones reales que los integrantes hacen de sus jefes o jefas. En esta línea, apuntan Burke y Collins (2001) en su estudio acerca de las diferencias de género en los estilos de liderazgo y las habilidades directivas que ofrecen resultados los cuales aseveran más efectividad vista por las damas en habilidades directivas determinadas, como el desarrollo de individuos y la aptitud de diálogo.

G. Importancia de las habilidades directivas

Ramírez (2018) manifiesta que a inicios del siglo XXI, el desarrollo y uso de las habilidades en el lugar de trabajo o cualquier proceso se ha convertido en una necesidad para las empresas. Para Pineda, Ivan y Valencia (2011), la formación y mejora de las habilidades directivas de aquellos que lideran la organización es importante para alcanzar las metas que cada organización se proponga en su capacidad. Si bien las habilidades directivas son cada vez más importantes en las empresas, a nivel individual existe un interés creciente por el desarrollo de las habilidades humanas. Con el tiempo, aumenta la necesidad de habilidades de liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo, lo que resulta en un cambio en las condiciones organizacionales que conducen a la insatisfacción.

Hoy en día, las habilidades gerenciales se han convertido en las características distintivas para trabajar y tener éxito en cualquier industria y en cualquier posición de liderazgo, por lo que se necesita trabajo personal para desarrollarlas. El líder principal de la organización tiene la responsabilidad de orientar y guiar a todos los empleados para lograr las metas que conducen al éxito de la organización; pero hacerlo con éxito no es una tarea sencilla, pese a que la persona que se preocupa como líder debe encontrar soluciones a los problemas a través del análisis y la elección de determinaciones. En este caso, si el gerente no tiene los conocimientos suficientes para hacer frente a diferentes contextos, podrá lograr los objetivos esperados. (Bonifaz, 2012:3).

Los altos directivos tienen diferentes roles en la organización, cubriendo tres áreas: 1. Relaciones interpersonales, 2. Conocimiento y 3. Determinaciones. Por ello, todo directivo tiene que tratar de mejorar las habilidades directivas y organizarlas, compaginando su vida personal con el fin de conseguir el desarrollo planificado de las personas (Bonifaz et al., 2012). La categoría de las habilidades de liderazgo radica en el hecho de que establecen el rendimiento laboral de los directivos. Debido a los cambios en la estructura de las organizaciones internacionales y al vertiginoso desarrollo tecnológico en el campo de la comunicación y el transporte, surge la necesidad de nuevos conceptos organizacionales y de un líder con habilidades diferentes y difíciles de imitar.

Sin embargo, el cambio que enfrentan los gerentes obliga a la investigación que se centra en el estudio de las habilidades gerenciales, incluida la autoconciencia como una habilidad gerencial importante necesaria para mejorar la gestión a pesar de la incertidumbre.

H. Competencias directivas

Según Serrano (2017) la aparición del concepto de habilidades directivas abrió el camino para identificar y definir las habilidades que verdaderamente se necesitan para hacer el trabajo correcto. Partiendo de este enfoque, y a partir de la formación y conocimientos técnicos de quien lo piensa, surge el interés de analizar las actividades relacionadas con el asunto, a partir de los valores aristotélicos y la capacidad de gestión.

La dirección es un trabajo nacional que requiere que quienes lo ejercen, sepan administrar, y las personas que gobiernan. De hecho, el liderazgo tiene la capacidad de planificar, liderar, dirigir esfuerzos y mejorar el trabajo de quienes realizan diferentes trabajos dentro de la organización para lograr todas las metas que la organización se ha propuesto. Como dicen Llano y Polo, el liderazgo es la capacidad de cambiar el comportamiento de los demás para que hagan lo que deben hacer. Y esto requiere que el gerente, además de tener muchos conocimientos técnicos, desarrolle una estructura que proporcione la fuerza y la estructura necesaria.

Cuando Aristóteles escribe Política, no hace más que escribir sobre el gobierno de la ciudad (polis); el contenido es lo que realmente impulsa el trabajo. Así, elige las cualidades necesarias para que el gobernante haga bien su trabajo. Por otro lado, la dirección por competencias se considera como una forma de ayudar a la mejora de las habilidades (carácter) de aquellos que dirigen las organizaciones.

Lo que hace un gerente es rutinario. Es común caer en el error de asociar la formación en liderazgo con la idea de saber más, pero la verdad está en saber; aunque el conocimiento puede ser muy útil, los líderes quieren poder hacer más y más. A pesar de la importancia de los conocimientos teóricos y prácticos, no son suficientes para orientar; aunque asimismo puede ser un error exagerar las cosas y rechazarlas por completo. La realidad es que una organización es más que estructuras, procesos y sistemas; comprenderla así sería caer en la reducción de los métodos mecánicos.

I. Funciones de los directivos

Tualombo, Figueroa y Moreno (2022) indican que los directores se encargan en tomar las decisiones y enfrentar los problemas que se avecinen a la institución, buscando siempre favorecer a la misma, si es una institución exitosa es porque el personal directivo:

- Ha tomado determinaciones acertadas.
- Trató bien y por igual a su personal.
- Aseveró un buen nivel de comunicación interna y externa.
- Consiguió una distribución eficiente de los bienes.
- Tiene trabajadores calificados.
- Es líder en los grupos de trabajo.
- Aprovecha las cualidades que tiene.

Si la institución es un fiasco, quiere decir que el personal directivo realizó cosas que no fueron asertivas tales como:

- Las determinaciones se tomaron ligeramente.
- No hubo buen trato hacia el empleado.

- Faltó diálogo.
- Los recursos se distribuyeron desigualmente.
- Faltó personal calificado.
- No hubo liderazgo.
- Las habilidades propias no fueron aprovechadas.

Aquí hay algunas habilidades significativas que un gerente de organización tiene que poseer para liderar una organización: liderazgo, gestión del lugar de trabajo y análisis de factores para elegir determinaciones efectivas. Gallegos et al. dicen que el liderazgo es una habilidad gerencial que ayuda a crear un buen clima organizacional en las organizaciones.

Variable dependiente: Compromiso organizacional (CO)

A. Definiciones

Cárdenas et al. (2022) mencionan que la búsqueda del compromiso organizacional “ha adquirido gran importancia por la capacidad que ofrece para analizar y conocer contextos críticos en los colaboradores y las organizaciones, consintiendo así lograr mejoras de manera apropiada” (p. 436).

Hernández, Jaramillo y Hernández (2021) aluden que “las diversas definiciones de CO revelan un componente esencial en el que los trabajadores están presentes en la organización a la que conciernen. En general, las investigaciones muestran que el CO es un factor positivo para las relaciones entre trabajadores y organizaciones” (p. 105).

Fuentes, López y Moya (2020) indican que “el compromiso organizacional puede que sea una estrategia para implementar invenciones porque la alineación con los objetivos organizacionales, la fidelidad de los trabajadores y la conexión con su lugar de trabajo conducen a cambios importantes en la organización” (p. 319).

Aldana, Tafur y Leal (2017) señalan que “el compromiso organizacional se refiere al sentimiento de hacer que un trabajador se sienta orgulloso de su

organización para que no piense en buscar otras oportunidades de trabajo y recomiende más fácilmente la organización a sus compañeros” (p. 3).

B. Dimensiones

Robbins y Coulter (2018) señalan que el compromiso es una etapa que define la relación entre los empleados y la organización. Quien interviene para elegir la determinación de seguir con la organización o dejarla. Sus dimensiones son:

- a. Compromiso afectivo: El talento de las personas tiene un estado emotivo el cual refleja su pasión y afecto por concernir o persistir en la organización, más que verlo como un intento de persistir en la organización, disfrutar de su estadía y en la organización, donde todo empleado se sienta orgulloso de pertenecer a ella y, a veces, ese orgullo estalla. Los empleados que saben su nivel de compromiso son aquellos que hacen todo lo posible para lograr las metas y objetivos organizacionales.
- b. Compromiso de continuidad. Este compromiso depende constantemente del hecho de que, en los trabajadores, quieran continuar con la organización para obtener los beneficios, porque cuando pierde el derecho y el privilegio que ha logrado, tendrá que comenzar desde el principio y le tomará tiempo.
- c. Compromiso normativo. Este compromiso son los estándares basados en virtudes que guían a las personas en su vida, creen que tienen que persistir en la organización porque les hace demostrar que están educados con sus pares y superiores, así como con las metas organizacionales.

C. Componentes significativos del compromiso de las personas

Según Aldana, Tafur y Leal (2017) considerando los beneficios de participar en organizaciones, Chiang, et al. (2010) y Sorenson (2013) creen que el CO es un esfuerzo que las organizaciones tienen que desarrollar a largo alcance, y especifican que esto se consigue acrecentando el compromiso de los empleados, fomentando la comunicación jerárquica bidireccional entre jefe y trabajador y, en última instancia, mejorando el reconocimiento de sus esfuerzos. Aquella posición de Chiang y Sorenson concuerda con la afirmación de Frías (2014), quien enseña como una

organización puede ser razonable, siempre y cuando el compromiso se dirija de arriba hacia abajo y cuente con un rastreo constante de parte de los jefes inmediatos. Esta posición adoptada por los autores anteriores muestra claramente que el compromiso organizacional es impulsado por altos rangos. Para complementar lo anterior, Frías señala cinco componentes principales del compromiso de las personas:

- Centrarse en el compromiso.
- Busca la felicidad.
- Notificación de grupo.
- Garantizar un trato justo y final.
- Provocar la participación.

Referente a la composición del grupo informante, el autor menciona que, generalmente, los trabajadores no comprometidos se quejan de la falta de una idea clara del rumbo de su organización, por lo que es necesario que los líderes de la organización definan los objetivos estratégicos y aspiraciones para que su equipo esté motivado para alcanzarlos. Aquellos componentes sustentan el clima organizacional que Cardona, Ramírez y Pardo (2016) consideran como determinante del compromiso individual.

D. Compromiso y cambio organizacional

Fuentes, López y Moya (2020) indican que el compromiso organizacional puede que sea uno de los componentes que tiene la administración para analizar la fidelidad y asociación de los trabajadores a la organización. Los orígenes de compromiso organizacional cambian de un sujeto a otro, por ende, el compromiso primero de los trabajadores con una organización se determina, en gran medida, por las peculiaridades personales (como el temperamento y las cualidades), del mismo modo como las experiencias de trabajo primeras incumban a las perspectivas. Con el pasar del tiempo, el CO se fortalece a medida que los individuos determinan relaciones más estrechas con la organización y sus pares.

El compromiso organizacional puede ser estructurado por medio de los componentes mencionados a continuación: primeramente, está la identificación

(aceptar los objetivos de la organización), tener las mismas creencias, metas, opiniones, propósitos que de la organización. Luego, se encuentra la membresía (anhelo de seguir siendo integrante) sentimiento de pertenencia a la empresa (formar parte de ella) y; finalmente, lealtad, es el acatamiento y respeto para la empresa a través de acciones guiadas a protegerlas. Dentro de este enfoque, el actual desafío de la administración de talento humano es generar las situaciones y motivar los recursos, a través de los cuales el trabajador puede que se comprometa con los propósitos de la organización e integrarse a la organización, con el fin que desarrolle ventajas competitivas que perduren con el pasar del tiempo.

Para el cambio organizacional, dada la capacidad de adaptación de la organización aprendiendo de las diversas transformaciones que sufre el entorno externo o interno, se trata de innovaciones las cuales consienten que la estructura y los procesos se adapten a las condiciones o necesidades del entorno. Por ende, es entender y utilizar los principios del comportamiento organizacional. Surge así una relación de causa y efecto, en la cual las personas se ven afectadas por cambios en los procesos organizacionales, internos y/o externos, que afectan el desempeño individual, grupal y colectivo. En efecto, pueden surgir diferentes situaciones en cuanto a la aceptación o rechazo del cambio.

E. Compromiso organizacional y rotación de personal

Hernández, Jaramillo y Hernández (2021) señalan que uno de los efectos primordiales a los que han detectado varias investigaciones acerca del asunto es que el compromiso mantiene un vínculo negativo con la rotación de personal y el intento de dejar la organización, significa, cuanto más compromiso exista en la empresa, los índices de rotación o de dejadez de las empresas, serán menos. En las variables que tienen relación con la organización, las compañías que tienen un sistema de valores moralistas, un clima y una cultura en la organización desarrollan grados de compromiso más eminentes. La escasez de investigaciones o el logro de resultados que no son tan concluyentes sobre los aspectos como distribución organizativa o consecuencias de habilidades sobre dirección del talento humano acerca de los grados de compromiso, suponen que esta será dirección primordial a seguir en la investigación del compromiso.

F. Factores del compromiso organizacional

Aldana, Tafur y Leal (2017) mencionan que de acuerdo con Amoros (2007) el compromiso con la organización va más allá de la fidelidad, y contiene una aportación activa con el fin de lograr los objetivos de la compañía, ya que simboliza una acción más extensa que la satisfacción en el trabajo porque es aplicada a todo el establecimiento y no únicamente al trabajo, de ahí que hayan distintos factores, algunos con parentesco real y otros perjudiciales.

De acuerdo con Gómez (2006) citado por Ríos, Telles y Ferrer (2010) existen factores que incurren de modo efectivo en el compromiso organizacional como las competencias individuales descubiertas, atenciones de dirigente o el liderato como tal. Y con una intervención más elevada en el compromiso está el entusiasmo interno, las repercusiones en el puesto laboral, la satisfacción individual global, como además la complacencia con el mismo trabajo, esa propensión con el fin de ser patrocinado o con el método de inspección. Continuando, asimismo hay factores perjudiciales que inciden, como el doble rol, desacuerdo de la ocupación laboral y el agobio, etc.

Conforme con Meyer y Allen (1997) y Córdoba (2005) aquellos factores que perturban la dimensión afectiva son los siguientes:

- Peculiaridades propias: aquí se ubican algunas peculiaridades adecuadas del colaborador, como edad, género y decrepitud en el centro laboral.
- Peculiaridades de tipo organizacional: en esta sub-categoría, los autores hacen referencia al conocimiento que infunden en sus empleados, las políticas que la compañía tiene.
- Experiencias internamente en la organización: de acuerdo con los autores en este apartado se han encontrado los vínculos más enérgicos, ya que a su consideración conforme la persona observa satisfechas sus perspectivas y/o requerimientos de parte de la organización o gracias a aquella, en la misma cantidad el empleado se sentirá comprometido con su empresa, por consecuencia irá desarrollando un elevado nivel de compromiso de carácter afectuoso.

G. Teorías del compromiso organizacional

Fuentes (2018) alude que son las siguientes:

- a. Enfoque Multidimensional. Aquí se consideran las contribuciones de O'Reilly y Chatman (Meyer y Allen, 1990), en el que asimismo marcan que hay un vínculo psíquico de afecto entusiasta de seguir trabajando en una empresa, en la que con sus estudios trascienden tres dimensiones:
 - Hay un compromiso debido a los beneficios que recibe de la empresa (distinciones extrínsecas).
 - Hay compromiso que se basa en la adhesión.
 - Se asocian el vínculo de los valores organizacionales y las propias cualidades de los empleados.
- b. Teoría del Compromiso de acuerdo con Becker. En el periodo de 1992, se hallaron diferentes patrones de compromiso y entre ellos se encuentra el compromiso hacia una compañía, compromiso en vínculo a las autoridades, compromiso con el transcurso de control y compromiso con sus colegas del centro laboral, además halló que cada patrón de compromiso son distintos, pero juntos se vinculan con la perfección y buena ejecución de la compañía.
- c. Teoría de la equidad. Esta teoría marca que la motivación es uno de los factores que intervienen en el desempeño de un empleado, significa que los colaboradores hacen su labor que necesita energía, imaginación, por lo que este tiene que ser agradecido a través de una distinción, puesto que las empresas tienen que conseguir aquel equilibrio en el que el resultado de un sujeto tiene que ser el mismo a los resultados de otro sujeto.
- d. Teoría de la expectativa de la motivación. Vroom (citado en Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) señaló que se tiene que motivar a los trabajadores con la finalidad de conseguir los propósitos de la empresa, en el que muestra que los empleados se sentirán motivados en el momento que emplean toda su energía al hacer las labores fijadas con la intención de lograr los objetivos trazados y aprecian satisfacción que gracias a su rendimiento hecho se

favorece la empresa y además ellos en aprendizaje, acrecentamientos de sueldo, entre otros.

H. Técnicas para mejorar el compromiso organizacional

Cervera (2018) manifiesta que De la Rosa Navarro y Carmona Lavado indican que en el momento que hay una relación óptima entre el dirigente y el trabajador mejora el compromiso laboral con la empresa, de mismo modo mejora su conocimiento del clima de diálogo y la prosperidad que hay en la organización, lo cual hace que el trabajador esté comprometido vigorosamente con la misma. Luthans recomienda las directrices posteriores con el fin que se aumente el Compromiso Organizacional:

- Comprometerse con valores que prioricen a los trabajadores. Colocarlos por escrito, contratar a dirigentes apropiados y enseñar con el modelo.
- Comunicar su misión de manera clara. Explicar la misión y su pensamiento, de manera carismática.
- Emplear prácticas de guía e instrucción que se basen en valores, del mismo modo como se fomenta la tradición.
- Avalar la justicia en la organización. Tener un procedimiento extenso de quejas y sugerencias, con el fin de brindar la solución apropiada a cada uno de los conflictos de los trabajadores, así como brindar recursos de comunicación amplios en los dos sentidos (empresa y trabajador).
- Generar un sentido de comunidad. Crear uniformidad que se base en valores, compartir parejo, recalcar la contribución, el intercambio de empleados y la labor en grupo.
- Ayuda para el desarrollo de los trabajadores. Comprometerse con la modernización, brindar retos en el trabajo en el primer año, causar optimización laboral y delegación de autoridad, originar dentro, brindar labores de desarrollo, brindar seguridad con garantías a los trabajadores.

I. Consecuencias del compromiso organizacional

Según Coronado et al. (2020) manifiestan que el compromiso organizacional es considerado como un aspecto muy importante basado en su relación con factores como el rendimiento, ausentismo y rotación de trabajadores, etc.; es necesario no sólo que los trabajadores empaticen con la organización, sino también que apoyen el logro de resultados, la creación de eficiencia y eficacia en los empleados, consiguiendo las metas organizacionales y expectativas personales. Se logra observar que el compromiso organizacional beneficia la aparición de un conjunto de factores dentro de la organización, la mayoría de ellos son positivos, como los que se enumeran posteriormente:

- a. Implicación en la ocupación. Denota en sí mismo un compromiso que nace de una determinación individual y deliberada hacia la organización.
- b. Ciudadanía organizacional. El comportamiento no es un requisito formal para el desarrollo laboral, pero es un factor crítico para mejorar el entorno laboral y el desempeño de la organización en su conjunto.
- c. Guía de aprendizaje. El conocimiento es un activo estratégico, una ventaja competitiva, una organización que aprende requiere la realización de actividades complementarias y el uso del conocimiento.
- d. Innovación. Otro aspecto relevante que las organizaciones tratan de promover es la innovación, no obstante, el compromiso organizacional no tiene efecto sobre la innovación, al menos en las pequeñas y medianas empresas.
- e. Continuidad en la organización. Es la preocupación de investigadores y organizaciones, partiendo de la idea de que los trabajadores que se han comprometido a persistir en la organización, la intención de irse es resultado del compromiso de la organización y depende de la organización.
- f. Desempeño: Una de las inquietudes de la gerencia es que sus trabajadores se desempeñen mejor, que estén altamente comprometidos, involucrados y mejoren las metas organizacionales, y promover este comportamiento entre sus colegas y en toda la organización.
- g. Inteligencia emocional: Aquí están los 3 tipos de compromiso: emocional, normativo y persistente afectan de manera positiva a la inteligencia emocional, ya que comprender e implementar los objetivos de la organización requiere un alto grado de ella.

- h. Profesionalismo. Implementar una profesión en un entorno en el que se evalúan sus necesidades y valores, crea fidelidad de aquellos trabajadores, conjuntamente de compromiso organizacional, aquellos tienen que comprometerse con su carrera, de esa manera, el compromiso organizacional apoya a la óptima identificación de sus roles, estén más motivados e involucrados con su labor.
- i. Manejo del estrés. Se puede argumentar que “laborar con presión” no es el contexto inapreciable o apropiado para crear compromiso organizacional, no obstante, los trabajadores no desean una labor aburrida, por lo que el factor se vuelve así de importante y se convierte en la fuerza impulsora.

2.3 Bases filosóficas

Según Gonzáles y Canós (2020) inicialmente se estableció una clasificación general que fue admitida en la década de 1980, en la que se establecieron tres grandes grupos de habilidades directivas: las técnicas u operativas, conceptuales o gerenciales y sociales e interpersonales; en ciertos acontecimientos, el último grupo es dividido porque se cree que las habilidades interpersonales incluyen una gran cantidad de factores que difieren de las habilidades sociales en aspectos estructurales como los relacionados con el desarrollo psicosocial y los factores resultantes de las interacciones con los grupos sociales. Las habilidades además pueden categorizarse como blandas o duras. En las blandas se identifican factores sociales e interpersonales, y en las duras, operativas y conceptuales. Esta segunda clasificación tiene como objetivo centrarse en una distinción clara arraigada en los debates académicos de los dominios blandos y duros, y que pretende aclarar los aspectos principales de cada uno en la literatura de gestión.

Las habilidades operativas requieren que los gerentes mejoren las técnicas, los recursos y los instrumentos críticos para lograr de manera efectiva los resultados de la organización, aumentar las ganancias y la ventaja competitiva; se destacan valores como la unidad, integración, prácticas eficaces en el desempeño y la gestión de operaciones.

Las habilidades conceptuales se pueden ver en el conocimiento que adquieren los gerentes y directivos a la hora de crear una organización eficaz para las actividades del grupo.

En referencia a las habilidades sociales e interpersonales, pueden clasificarse en: cognitivas, emocionales y sociales. Generalmente, estas habilidades se crean en la literatura para mejorar el ambiente de trabajo, clima organizacional y resaltar los valores éticos los cuales contribuyen a la imagen presentada en el ambiente.

Las habilidades sociales se dan en la vida cultural y social en la que se integra la organización, y hay valores sociales específicos de los valores culturales relacionados con las capacidades de los gerentes, así como en el sector económico en el que se desempeñan.

El manejo de las crisis es visto como una convergencia de habilidades conceptuales, operativas y sociales. Dado que una crisis no es un evento específico, puede ser el resultado de varias acciones internas y externas de la organización que, aunque predecibles, no pueden resolverse de inmediato.

Tonidandel, Braddy y Fleenor añaden otro aspecto de las habilidades sociales que, si bien constituyen valores sociales, también se ocupa de la peculiaridad del desempeño directivo.

2.4 Definición de términos básicos

Habilidades de directivos

González y Canós (2020) mencionan que las habilidades directivas son las que dan un desempeño extraordinario y mejoran el ambiente de trabajo del gerente, quien podrá tomar decisiones fuertes y buenas para la organización.

Compromiso organizacional

Aldana, Tafur y Leal (2017) señalan que el compromiso organizacional se refiere al sentimiento de hacer que un trabajador se sienta orgulloso de su organización para que no piense en buscar otras oportunidades de trabajo y recomiende más fácilmente la organización a sus compañeros.

Habilidades personales

Moreno (2018), citando a Whetten y Cameron indican que estas habilidades se enfocan en aquellos semblantes que no involucran a los individuos de su ambiente, sino que se encuentran más vinculadas con el manejo propio, razón por la que son denominadas personales.

Habilidades interpersonales

Moreno (2018), citando Whetten y Cameron mencionan que en estas habilidades están los asuntos principalmente que se relacionan con la interacción de un sujeto con otros en su contexto.

Habilidades grupales

Moreno (2018), citando Whetten y Cameron señalan que este grupo de habilidades se enfocan en temas que derivan de la contribución graduada internamente en los equipos de individuos, sea en su perspectiva de líder o como dependiente.

Habilidades especiales para la comunicación

Moreno (2018), citando Whetten y Cameron mencionan que estas habilidades se asocian con las labores que se realizan internamente en el área administrativa, y consienten una administración apropiada de parte del directivo.

Compromiso afectivo

Robbins y Coulter (2018) el talento de las personas tiene un estado emotivo el cual refleja su pasión y afecto por concernir o persistir en la organización, más que verlo como un intento de persistir en la organización, disfrutar de su estadía y en la organización, donde todo empleado se sienta orgulloso de pertenecer a ella y, a veces, ese orgullo estalla.

Compromiso de continuidad

Robbins y Coulter (2018), este compromiso depende constantemente del hecho de que, en los trabajadores, quieran continuar con la organización para obtener los beneficios, porque cuando pierde el derecho y el privilegio que ha logrado, tendrá que comenzar desde el principio y le tomará tiempo.

Compromiso normativo

Robbins y Coulter (2018), este compromiso son los estándares basados en virtudes que guían a las personas en su vida, creen que tienen que persistir en la organización porque les hace demostrar que están educados con sus pares y superiores, así como con las metas organizacionales.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Las habilidades de directivos influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a. Las habilidades personales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.
- b. Las habilidades interpersonales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.
- c. Las habilidades interpersonales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.
- d. Las habilidades específicas de comunicación influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

2.6 Operacionalización de las variables

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

Fuente: Moreno (2018).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<i>Compromiso afectivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación con la institución. - Pasión por la institución. - Pertenencia.
	<i>Compromiso de continuidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Inversiones. - Alternativas laborales. - Permanencia en la institución.
	<i>Compromiso afectivo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lealtad. - Sentimiento del deber. - Conducta ética.

Fuente: Robbins y Coulter (2018).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Tipo básico, ya que con el fin de conocer una realidad se generaron conocimientos partiendo de teorías científicas previas (Díaz et al., 2013).

Explicativo, porque se busca conocer ciertos hechos que suceden de forma determinada (INEGI, 2005, p. 23).

Diseño no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas (Hernández et al., 2014).

Enfoque cuantitativo, ya que las conclusiones cuentan con aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos (Muñoz, 2011).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población está representada por 604 miembros del personal asistencial de salud del Hospital Barranca. De los cuales 298 son nombrados y 346 CAS.

3.2.2 Muestra

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

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

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

Reemplazando:

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 604}{0.0025(604 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 235.05$$

La muestra está representada por 235 miembros del personal asistencial de salud del Hospital Barranca.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica desarrollada fue la encuesta. El instrumento aplicado fue un cuestionario, el cual evaluó las variables, habilidades de directivos y compromiso organizacional. El cuestionario fue respondido por el personal asistencial de salud del Hospital Barranca.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se empleó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Con respecto al estadístico de prueba se empleó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo

Tabla 1

Habilidades de directivos según el compromiso organizacional del personal de asistencial de salud

			Compromiso organizacional			Total
			Alto	Regular	Bajo	
Habilidades directivas	Eficaz	Recuento	36	19	0	55
		% del total	15.3%	8.1%	0.0%	23.4%
	Moderadamente eficaz	Recuento	18	129	9	156
		% del total	7.7%	54.9%	3.8%	66.4%
	Ineficaz	Recuento	0	0	24	24
		% del total	0.0%	0.0%	10.2%	10.2%
Total		Recuento	54	148	33	235
		% del total	23.0%	63.0%	14.0%	100.0%

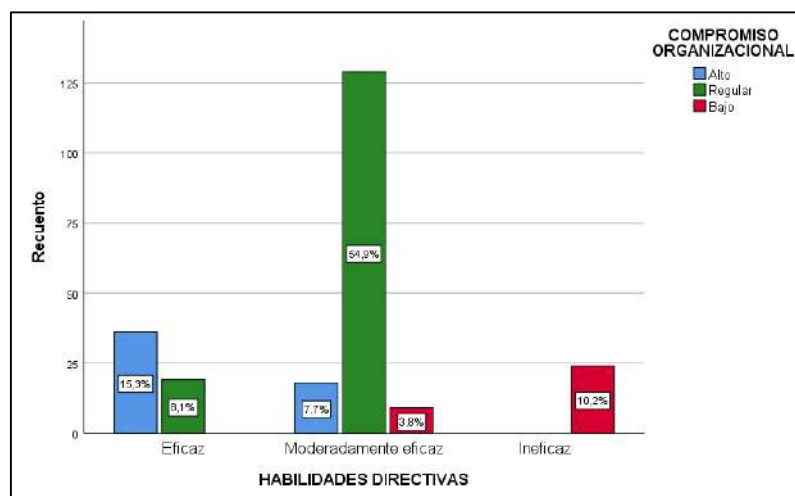


Figura 1. Habilidades de directivos según el compromiso organizacional del personal asistencial de salud.

Se muestra en la Tabla 1 que de acuerdo con el total de trabajadores con un alto compromiso organizacional el 15.3% evaluó como eficaz las habilidades directivas y el 7.7% consideró que sus habilidades se presentan de manera moderadamente eficaz. En el segundo grupo, del total de trabajadores que presentan un compromiso regular el 8.1% manifiesta que las habilidades directivas son eficaces y el 54.9% determina que las habilidades directivas se presentan de manera moderadamente regular. En tercer lugar, del grupo que le precede un compromiso bajo el 3.8% acota que las habilidades directivas se desarrollan de manera moderadamente eficaz y el 10.2% indicaron que se maneja de manera ineficaz.

Tabla 2

Habilidades personales según el compromiso organizacional del personal de asistencial de salud

			Compromiso organizacional			Total
			Bajo	Regular	Alto	
Habilidades personales	Eficaz	Recuento	0	15	29	44
		% del total	0.0%	6.4%	12.3%	18.7%
	Moderadamente eficaz	Recuento	1	127	23	151
		% del total	0.4%	54.0%	9.8%	64.3%
	Ineficaz	Recuento	32	6	2	40
		% del total	13.6%	2.6%	0.9%	17.0%
Total		Recuento	33	148	54	235
		% del total	14.0%	63.0%	23.0%	100.0%

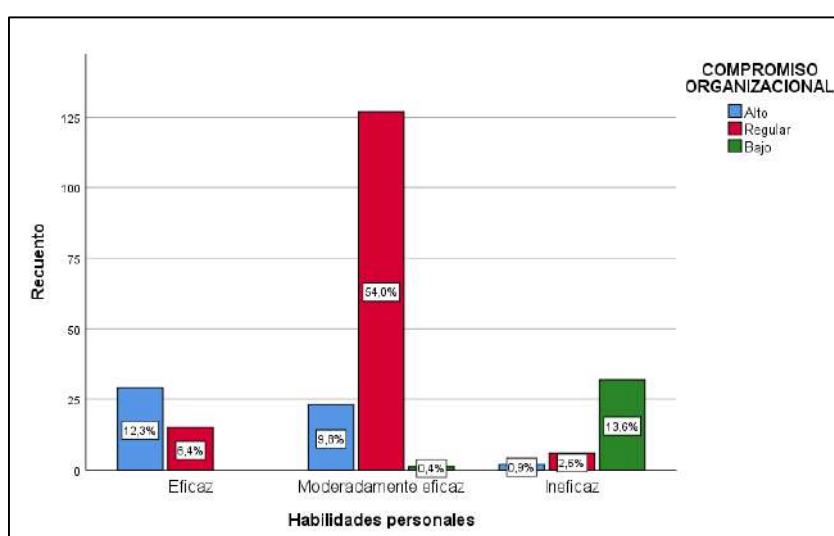


Figura 2. Habilidades personales según el compromiso organizacional del personal asistencial de salud.

Se muestra en la Tabla 2 que de acuerdo con el total de trabajadores con un alto compromiso organizacional el 12.3% evaluó como eficaz las habilidades personales y el 9.8% consideró que sus habilidades se presentan de manera moderadamente eficaz. En el segundo grupo, del total de trabajadores que presentan un compromiso regular el 6.4% manifiesta que las habilidades personales son eficaces y el 54% determina que las habilidades personales se presentan de manera moderadamente regular. En tercer lugar, del grupo que le precede un compromiso bajo el 13.6% acota que las habilidades personales se desarrollan de manera moderadamente eficaz.

Tabla 3

Habilidades interpersonales según el compromiso organizacional del personal asistencial de salud

		Compromiso organizacional			Total	
			Alto	Regular	Bajo	
Habilidades interpersonales	Eficaz	Recuento	41	53	2	96
		% del total	17.4%	22.6%	0.9%	40.9%
	moderadamente eficaz	Recuento	13	93	17	123
		% del total	5.5%	39.6%	7.2%	52.3%
	Ineficaz	Recuento	0	2	14	16
		% del total	0.0%	0.9%	6.0%	6.8%
Total		Recuento	54	148	33	235
		% del total	23.0%	63.0%	14.0%	100.0%

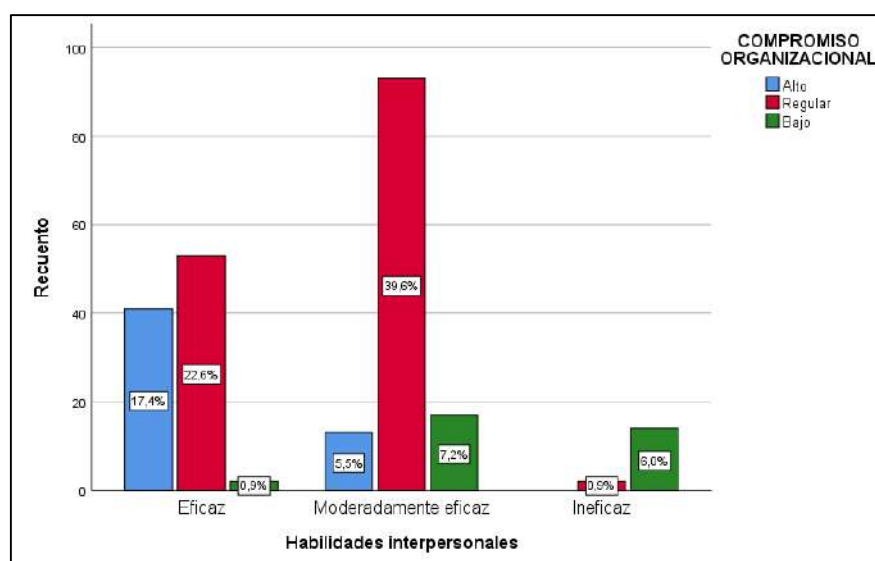


Figura 3. Habilidades interpersonales según el compromiso organizacional del personal asistencial de salud.

Se muestra en la Tabla 3 que de acuerdo con el total de trabajadores con un alto compromiso organizacional el 17.4% evaluó como eficaz las habilidades interpersonales y el 5.5% consideró que sus habilidades se presentan de manera moderadamente eficaz. En el segundo grupo, del total de trabajadores que presentan un compromiso regular el 22.6% manifiesta que las habilidades interpersonales son eficaces y el 39.6% determina que las habilidades interpersonales se presentan de manera moderadamente regular. En tercer lugar, del grupo que le precede un compromiso bajo el 7.2% acota que las habilidades personales se desarrollan de manera moderadamente eficaz y el 6% acotó que se desarrolla de manera ineficaz.

Tabla 4

Habilidades grupales según el compromiso organizacional del personal asistencial de salud

			Compromiso Organizacional			Total
			Alto	Regular	Bajo	
Habilidades grupales	Eficaz	Recuento	30	18	0	48
		% del total	12.8%	7.7%	0.0%	20.4%
	Moderadamente eficaz	Recuento	22	127	13	162
		% del total	9.4%	54.0%	5.5%	68.9%
	Ineficaz	Recuento	2	3	20	25
		% del total	0.9%	1.3%	8.5%	10.6%
Total		Recuento	54	148	33	235
		% del total	23.0%	63.0%	14.0%	100.0%

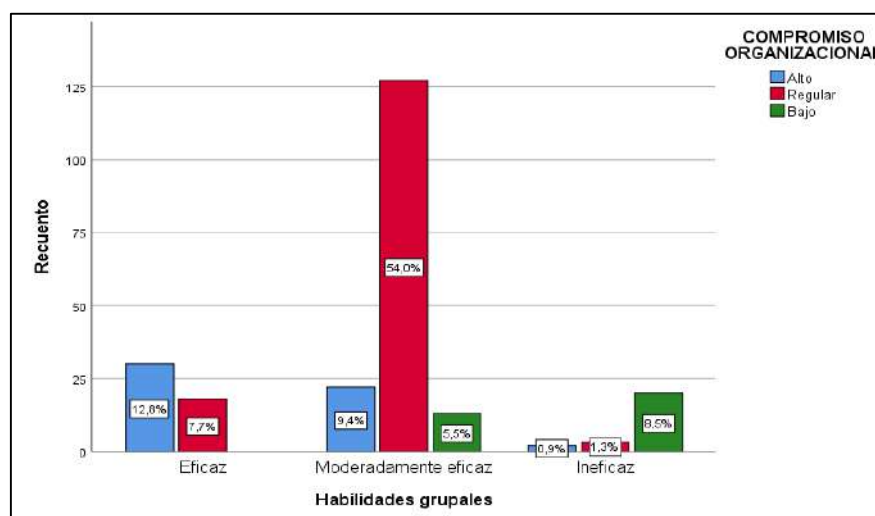


Figura 4. Habilidades grupales según el compromiso organizacional del personal asistencial de salud.

Se muestra en la Tabla 4 que de acuerdo con el total de trabajadores con un alto compromiso organizacional el 12.8% evaluó como eficaz las habilidades grupales y el 9.4% consideró que sus habilidades se presentan de manera moderadamente eficaz. En el segundo grupo, del total de trabajadores que presentan un compromiso regular el 7.7% manifiesta que las habilidades interpersonales son eficaces, el 39% determina que las habilidades grupales se presentan de manera moderadamente regular y el 1.3% acotó que se encuentran desarrollando de manera ineficaz. En tercer lugar, del grupo que le precede un compromiso bajo el 5.5% acota que las habilidades personales se desarrollan de manera moderadamente eficaz y el 8.5% acotó que se desarrolla de manera ineficaz.

Tabla 5

Habilidades específicas de comunicación según el compromiso organizacional del personal asistencial de salud

		Compromiso organizacional			Total	
		Alto	Regular	Bajo		
Habilidades específicas de comunicación	Eficaz	Recuento	42	11	0	53
		% del total	17.9%	4.7%	0.0%	22.6%
	moderadamente eficaz	Recuento	11	135	1	147
		% del total	4.7%	57.4%	0.4%	62.6%
	Ineficaz	Recuento	1	2	32	35
		% del total	0.4%	0.9%	13.6%	14.9%
Total		Recuento	54	148	33	235
		% del total	23.0%	63.0%	14.0%	100.0%

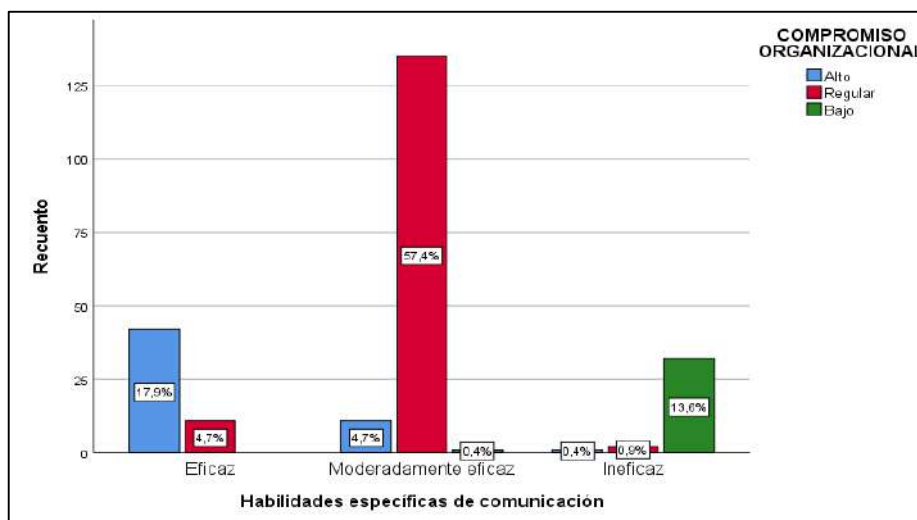


Figura 5. Habilidades específicas de comunicación según el compromiso organizacional del personal asistencial de salud.

Se muestra en la Tabla 5 que de acuerdo con el total de trabajadores con un alto compromiso organizacional el 17.9% evaluó como eficaz las habilidades específicas de comunicación y el 4.7% consideró que sus habilidades se presentan de manera moderadamente eficaz. En el segundo grupo, del total de trabajadores que presentan un compromiso regular el 4.7% manifiesta que las habilidades específicas de comunicación son eficaces, el 57.4% determina que las habilidades específicas de comunicación se presentan de manera moderadamente regular. En tercer lugar, del grupo que le precede un compromiso bajo el 13.6% acotó que se desarrolla de manera ineficaz.

B. Prueba de normalidad

Tabla 6
Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	0.084	235	0.000
Habilidades personales	0.115	235	0.000
Habilidades interpersonales	0.093	235	0.000
Habilidades grupales	0.124	235	0.000
Habilidades específicas de comunicación	0.119	235	0.000
Compromiso organizacional	0.102	235	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Se muestra en la tabla 6 que en la prueba bondad de ajuste se considera a Kolmorov-Smirnov ya que la mas de 50 casos. Los resultados permiten determinar que tanto en las variables presentan valores de significancia menores a 0.05, por lo que se puede afirmar que no presenta una distribución normal. Por lo tanto, en la contrastación de hipótesis utilizaremos la correlación de Spearman.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

Tabla 7

Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades directivas y compromiso organizacional

			Habilidades directivas	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1.000	,793**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	235	235
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,793**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	235	235

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

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.793, lo que indica un grado positivo alto, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades de directivos influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

Hipótesis específica 1

Tabla 8

Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades personales y compromiso organizacional

			Habilidades personales	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	1.000	,697**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	235	235
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,697**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	235	235

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

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.697, lo que indica un grado positivo moderado, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades personales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

Hipótesis específica 2

Tabla 9

Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades interpersonales y compromiso organizacional

			Habilidades interpersonales	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coefficiente de correlación	1.000	,676**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	235	235
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,676**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	235	235

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

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.676, lo que indica un grado positivo moderado, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

Hipótesis específica 3

Tabla 10

Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades grupales y compromiso organizacional

			Habilidades grupales	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades grupales	Coefficiente de correlación	1.000	,684**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	235	235
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,684**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	235	235

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

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.684, lo que indica un grado positivo moderado, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades grupales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

Hipótesis específica 4

Tabla 11

Prueba de Rho de Spearman entre las habilidades específicas de comunicación y compromiso organizacional

			Habilidades específicas de comunicación	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Habilidades específicas de comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	,789**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	235	235
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,789**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	235	235

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

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.789, lo que indica un grado positivo alto, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Con respecto a los resultados del objetivo general estableciendo de qué manera las habilidades de directivos influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.; se obtuvo un sig. de 0.000 la cual es menor al nivel de sig. 0.05. Asimismo, mediante la Prueba de Rho de Spearman se alcanzó un valor de 0.793 estableciendo un grado positivo alto. Esto se debe a la poca o escasa comunicación que existe entre los directivos, causando desmotivación en el personal asistencial para cumplir con sus funciones. Bajo este contexto, Pereda (2018) señala que los puestos directivos en la organización en investigación fueron colocados por favoritismo político y no siempre están capacitados para hacer un buen papel, además, las jefaturas de los diferentes servicios no reciben más del 25% de lo que requieren para satisfacer la demanda y como consecuencia no se brinda un buen servicio. Por otro lado, respecto al compromiso organizacional, el estudio elaborado por Aldana (2018) hace énfasis que en Latinoamérica la mayor parte de los ciudadanos no se sienten comprometidos con su trabajo ya que las organizaciones no se centran en crear ambientes cálidos donde los individuos puedan desenvolverse adecuadamente. En este sentido, es fundamental que las funciones estén bien definidas por el área directiva para asegurar una buena comunicación con el equipo de trabajo con el fin de motivar al personal asistencial.

Con respecto a los resultados del primer objetivo específico estableciendo de qué manera las habilidades personales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022, se obtuvo un sig. de 0.000 la cual es menor al nivel de sig. 0.05. Asimismo, mediante la Prueba de Rho de Spearman se alcanzó un valor de 0.695 estableciendo un grado positivo moderado.

De manera similar, Fuentes, López y Moya (2020), sus resultados sostienen que, de acuerdo al baremo de valoración, la presencia de cada uno de las dimensiones atribuidas a la variable compromiso organizacional, (afectivo, de continuidad y normativo), es alta, y se observa una tendencia similar en ambos hospitales. En promedio los indicadores registraron valores de 4,43 para NSR y 4,35 HUM. Las conclusiones señalan que los hallazgos de la investigación sobre el compromiso organizacional como estrategia de cambio en los hospitales públicos, permiten establecer que el personal médico de ambas instituciones evidencia rasgos de un alto compromiso organizacional, por lo tanto, se facilita la introducción de cambios en las referidas instituciones. Por ello, se recomiendan que la organización brinde oportunidades de crecimiento personal y desarrolle planes de incentivo para que siga incrementándose el compromiso organizacional.

Con respecto a los resultados del segundo objetivo específico estableciendo de qué manera las habilidades interpersonales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022; se obtuvo un sig. de 0.000 la cual es menor al nivel de sig. 0.05. Asimismo, mediante la Prueba de Rho de Spearman se alcanzó un valor de 0.676 estableciendo un grado positivo moderado. De manera similar, Barreto (2022), considera de acuerdo a sus resultados que el 21.5% presenta un compromiso organizacional en un nivel deficiente, el 44.6% en un nivel regular y el 33.8% en un nivel óptimo. Las conclusiones señalan que se determinó que existe una comunicación estrecha entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral de la unidad de cuidados intensivos de un Hospital, lo que nos indicara de tener un mejor desarrollo de los elementos dentro del compromiso organizacional causase que el desempeño del colaborador sea más eficiente, beneficiando la calidad que se ofrece en el servicio.

Con respecto a los resultados del tercer objetivo específico estableciendo de qué manera las habilidades grupales influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022; se obtuvo un sig. de 0.000 la cual es menor al nivel de sig. 0.05. Asimismo, mediante la Prueba de Rho de Spearman se alcanzó un valor de 0.684 estableciendo un grado positivo moderado. De manera similar, Gonzales (2021), la cual sus resultados sostienen que el 77,5% de nivel de habilidades directivas es regular y un predominio del nivel de satisfacción laboral mediana en un 87,5%. Asimismo, se determinó existencia de relación

significativa entre las variables. El grado de relación mediante el coeficiente de Pearson 0,455 ** (Sig. = 0,003 < 0,01) implica una correlación moderada, directa y significativa a nivel 0,01. Las conclusiones señalan que se determinó que existe una relación entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal de salud, esto se comprobó con el coeficiente de correlación de Pearson que fue 0,455** y un p valor = 0,003 < 0,05, siendo una correlación moderada, directa y significativa al nivel 0,01. También el resultado demostró 31 una preponderancia con un 77,5% del nivel regular de habilidades directivas y una prevalencia del nivel de satisfacción laboral mediana con un 87,5%.

Con respecto a los resultados del tercer objetivo específico estableciendo de qué manera las habilidades específicas de comunicación influyen en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022; se obtuvo un sig. de 0.000 la cual es menor al nivel de sig. 0.05. Asimismo, mediante la Prueba de Rho de Spearman se alcanzó un valor de 0.789 estableciendo un grado positivo alto. De manera similar, Caceres (2021), la cual sus resultados sostienen que 39% de los trabajadores considera que las habilidades directivas en la micro red de salud Pampachiri es aceptable, que entre el 40 y 42 % de los trabajadores consideran que las habilidades personales, interpersonales y grupales de los directivos son aceptables también, en cultura organizacional el 34% de los trabajadores de la micro red de salud Pampachiri considera que la cultura organizacional es de mercado, 31% como jerárquico, 23% como adhocrático y un 8% como clan. Las conclusiones señalan que no se determinó la influencia de las habilidades directivas y la Cultura organizacional percibida por los trabajadores, debido a que la cultura organizacional no es determinada por los directivos, si no por el contrario es desarrollado por los miembros de la organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.697, lo que indica un grado positivo moderado, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades personales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022. Esto implica a medida que se refuerce y consolide las competencias de liderazgo a través de programas de capacitación mejorara el desempeño logrando cumplir con las metas organizacionales.

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.676, lo que indica un grado positivo moderado, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022. Esto implica a medida que se promueva de herramientas que ayuden a construir un proceso de trabajo claro y directo con el fin que el trabajo en equipo logre resultados institucionales generara un adecuado clima laboral con mínimos desacuerdos.

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.684, lo que indica un grado positivo moderado, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades grupales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022. Esto implica a medida que el personal directivo ejerza competencias de dirección y comunicación aumentara la motivación de su personal para desarrollar una mejor gestión.

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.789, lo que indica un grado positivo alto, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022. Esto implica a medida que se desarrolle un clima institucional favorable a través de eficientes canales de comunicación verbal y no verbal aumentara la confianza del personal para desempeñar sus funciones y responsabilidades.

Según la prueba de Rho de Spearman, en donde su valor es 0.793, lo que indica un grado positivo alto, además de un nivel de significativo de $p = 0.00$ siendo menor que el $p=0,05$; asumiendo de esta manera que las habilidades de directivos influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022.

6.2 Recomendaciones

Se ha demostrado que las habilidades personales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022. Por tal motivo se recomienda a los directivos formular talleres de manejo de estrés y conflicto en función a la comunicación asertiva.

Se ha demostrado que las habilidades interpersonales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022. Se sugiere que la alta dirección promueva de herramientas que ayuden a construir un proceso de trabajo claro y directo, que apoye al equipo de trabajo a lograr resultados institucionales y al mismo tiempo un ambiente con menos desacuerdos.

Se ha demostrado que las habilidades grupales influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022. Se sugiere fortalecer la gestión de servicios de salud con el fin de asegurar la permanencia del personal y motivarlos a continuar mejorando la calidad de servicio hacia el paciente.

Se ha demostrado que las habilidades específicas de comunicación influyen significativamente en el compromiso organizacional del personal asistencial de salud del Hospital Barranca, 2022. Se sugiere mejorar los canales de comunicación verbal

y no verbal con el fin de generar un clima de confianza para que el personal desempeñe de manera eficiente sus funciones y responsabilidades.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes bibliográficas

Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

INEGI. (2005). *Metodología de la investigación*. México: INEGI.

Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis* (2 ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13 ed.). México: Pearson.

7.2 Fuentes electrónicas

Aguilar, F., Soplapuco, J., Molina, Z., Cuba, E., & Bazán, R. (2020). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en centros de educación básica* (1 ed.). Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/556/3/Fernando%201.pdf>

Aldana, E. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 13. Obtenido de [isAllowedhttps://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1974/Compromiso%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1974/Compromiso%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Aldana, E., Tafur, J., & Leal, M. (25 de Noviembre de 2017). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Espacios*, 39(11), 1-11. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1974/Compromiso%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Amenero, C. (2017). *Compromiso organizacional y marketing interno en las enfermeras de un hospital público, Lima 2017*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8780/Ameneros_SCM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barazorda, E. (2021). *Habilidades directivas y satisfacción laboral en el centro de salud de Tamburco, Abancay 2020*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57440/Barazorda_BE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barreto, D. (2022). *Compromiso organizacional y desempeño laboral de la unidad de cuidados intensivos de un hospital Nivel III-1 de Minsa, Lima 2022*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94710/Barreto_HD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caceres, D. (2021). *Las habilidades directivas en la cultura organizacional percibida por los trabajadores de la Micro Red de Salud Pampachiri, Dirección de Salud Apurímac II, 2020*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57044/Caceres_SD-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cárdenas, V. (2020). *Diseño de Habilidades Directivas en contexto Covid-19 para mejorar el compromiso organizacional de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo*. Tesis doctoral, Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado el 11 de octubre de 2022, de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNCP_115a30ca07c47d3c87baced1f6b28715
- Cárdenas, V., Paredes, M., Sánchez, P., & Alania, R. (Marzo de 2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una Municipalidad de Perú en tiempos de Covid-19. *Revista Conrado*, 18(85), 435-441. Recuperado el 10

de Octubre de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-435.pdf>

Casanova, M. (2017). *Compromiso Organizacional en los trabajadores nombrados del Hospital Leoncio Prado Huamachuco, 2017*. Tesis magistral, Universidad César Vallejo, Huamachuco. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16833/Casanova_GME.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cervera, F. (2018). *Compromiso organizacional de los trabajadores del restaurante "El Tiburón" en la ciudad de Lambayeque*. Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1179/1/TL_CerveraTimanaFlordeMaria.pdf.pdf

Chiang, M., & Rebolledo, R. (Diciembre de 2020). Autoeficacia: sus efectos en la satisfacción laboral y compromiso organizacional. Caso funcionarios de la salud. *Salud de los Trabajadores*, 28(2), 123-134. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817891>

Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., & Alvarado, A. (15 de Diciembre de 2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*(60), 1-19. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7823661>

Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Díaz, L. (25 de Mayo de 2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 505-519. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <file:///C:/Users/birne/Downloads/36459-Texto%20del%20art%C3%ADculo-64115-1-10-20210808.pdf>

Fernandez, M. (2018). *Estrés laboral y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa privada del distrito de Surquillo, 2017*. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado el 27 de septiembre de 2022, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/3246>

- Flores, I. (2019). *Compromiso Organizacional relacionado con el Desempeño Laboral en trabajadores del Hospital I- EsSalud Florencia de Mora*. 2019. Tesis, Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado el 11 de Octubre de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38469/flores_ci.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fuentes, C., López, D., & Moya, F. (18 de Junio de 2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela. *Espacios*, 41(22), 316-327. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p22.pdf>
- Fuentes, K. (18 de Junio de 2018). *Compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 – San Juan de Miraflores*, 2018. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19480/Fuentes_TKJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gonzales, J. (2021). *Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal de salud del centro quirúrgico del Hospital de Andahuaylas*, 2020 . Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57372/Gonzales_AJ-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- González, Y., & Canós, L. (13 de Noviembre de 2020). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *InnoDoct*, 363-371. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/162047/Gonzalez%20Canos%20-%20Las%20habilidades%20directivas%20clave%20para%20el%20desarrollo%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (26 de Junio de 2021). La relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102-129. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/article/view/60211/68126>

- Lozano, S., & Segovia, A. (09 de Abril de 2017). Elementos determinantes del compromiso organizacional en un hospital universitario de tercer nivel de atención. *Innovaciones de Negocios*, 15(29), 57-75. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/290/259>
- Luján, G. (14 de Junio de 2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Scientia*, 10(1), 24-36. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/article/view/1224/1116>
- Moreno, M. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King De Trujillo, 2018. *Redalyc. Org*, 14(27). Obtenido de <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/4572>
- Moreno, M., & Wong, H. (17 de Enero de 2019). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27), 1-17. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409658132011/409658132011.pdf>
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (20 de Octubre de 2020). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90. Recuperado el 07 de Octubre de 2022, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00005.pdf>
- Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L., & Merchan, V. (30 de Noviembre de 2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Recimundo. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 682-705. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://www.recimundo.com/~recimund/index.php/es/article/view/633/830>
- Pereda, F. (marzo de 2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*(46), 199-230. Obtenido de

<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/93218/1/habilidadesdirectivas.pdf>

- Pereda, F., López, T., & Gonzáles, F. (Marzo de 2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*(46), 199-230. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6382847>
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Revistas - Universidad Alas Peruanas*, 23(3). Obtenido de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2141>
- Ramírez, J. (10 de Febrero de 2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Serrano, G. (16 de Marzo de 2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33, 208-216. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300268?token=332A2C3940D1711F88B50577F8B22EF0981C94A2481668D9D461753AAE717B8FEB9D8EE3DD2E2E5725C09897F8D8AB99&originRegion=us-east-1&originCreation=20221010172159>
- Tualombo, J., Figueroa, M., & Moreno, M. (20 de Enero de 2022). Habilidades directivas en el manejo de las finanzas de las pequeñas y medianas empresas. Caso: Sportmancar, Manabí-Ecuador. *FIPCAEC*, 7(1), 775-786. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/549/975>

ANEXOS
ANEXO N°01 – CUESTIONARIO

a. Género

Masculino	
Femenino	

I. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

ITEM	1	2	3	4	5
HABILIDADES DIRECTIVAS					
DIMENSIÓN 01					
1. Su jefe desarrolla su autoconocimiento.					
2. Su jefe tiene la habilidad de manejar su propio estrés laboral.					
3. Su jefe, ante un problema, busca solucionarlo de manera analítica y creativa.					
DIMENSIÓN 02					
4. Su jefe tiene la habilidad de establecer relaciones con las demás personas.					
5. Su jefe transmite poder e influencia.					
6. Su jefe tiene la habilidad de motivar a los demás.					
7. Su jefe maneja óptimamente los conflictos.					
DIMENSIÓN 03					
8. Su jefe tiene la habilidad de delegar de manera asertiva.					
9. Su jefe forma equipos de alto desempeño.					
10. Su jefe tiene la habilidad de liderar cambios.					
DIMENSIÓN 04					

11. Su jefe no tiene problemas con realizar presentaciones orales o escritas.					
12. Su jefe se desenvuelve de manera correcta en entrevistas.					
13. Su jefe conduce eficientemente las reuniones de trabajo.					
COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01					
14. Se identifica con el hospital.					
15. Siente pasión por el hospital.					
16. Tiene un sentido de pertenencia hacia el hospital.					
DIMENSIÓN 02					
17. Invierte en su intelecto a favor del hospital.					
18. Nunca a evaluado otras alternativas laborales.					
19. Nunca a dudado de su permanencia en el hospital.					
DIMENSIÓN 03					
20. Siente lealtad hacia el hospital.					
21. Tiene un sentido del deber hacia el hospital.					
22. Mantiene una conducta ética frente al hospital.					

ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

*Tabla
Género*

		f	%
Válido	Masculino	113	48.1
	Femenino	122	51.9
Total		235	100.0

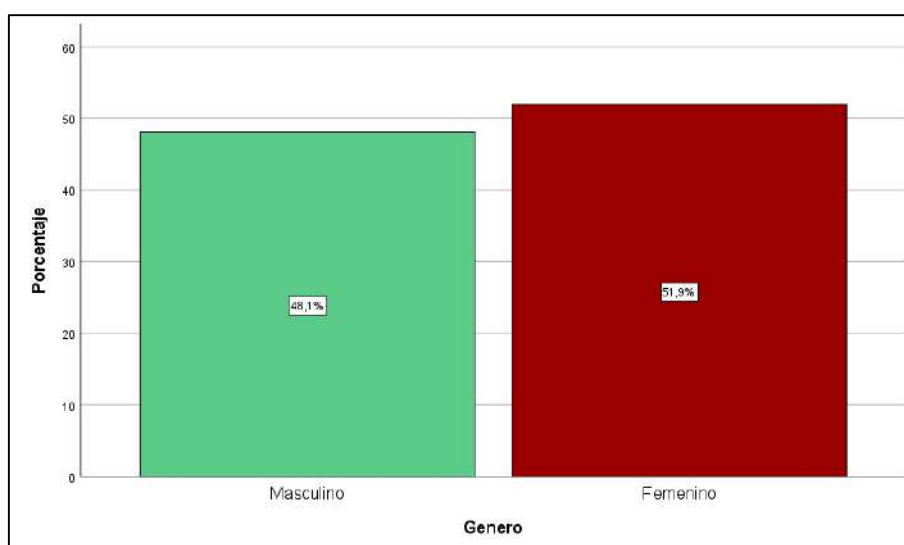


Figura Género.

Se muestra en la Tabla que el 48.1% es del grupo masculino y el 51.9% es del grupo femenino.

ANEXO N° 03 – ANÁLISIS UNIVARIANTE

Tabla
Habilidades directivas y sus dimensiones

	Eficaz		Moderadamente eficaz		Ineficaz	
	f	%	f	%	f	%
Habilidades directivas	55	23.4%	156	66.4%	24	10.2%
Habilidades personales	44	18.7%	151	64.3%	40	17.0%
Habilidades interpersonales	96	40.9%	123	52.3%	16	6.8%
Habilidades grupales	48	20.4%	162	68.9%	25	10.6%
Habilidades específicas de comunicación	53	22.6%	147	62.6%	35	14.9%

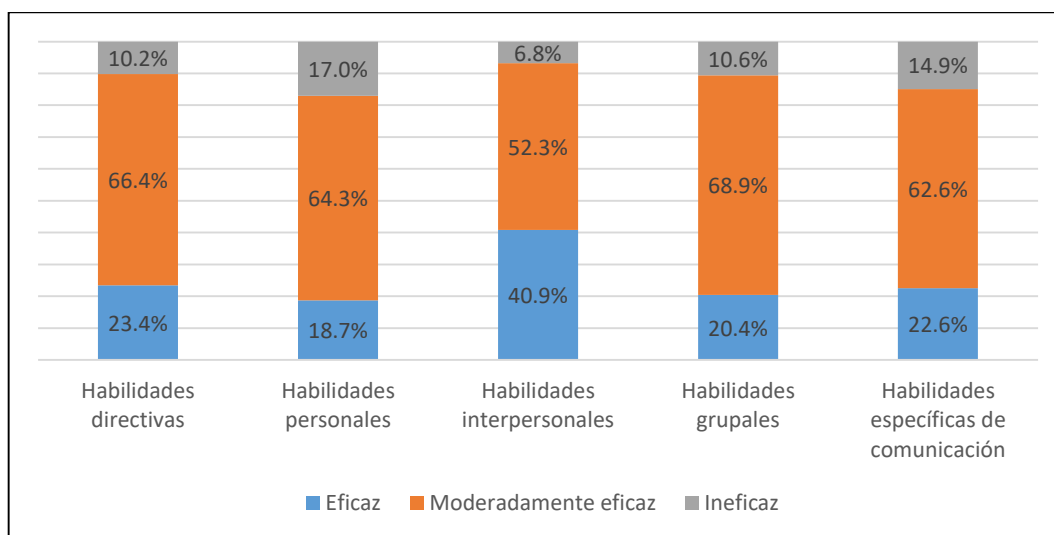


Figura. Habilidades directivas y dimensiones.

Se muestra en la Tabla que en las habilidades directivas el 23.4% calificó que se desarrolló de manera eficaz, el 66.4% se desarrolla de manera eficaz y el 10.2% se desarrolla de manera 10.2%. En base a las dimensiones se observa que predomina el desarrollo medianamente eficaz representando en las habilidades personales por el 64.3%, en las habilidades interpersonales está representado por el 52.3%, en el caso de las habilidades grupales esta dado por el 68.9% y en el caso de las habilidades específicas de comunicación representado por el 62.6%.

Tabla

Compromiso organizacional y sus dimensiones

	Alto		Regular		Bajo	
	f	%	f	%	f	%
Compromiso organizacional	54	23.0%	148	63.0%	33	14.0%
Compromiso afectivo	58	24.7%	142	60.4%	35	14.9%
Compromiso de continuidad	57	24.3%	143	60.9%	35	14.9%
Compromiso afectivo	54	23.0%	158	67.2%	23	9.8%

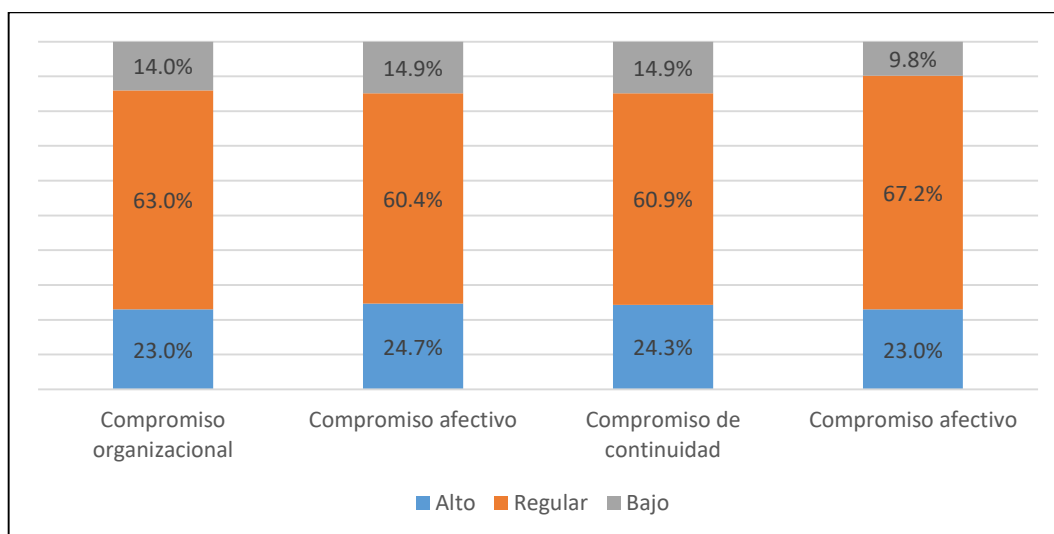


Figura. Compromiso organizacional y dimensiones.

Se muestra en la Tabla que en el compromiso organizacional el 23% presenta un nivel alto, el 63% un nivel regular y el 14% un nivel bajo. En base a las dimensiones se observa que predomina el nivel regular siendo en el 60.4% por el compromiso afectivo, en el compromiso de continuidad representado por el 60.9% y en el compromiso afectivo dado por el 67.2%.

ANEXO N°04 - ALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

VALIDEZ DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.707
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	417.248
	gl	78
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p1	1.000	0.779
p2	1.000	0.696
p3	1.000	0.788
p4	1.000	0.920
p5	1.000	0.731
p6	1.000	0.715
p7	1.000	0.779
p8	1.000	0.809
p9	1.000	0.610
p10	1.000	0.619
p11	1.000	0.594
p12	1.000	0.687
p13	1.000	0.777
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

VALIDEZ DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.736
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	332.409
	gl	36
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p14	1.000	0.735
p15	1.000	0.619
p16	1.000	0.690
p17	1.000	0.913
p18	1.000	0.689
p19	1.000	0.694
p20	1.000	0.715
p21	1.000	0.428
p22	1.000	0.611
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

CONFIABILIDAD DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.927	13

CONFIABILIDAD DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.939	9

ANEXO N° 05 – BAREMACIÓN

	Eficaz	Moderadamente eficaz	Ineficaz
HABILIDADES DIRECTIVAS	Menor a 21	Entre 22 a 43	Mas de 43
Habilidades personales	Menos a 5	Entre 5 a 10	Mas de 10
Habilidades interpersonales	Menor a 6	Entre 6 a 12	Mas de 12
Habilidades grupales	Menos a 5	Entre 5 a 10	Mas de 10
Habilidades específicas de comunicación	Menos a 5	Entre 5 a 10	Mas de 10

	Alto	Regular	Bajo
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Menos de 15	Entre 15 a 30	Mas de 30
Compromiso afectivo	Menor a 5	Entre 5 a 10	Mas de 10
Compromiso de continuidad	Menor a 5	Entre 5 a 10	Mas de 10
Compromiso afectivo	Menor a 5	Entre 5 a 10	Mas de 10

ANEXO N° 07 – BASE DE DATOS CUANTITATIVOS

Ge ner o	HABI DADES DIREC TIVAS	Habilidades personales	P 1	P 2	P 3	Habilidades interpersonales	P 4	P 5	P 6	P 7	Habilidades grupales	P 8	P 9	P 10	Habilidades específicas de comunicación	P 11	P 12	P 13
1	43	11	5	5	1	11	1	4	1	5	12	5	4	3	9	5	2	2
2	29	6	2	2	2	10	5	1	1	3	7	1	2	4	6	1	2	3
1	29	5	2	1	2	6	2	1	1	2	10	5	1	4	8	1	3	4
1	29	4	1	1	2	7	1	1	4	1	11	5	5	1	7	3	1	3
1	47	10	3	5	2	17	3	5	5	4	8	2	5	1	12	5	5	2
2	31	3	1	1	1	12	2	3	3	4	8	1	3	4	8	2	3	3
2	33	9	3	5	1	11	3	1	3	4	10	4	4	2	3	1	1	1
1	38	9	4	4	1	12	2	4	5	1	7	2	3	2	10	2	3	5
1	50	11	4	5	2	20	5	5	5	5	10	2	4	4	9	3	5	1
2	35	8	5	2	1	11	1	4	3	3	8	5	2	1	8	1	2	5
1	31	5	2	2	1	9	1	3	2	3	9	1	4	4	8	1	2	5
2	37	7	2	2	3	13	3	5	3	2	9	2	5	2	8	4	3	1
1	41	10	3	4	3	14	2	5	3	4	7	4	2	1	10	3	5	2
2	41	9	3	5	1	12	3	2	3	4	9	1	4	4	11	3	4	4
1	39	9	1	5	3	7	1	1	4	1	13	5	5	3	10	4	3	3
2	31	7	2	3	2	10	1	3	5	1	6	4	1	1	8	5	1	2
2	39	11	5	1	5	8	3	2	2	1	10	5	4	1	10	1	5	4
2	17	4	2	1	1	5	1	1	1	2	4	2	1	1	4	1	2	1
1	30	11	1	5	5	6	2	1	1	2	7	3	2	2	6	2	2	2
2	48	13	5	4	4	18	4	5	5	4	10	4	5	1	7	1	2	4
2	50	10	3	2	5	16	5	4	5	2	13	4	5	4	11	5	1	5
1	49	11	4	3	4	15	5	4	5	1	10	2	5	3	13	4	5	4
1	38	8	4	3	1	13	2	4	4	3	6	2	3	1	11	2	5	4
2	35	12	4	4	4	14	2	4	3	5	4	2	1	1	5	3	1	1
1	38	8	3	3	2	16	5	2	5	4	6	3	2	1	8	1	4	3
2	48	13	4	5	4	12	2	3	5	2	11	3	3	5	12	4	4	4
2	41	7	2	4	1	14	3	5	3	3	10	2	3	5	10	3	2	5
1	46	10	4	2	4	14	2	3	5	4	8	1	5	2	14	4	5	5
2	35	8	1	4	3	8	1	2	2	3	9	4	3	2	10	3	5	2
2	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	42	11	5	3	3	11	4	2	3	2	11	5	4	2	9	3	1	5
1	39	9	5	2	2	13	4	1	5	3	8	2	3	3	9	1	5	3
1	42	12	5	4	3	12	2	2	5	3	8	2	4	2	10	4	1	5
1	40	14	5	5	4	8	1	2	4	1	6	3	2	1	12	5	5	2
2	36	9	4	2	3	13	3	1	5	4	7	5	1	1	7	1	5	1
1	35	8	3	1	4	8	1	5	1	1	11	4	4	3	8	5	1	2
2	46	8	3	4	1	17	5	5	2	5	10	3	2	5	11	1	5	5
2	40	12	5	5	2	12	4	2	5	1	10	4	4	2	6	3	1	2
1	43	8	4	2	2	15	5	1	4	5	7	4	1	2	13	4	4	5
2	34	8	1	5	2	7	1	1	2	3	10	4	4	2	9	2	4	3
2	35	6	2	2	2	9	1	4	2	2	7	2	2	3	13	4	5	4
1	34	9	4	4	1	7	4	1	1	1	8	4	3	1	10	3	4	3
1	42	10	5	2	3	11	3	1	2	5	12	5	4	3	9	4	1	4
2	42	10	4	1	5	9	2	1	2	4	11	4	2	5	12	4	3	5
2	31	7	2	3	2	12	2	3	5	2	6	1	4	1	6	2	3	1
1	41	11	5	4	2	13	4	4	4	1	8	3	4	1	9	2	4	3
2	40	8	3	2	3	14	4	3	4	3	8	1	3	4	10	3	2	5
1	37	7	4	2	1	14	5	2	4	3	10	3	3	4	6	3	2	1

2	40	10	3	4	3	17	5	4	3	5	4	1	1	2	9	4	2	3
2	39	10	3	4	3	12	2	4	4	2	10	2	3	5	7	1	1	5
1	33	7	5	1	1	14	4	2	4	4	5	1	2	2	7	2	3	2
2	38	9	3	4	2	11	2	4	2	3	7	3	2	2	11	5	5	1
2	47	13	5	5	3	13	4	5	3	1	13	5	4	4	8	4	1	3
2	39	9	2	2	5	10	1	1	5	3	11	4	5	2	9	2	5	2
2	38	10	4	3	3	10	2	1	2	5	10	4	4	2	8	1	5	2
1	29	7	3	2	2	8	1	5	1	1	8	4	2	2	6	1	1	4
2	38	5	1	2	2	17	5	4	3	5	7	2	1	4	9	5	3	1
1	38	10	3	2	5	11	2	3	5	1	7	1	1	5	10	5	3	2
2	42	11	5	3	3	16	4	2	5	5	10	1	5	4	5	3	1	1
2	44	13	4	5	4	12	4	2	2	4	11	4	2	5	8	4	3	1
1	35	8	4	1	3	7	1	1	2	3	10	4	1	5	10	5	1	4
2	43	10	2	4	4	11	3	2	4	2	10	1	5	4	12	3	4	5
2	37	8	3	2	3	12	3	3	1	5	4	2	1	1	13	5	3	5
1	38	8	2	5	1	15	1	4	5	5	5	2	1	2	10	4	2	4
2	21	5	1	2	2	6	1	1	2	2	5	1	2	2	5	1	2	2
1	48	11	4	4	3	15	4	4	4	3	11	4	4	3	11	4	4	3
1	57	13	5	4	4	18	5	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	4
1	43	10	3	5	2	13	3	3	5	2	10	3	5	2	10	3	5	2
1	43	10	3	2	5	13	3	3	2	5	10	3	2	5	10	3	2	5
1	41	10	1	5	4	11	1	1	5	4	10	1	5	4	10	1	5	4
2	35	8	3	2	3	11	3	3	2	3	8	3	2	3	8	3	2	3
1	17	4	1	2	1	5	1	1	2	1	4	1	2	1	4	1	2	1
2	34	8	2	1	5	10	2	2	1	5	8	2	1	5	8	2	1	5
2	46	11	2	4	5	13	2	2	4	5	11	2	4	5	11	2	4	5
2	44	10	4	1	5	14	4	4	1	5	10	4	1	5	10	4	1	5
2	34	8	2	1	5	10	2	2	1	5	8	2	1	5	8	2	1	5
1	40	9	4	2	3	13	4	4	2	3	9	4	2	3	9	4	2	3
1	35	8	3	1	4	11	3	3	1	4	8	3	1	4	8	3	1	4
2	31	7	3	1	3	10	3	3	1	3	7	3	1	3	7	3	1	3
1	42	10	2	5	3	12	2	2	5	3	10	2	5	3	10	2	5	3
2	22	5	2	1	2	7	2	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2
1	35	7	4	1	2	12	4	4	2	2	8	4	2	2	8	4	2	2
2	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
2	27	6	3	1	2	9	3	3	1	2	6	3	1	2	6	3	1	2
1	37	6	1	1	4	11	1	1	5	4	10	1	5	4	10	1	5	4
2	45	7	5	1	1	16	5	5	5	1	11	5	5	1	11	5	5	1
2	42	7	2	1	4	13	2	2	5	4	11	2	5	4	11	2	5	4
1	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	44	8	3	1	4	14	3	3	4	4	11	3	4	4	11	3	4	4
2	27	5	1	1	3	8	1	1	3	3	7	1	3	3	7	1	3	3
2	36	7	5	1	1	13	5	5	2	1	8	5	2	1	8	5	2	1
2	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	39	8	2	1	5	11	2	2	2	5	10	2	3	5	10	2	3	5
1	45	10	4	1	5	15	4	4	2	5	10	4	1	5	10	4	1	5
1	44	8	3	1	4	12	3	3	2	4	12	3	5	4	12	3	5	4
2	30	6	1	1	4	8	1	1	2	4	8	1	3	4	8	1	3	4
1	43	8	2	1	5	11	2	2	2	5	12	2	5	5	12	2	5	5
1	53	10	4	1	5	15	4	4	2	5	14	4	5	5	14	4	5	5
2	40	7	5	1	1	13	5	5	2	1	10	5	4	1	10	5	4	1
2	49	10	4	1	5	15	4	4	2	5	12	4	3	5	12	4	3	5
2	33	7	4	1	2	12	4	4	2	2	7	4	1	2	7	4	1	2
2	34	7	5	1	1	13	5	5	2	1	7	5	1	1	7	5	1	1
1	52	11	5	1	5	17	5	5	2	5	12	5	2	5	12	5	2	5
1	37	7	4	1	2	12	4	4	2	2	9	4	3	2	9	4	3	2
1	50	9	5	1	3	15	5	5	2	3	13	5	5	3	13	5	5	3
1	28	5	1	1	3	7	1	1	2	3	8	1	4	3	8	1	4	3
2	38	7	1	1	5	9	1	1	2	5	11	1	5	5	11	1	5	5
2	51	10	4	1	5	15	4	4	2	5	13	4	4	5	13	4	4	5
2	26	5	1	1	3	7	1	1	2	3	7	1	3	3	7	1	3	3
1	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	33	8	2	4	2	8	2	2	2	2	9	2	4	3	8	2	4	2

1	39	9	4	1	4	13	4	4	1	4	8	4	1	3	9	4	1	4
1	47	10	5	4	1	15	5	5	4	1	12	5	4	3	10	5	4	1
2	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	24	5	2	2	1	7	2	2	2	1	7	2	2	3	5	2	2	1
1	46	10	4	5	1	14	4	4	5	1	12	4	5	3	10	4	5	1
2	34	8	3	1	4	11	3	3	1	4	7	3	1	3	8	3	1	4
2	45	10	5	2	3	15	5	5	2	3	10	5	2	3	10	5	2	3
1	27	6	1	4	1	7	1	1	4	1	8	1	4	3	6	1	4	1
1	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
2	46	10	5	3	2	15	5	5	3	2	11	5	3	3	10	5	3	2
1	46	11	4	2	5	15	4	4	2	5	9	4	2	3	11	4	2	5
1	39	9	4	1	4	13	4	4	1	4	8	4	1	3	9	4	1	4
1	37	9	2	3	4	11	2	2	3	4	8	2	3	3	9	2	3	4
1	36	9	1	4	4	10	1	1	4	4	8	1	4	3	9	1	4	4
1	18	4	1	1	2	5	1	1	1	2	5	1	1	3	4	1	1	2
1	29	7	1	3	3	8	1	1	3	3	7	1	3	3	7	1	3	3
2	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	47	11	4	3	4	15	4	4	3	4	10	4	3	3	11	4	3	4
2	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	36	8	2	5	1	10	2	2	5	1	10	2	5	3	8	2	5	1
1	42	9	5	2	2	14	5	5	2	2	10	5	2	3	9	5	2	2
1	45	11	3	3	5	14	3	3	3	5	9	3	3	3	11	3	3	5
2	33	8	1	4	3	9	1	1	4	3	8	1	4	3	8	1	4	3
2	41	10	3	2	5	13	3	3	2	5	8	3	2	3	10	3	2	5
1	36	8	2	5	1	10	2	2	5	1	10	2	5	3	8	2	5	1
1	19	4	1	2	1	5	1	1	2	1	6	1	2	3	4	1	2	1
1	23	5	1	3	1	6	1	1	3	1	7	1	3	3	5	1	3	1
2	43	11	1	5	5	12	1	1	5	5	9	1	5	3	11	1	5	5
2	44	10	3	5	2	13	3	3	5	2	11	3	5	3	10	3	5	2
2	26	6	1	3	2	7	1	1	3	2	7	1	3	3	6	1	3	2
1	36	9	2	2	5	11	2	2	2	5	7	2	2	3	9	2	2	5
1	41	9	4	3	2	13	4	4	3	2	10	4	3	3	9	4	3	2
2	30	7	1	4	2	8	1	1	4	2	8	1	4	3	7	1	4	2
2	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
2	32	7	3	2	2	10	3	3	2	2	8	3	2	3	7	3	2	2
1	58	14	4	5	5	18	4	4	5	5	12	4	5	3	14	4	5	5
2	30	7	1	4	2	8	1	1	4	2	8	1	4	3	7	1	4	2
2	45	11	2	5	4	13	2	2	5	4	10	2	5	3	11	2	5	4
2	48	11	5	2	4	16	5	5	2	4	10	5	2	3	11	5	2	4
2	55	13	4	5	4	17	4	4	5	4	12	4	5	3	13	4	5	4
2	35	8	2	4	2	10	2	2	4	2	9	2	4	3	8	2	4	2
1	29	7	2	1	4	9	2	2	1	4	6	2	1	3	7	2	1	4
1	38	8	5	1	2	13	5	5	1	2	9	5	1	3	8	5	1	2
1	46	11	3	4	4	14	3	3	4	4	10	3	4	3	11	3	4	4
1	40	9	3	4	2	12	3	3	4	2	10	3	4	3	9	3	4	2
2	39	9	2	5	2	11	2	2	5	2	10	2	5	3	9	2	5	2
2	43	10	3	4	3	13	3	3	4	3	10	3	4	3	10	3	4	3
2	32	8	1	3	4	9	1	1	3	4	7	1	3	3	8	1	3	4
1	38	9	3	2	4	12	3	3	2	4	8	3	2	3	9	3	2	4
1	36	9	1	4	4	10	1	1	4	4	8	1	4	3	9	1	4	4
1	49	11	5	3	3	16	5	5	3	3	11	5	3	3	11	5	3	3
2	33	8	1	4	3	9	1	1	4	3	8	1	4	3	8	1	4	3
1	18	4	1	1	2	5	1	1	1	2	5	1	1	3	4	1	1	2
1	50	12	3	5	4	15	3	3	5	4	11	3	5	3	12	3	5	4
2	23	5	1	3	1	6	1	1	3	1	7	1	3	3	5	1	3	1
2	45	10	5	2	3	15	5	5	2	3	10	5	2	3	10	5	2	3
2	43	10	3	4	3	13	3	3	4	3	10	3	4	3	10	3	4	3
2	34	8	1	5	2	9	1	1	5	2	9	1	5	3	8	1	5	2
2	39	9	4	1	4	13	4	4	1	4	8	4	1	3	9	4	1	4
2	42	9	5	2	2	14	5	5	2	2	10	5	2	3	9	5	2	2
1	31	7	2	3	2	9	2	2	3	2	8	2	3	3	7	2	3	2
2	41	9	5	1	3	14	5	5	1	3	9	5	1	3	9	5	1	3
1	19	4	1	2	1	5	1	1	2	1	6	1	2	3	4	1	2	1

2	44	10	3	5	2	13	3	3	5	2	11	3	5	3	10	3	5	2
1	38	8	5	1	2	13	5	5	1	2	9	5	1	3	8	5	1	2
2	40	9	4	2	3	13	4	4	2	3	9	4	2	3	9	4	2	3
2	41	10	2	4	4	12	2	2	4	4	9	2	4	3	10	2	4	4
2	52	12	4	5	3	16	4	4	5	3	12	4	5	3	12	4	5	3
1	39	9	3	3	3	12	3	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3
1	19	4	1	2	1	5	1	1	2	1	6	1	2	3	4	1	2	1
1	55	13	5	3	5	18	5	5	3	5	11	5	3	3	13	5	3	5
2	49	11	4	5	2	15	4	4	5	2	12	4	5	3	11	4	5	2
2	35	8	3	2	3	11	3	3	2	3	8	3	2	3	8	3	2	3
2	49	11	4	5	2	15	4	4	5	2	12	4	5	3	11	4	5	2
2	36	8	4	1	3	12	4	4	1	3	8	4	1	3	8	4	1	3
2	19	4	1	2	1	5	1	1	2	1	6	1	2	3	4	1	2	1
2	46	10	5	3	2	15	5	5	3	2	11	5	3	3	10	5	3	2
1	30	7	2	2	3	9	2	2	2	3	7	2	2	3	7	2	2	3
1	31	7	3	1	3	10	3	3	1	3	7	3	1	3	7	3	1	3
1	32	8	2	1	5	10	2	2	1	5	6	2	1	3	8	2	1	5
1	33	7	3	3	1	10	3	3	3	1	9	3	3	3	7	3	3	1
2	30	7	1	4	2	8	1	1	4	2	8	1	4	3	7	1	4	2
2	37	9	3	1	5	12	3	3	1	5	7	3	1	3	9	3	1	5
1	31	7	2	3	2	9	2	2	3	2	8	2	3	3	7	2	3	2
1	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
2	35	9	1	3	5	10	1	1	3	5	7	1	3	3	9	1	3	5
1	47	10	5	4	1	15	5	5	4	1	12	5	4	3	10	5	4	1
2	28	6	3	1	2	9	3	3	1	2	7	3	1	3	6	3	1	2
2	23	5	1	3	1	6	1	1	3	1	7	1	3	3	5	1	3	1
1	43	9	5	3	1	14	5	5	3	1	11	5	3	3	9	5	3	1
2	39	9	4	1	4	13	4	4	1	4	8	4	1	3	9	4	1	4
2	53	12	5	4	3	17	5	5	4	3	12	5	4	3	12	5	4	3
1	38	8	4	3	1	12	4	4	3	1	10	4	3	3	8	4	3	1
2	40	9	3	4	2	12	3	3	4	2	10	3	4	3	9	3	4	2
2	54	12	5	5	2	17	5	5	5	2	13	5	5	3	12	5	5	2
1	40	10	1	5	4	11	1	1	5	4	9	1	5	3	10	1	5	4
1	20	4	2	1	1	6	2	2	1	1	6	2	1	3	4	2	1	1
1	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	23	5	2	1	2	7	2	2	1	2	6	2	1	3	5	2	1	2
2	39	9	4	1	4	13	4	4	1	4	8	4	1	3	9	4	1	4
2	36	8	2	5	1	10	2	2	5	1	10	2	5	3	8	2	5	1
2	58	14	4	5	5	18	4	4	5	5	12	4	5	3	14	4	5	5
1	29	7	1	3	3	8	1	1	3	3	7	1	3	3	7	1	3	3
1	33	8	1	4	3	9	1	1	4	3	8	1	4	3	8	1	4	3
2	49	11	5	3	3	16	5	5	3	3	11	5	3	3	11	5	3	3
1	35	7	5	1	1	12	5	5	1	1	9	5	1	3	7	5	1	1
2	35	8	2	4	2	10	2	2	4	2	9	2	4	3	8	2	4	2
2	43	10	4	2	4	14	4	4	2	4	9	4	2	3	10	4	2	4
2	22	5	1	2	2	6	1	1	2	2	6	1	2	3	5	1	2	2
2	41	10	2	4	4	12	2	2	4	4	9	2	4	3	10	2	4	4
1	47	11	5	1	5	16	5	5	1	5	9	5	1	3	11	5	1	5
2	48	12	2	5	5	14	2	2	5	5	10	2	5	3	12	2	5	5
1	60	14	5	5	4	19	5	5	5	4	13	5	5	3	14	5	5	4
1	43	10	4	2	4	14	4	4	2	4	9	4	2	3	10	4	2	4
1	41	10	3	2	5	13	3	3	2	5	8	3	2	3	10	3	2	5
2	46	11	3	4	4	14	3	3	4	4	10	3	4	3	11	3	4	4
1	38	9	2	4	3	11	2	2	4	3	9	2	4	3	9	2	4	3
2	25	6	1	2	3	7	1	1	2	3	6	1	2	3	6	1	2	3
2	49	11	5	4	2	16	5	5	4	2	11	5	4	2	11	5	4	2
2	25	6	1	4	1	7	1	1	4	1	6	1	4	1	6	1	4	1
2	32	2	1	2	0	2	1	1	4	1	1	1	1	1	10	2	6	2
2	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	17	3	1	1	1	8	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
1	31	7	3	1	3	10	3	3	1	3	7	3	1	3	7	3	1	3

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Compromiso afectivo	P1 4	P1 5	P1 6	Compromiso de continuidad	P1 7	P1 8	P1 9	Compromiso afectivo	P2 0	P2 1	P2 2
27	11	1	5	5	10	5	3	2	6	2	2	2
21	8	3	3	2	10	4	4	2	3	1	1	1
27	7	3	3	1	7	5	1	1	13	5	5	3
29	8	1	2	5	12	5	5	2	9	3	3	3
36	11	3	3	5	11	3	5	3	14	5	5	4
33	14	4	5	5	9	4	2	3	10	5	2	3
31	12	4	5	3	8	1	3	4	11	2	5	4
27	9	2	3	4	11	5	4	2	7	2	4	1
21	5	2	2	1	7	2	3	2	9	4	1	4
29	12	3	4	5	9	5	2	2	8	2	4	2
27	7	1	2	4	9	4	1	4	11	5	1	5
32	15	5	5	5	7	1	4	2	10	2	4	4
30	5	1	1	3	10	2	3	5	15	5	5	5
25	11	3	3	5	7	2	1	4	7	4	2	1
23	7	2	1	4	7	5	1	1	9	5	2	2
34	13	3	5	5	11	5	3	3	10	4	2	4
28	12	3	5	4	8	1	2	5	8	4	3	1
14	4	1	1	2	3	1	1	1	7	1	1	5
25	9	3	4	2	8	2	2	4	8	1	4	3
24	8	2	1	5	6	1	2	3	10	5	2	3
23	10	2	4	4	6	2	1	3	7	1	5	1
30	8	5	2	1	11	5	2	4	11	4	5	2
24	6	1	2	3	8	1	3	4	10	3	3	4
24	9	5	2	2	10	2	5	3	5	3	1	1
14	6	4	1	1	3	1	1	1	5	1	2	2
29	12	3	5	4	9	2	4	3	8	4	2	2
29	7	5	1	1	13	5	4	4	9	4	3	2
31	9	2	2	5	12	3	5	4	10	4	5	1
29	10	4	1	5	9	4	4	1	10	4	3	3
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
34	11	1	5	5	8	1	3	4	15	5	5	5
26	9	4	1	4	12	5	3	4	5	3	1	1
19	8	4	3	1	6	1	1	4	5	1	2	2
25	8	1	3	4	9	2	4	3	8	2	1	5
35	13	4	5	4	11	2	5	4	11	3	3	5
26	8	3	3	2	10	3	4	3	8	4	3	1
26	11	5	2	4	8	3	1	4	7	1	3	3
28	8	2	3	3	11	5	1	5	9	5	1	3
24	10	2	5	3	8	2	3	3	6	3	2	1
27	8	2	2	4	9	1	3	5	10	4	4	2
22	8	4	3	1	5	1	3	1	9	2	2	5
23	6	1	1	4	9	1	3	5	8	1	2	5
24	8	3	1	4	7	1	4	2	9	3	3	3
36	12	3	4	5	11	5	2	4	13	5	3	5
32	12	2	5	5	10	3	4	3	10	4	1	5
28	7	2	2	3	12	5	4	3	9	1	3	5
23	8	1	3	4	6	4	1	1	9	5	3	1
30	11	2	5	4	13	5	4	4	6	3	1	2
31	7	4	1	2	13	5	5	3	11	5	5	1
25	10	3	4	3	7	3	3	1	8	3	1	4
31	10	2	4	4	10	4	1	5	11	1	5	5
34	8	1	3	4	14	5	4	5	12	4	4	4
30	8	1	4	3	9	1	3	5	13	4	5	4

25	8	4	3	1	10	3	5	2	7	2	2	3
30	8	1	3	4	11	5	3	3	11	4	3	4
29	10	4	4	2	9	2	4	3	10	5	4	1
35	11	3	3	5	11	4	5	2	13	4	5	4
31	9	1	3	5	13	3	5	5	9	5	2	2
18	11	3	5	3	3	1	1	1	4	1	2	1
24	11	5	5	1	6	2	2	2	7	1	5	1
34	13	5	3	5	10	2	3	5	11	5	3	3
22	4	2	1	1	10	4	1	5	8	3	1	4
21	5	1	3	1	8	4	1	3	8	4	2	2
27	10	5	2	3	11	2	4	5	6	3	2	1
15	5	1	2	2	5	1	2	2	5	1	2	2
33	11	4	4	3	11	4	4	3	11	4	4	3
39	13	5	4	4	13	5	4	4	13	5	4	4
30	10	3	5	2	10	3	5	2	10	3	5	2
30	10	3	2	5	10	3	2	5	10	3	2	5
30	10	1	5	4	10	1	5	4	10	1	5	4
24	8	3	2	3	8	3	2	3	8	3	2	3
12	4	1	2	1	4	1	2	1	4	1	2	1
24	8	2	1	5	8	2	1	5	8	2	1	5
33	11	2	4	5	11	2	4	5	11	2	4	5
30	10	4	1	5	10	4	1	5	10	4	1	5
24	8	2	1	5	8	2	1	5	8	2	1	5
27	9	4	2	3	9	4	2	3	9	4	2	3
24	8	3	1	4	8	3	1	4	8	3	1	4
21	7	3	1	3	7	3	1	3	7	3	1	3
30	10	2	5	3	10	2	5	3	10	2	5	3
15	5	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2
24	8	4	2	2	8	4	2	2	8	4	2	2
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
18	6	3	1	2	6	3	1	2	6	3	1	2
30	10	1	5	4	10	1	5	4	10	1	5	4
33	11	5	5	1	11	5	5	1	11	5	5	1
33	11	2	5	4	11	2	5	4	11	2	5	4
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
33	11	3	4	4	11	3	4	4	11	3	4	4
21	7	1	3	3	7	1	3	3	7	1	3	3
24	8	5	2	1	8	5	2	1	8	5	2	1
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
30	10	2	3	5	10	2	3	5	10	2	3	5
30	10	4	1	5	10	4	1	5	10	4	1	5
36	12	3	5	4	12	3	5	4	12	3	5	4
24	8	1	3	4	8	1	3	4	8	1	3	4
36	12	2	5	5	12	2	5	5	12	2	5	5
42	14	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5
30	10	5	4	1	10	5	4	1	10	5	4	1
36	12	4	3	5	12	4	3	5	12	4	3	5
21	7	4	1	2	7	4	1	2	7	4	1	2
21	7	5	1	1	7	5	1	1	7	5	1	1
36	12	5	2	5	12	5	2	5	12	5	2	5
27	9	4	3	2	9	4	3	2	9	4	3	2
39	13	5	5	3	13	5	5	3	13	5	5	3
24	8	1	4	3	8	1	4	3	8	1	4	3
33	11	1	5	5	11	1	5	5	11	1	5	5
39	13	4	4	5	13	4	4	5	13	4	4	5
21	7	1	3	3	7	1	3	3	7	1	3	3
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
24	8	2	4	2	8	2	4	2	8	2	4	2
27	9	4	1	4	9	4	1	4	9	4	1	4
30	10	5	4	1	10	5	4	1	10	5	4	1
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
15	5	2	2	1	5	2	2	1	5	2	2	1
30	10	4	5	1	10	4	5	1	10	4	5	1

24	8	3	1	4	8	3	1	4	8	3	1	4
30	10	5	2	3	10	5	2	3	10	5	2	3
18	6	1	4	1	6	1	4	1	6	1	4	1
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
30	10	5	3	2	10	5	3	2	10	5	3	2
33	11	4	2	5	11	4	2	5	11	4	2	5
27	9	4	1	4	9	4	1	4	9	4	1	4
27	9	2	3	4	9	2	3	4	9	2	3	4
27	9	1	4	4	9	1	4	4	9	1	4	4
12	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2
21	7	1	3	3	7	1	3	3	7	1	3	3
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
33	11	4	3	4	11	4	3	4	11	4	3	4
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
24	8	2	5	1	8	2	5	1	8	2	5	1
27	9	5	2	2	9	5	2	2	9	5	2	2
33	11	3	3	5	11	3	3	5	11	3	3	5
24	8	1	4	3	8	1	4	3	8	1	4	3
30	10	3	2	5	10	3	2	5	10	3	2	5
24	8	2	5	1	8	2	5	1	8	2	5	1
12	4	1	2	1	4	1	2	1	4	1	2	1
15	5	1	3	1	5	1	3	1	5	1	3	1
33	11	1	5	5	11	1	5	5	11	1	5	5
30	10	3	5	2	10	3	5	2	10	3	5	2
18	6	1	3	2	6	1	3	2	6	1	3	2
27	9	2	2	5	9	2	2	5	9	2	2	5
27	9	4	3	2	9	4	3	2	9	4	3	2
21	7	1	4	2	7	1	4	2	7	1	4	2
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
21	7	3	2	2	7	3	2	2	7	3	2	2
42	14	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5
21	7	1	4	2	7	1	4	2	7	1	4	2
33	11	2	5	4	11	2	5	4	11	2	5	4
33	11	5	2	4	11	5	2	4	11	5	2	4
39	13	4	5	4	13	4	5	4	13	4	5	4
24	8	2	4	2	8	2	4	2	8	2	4	2
21	7	2	1	4	7	2	1	4	7	2	1	4
24	8	5	1	2	8	5	1	2	8	5	1	2
33	11	3	4	4	11	3	4	4	11	3	4	4
27	9	3	4	2	9	3	4	2	9	3	4	2
27	9	2	5	2	9	2	5	2	9	2	5	2
30	10	3	4	3	10	3	4	3	10	3	4	3
24	8	1	3	4	8	1	3	4	8	1	3	4
27	9	3	2	4	9	3	2	4	9	3	2	4
27	9	1	4	4	9	1	4	4	9	1	4	4
33	11	5	3	3	11	5	3	3	11	5	3	3
24	8	1	4	3	8	1	4	3	8	1	4	3
12	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	1	2
36	12	3	5	4	12	3	5	4	12	3	5	4
15	5	1	3	1	5	1	3	1	5	1	3	1
30	10	5	2	3	10	5	2	3	10	5	2	3
30	10	3	4	3	10	3	4	3	10	3	4	3
24	8	1	5	2	8	1	5	2	8	1	5	2
27	9	4	1	4	9	4	1	4	9	4	1	4
27	9	5	2	2	9	5	2	2	9	5	2	2
21	7	2	3	2	7	2	3	2	7	2	3	2
27	9	5	1	3	9	5	1	3	9	5	1	3
12	4	1	2	1	4	1	2	1	4	1	2	1
30	10	3	5	2	10	3	5	2	10	3	5	2
24	8	5	1	2	8	5	1	2	8	5	1	2
27	9	4	2	3	9	4	2	3	9	4	2	3
30	10	2	4	4	10	2	4	4	10	2	4	4
36	12	4	5	3	12	4	5	3	12	4	5	3

27	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3
12	4	1	2	1	4	1	2	1	4	1	2	1
39	13	5	3	5	13	5	3	5	13	5	3	5
33	11	4	5	2	11	4	5	2	11	4	5	2
24	8	3	2	3	8	3	2	3	8	3	2	3
33	11	4	5	2	11	4	5	2	11	4	5	2
24	8	4	1	3	8	4	1	3	8	4	1	3
12	4	1	2	1	4	1	2	1	4	1	2	1
30	10	5	3	2	10	5	3	2	10	5	3	2
21	7	2	2	3	7	2	2	3	7	2	2	3
21	7	3	1	3	7	3	1	3	7	3	1	3
24	8	2	1	5	8	2	1	5	8	2	1	5
21	7	3	3	1	7	3	3	1	7	3	3	1
21	7	1	4	2	7	1	4	2	7	1	4	2
27	9	3	1	5	9	3	1	5	9	3	1	5
21	7	2	3	2	7	2	3	2	7	2	3	2
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
27	9	1	3	5	9	1	3	5	9	1	3	5
30	10	5	4	1	10	5	4	1	10	5	4	1
18	6	3	1	2	6	3	1	2	6	3	1	2
15	5	1	3	1	5	1	3	1	5	1	3	1
27	9	5	3	1	9	5	3	1	9	5	3	1
27	9	4	1	4	9	4	1	4	9	4	1	4
36	12	5	4	3	12	5	4	3	12	5	4	3
24	8	4	3	1	8	4	3	1	8	4	3	1
27	9	3	4	2	9	3	4	2	9	3	4	2
36	12	5	5	2	12	5	5	2	12	5	5	2
30	10	1	5	4	10	1	5	4	10	1	5	4
12	4	2	1	1	4	2	1	1	4	2	1	1
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
15	5	2	1	2	5	2	1	2	5	2	1	2
27	9	4	1	4	9	4	1	4	9	4	1	4
24	8	2	5	1	8	2	5	1	8	2	5	1
42	14	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5
21	7	1	3	3	7	1	3	3	7	1	3	3
24	8	1	4	3	8	1	4	3	8	1	4	3
33	11	5	3	3	11	5	3	3	11	5	3	3
21	7	5	1	1	7	5	1	1	7	5	1	1
24	8	2	4	2	8	2	4	2	8	2	4	2
30	10	4	2	4	10	4	2	4	10	4	2	4
15	5	1	2	2	5	1	2	2	5	1	2	2
30	10	2	4	4	10	2	4	4	10	2	4	4
33	11	5	1	5	11	5	1	5	11	5	1	5
36	12	2	5	5	12	2	5	5	12	2	5	5
42	14	5	5	4	14	5	5	4	14	5	5	4
30	10	4	2	4	10	4	2	4	10	4	2	4
30	10	3	2	5	10	3	2	5	10	3	2	5
33	11	3	4	4	11	3	4	4	11	3	4	4
27	9	2	4	3	9	2	4	3	9	2	4	3
18	6	1	2	3	6	1	2	3	6	1	2	3
33	11	5	4	2	11	5	4	2	11	5	4	2
18	6	1	4	1	6	1	4	1	6	1	4	1
11	7	2	4	1	1	2	1	1	3	1	1	1
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
13	3	1	1	1	3	1	1	1	7	1	1	5
21	7	3	1	3	7	3	1	3	7	3	1	3

ANEXO N°08 – BASE DE DATOS CUALITATIVOS

HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades personales	Habilidades interpersonales	Habilidades grupales	Habilidades específicas de comunicación	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso afectivo
moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Alto	Regular	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Bajo
moderadamente eficaz	Ineficaz	Ineficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Alto
moderadamente eficaz	Ineficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Alto	Regular
Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Alto	Alto	Alto	Alto
moderadamente eficaz	Ineficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Alto	Alto	Regular	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Ineficaz	Alto	Alto	Regular	Alto
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Alto	Regular
Eficaz	Eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Bajo	Regular	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Alto	Regular	Regular
moderadamente eficaz	Ineficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Alto
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Alto	Alto	Regular	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Bajo	Regular	Alto
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Regular	Alto	Regular	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Alto	Alto	Alto	Regular
moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Alto	Regular	Regular

Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Ineficaz	Bajo	Bajo	Bajo	Regular
moderadamente eficaz	Eficaz	Ineficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
Eficaz	Eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Eficaz	Eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
Eficaz	Eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Regular	Regular	Alto	Alto
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
moderadamente eficaz	Eficaz	Eficaz	Ineficaz	Ineficaz	Regular	Regular	Regular	Bajo
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Bajo	Regular	Bajo	Bajo
Eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Eficaz	Regular	Alto	Regular	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Alto	Regular
Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Alto	Regular	Alto	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
Ineficaz	Ineficaz	moderadamente eficaz	Ineficaz	Ineficaz	Bajo	Bajo	Bajo	Regular
moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Alto	Alto	Regular	Alto
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Alto	Bajo
moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Bajo
moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Alto	Alto	Alto	Alto
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Regular	Alto	Regular	Regular
moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Alto	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	moderadamente eficaz	Eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular

moderada mente eficaz	moderadam ente eficaz	moderadamen te eficaz	moderada mente eficaz	moderadamente eficaz	Regular	Regular	Regular	Regular
-----------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------	-------------------------	---------	---------	---------	---------

**M(o). MANUEL JESUS BAZALAR BAZALAR
ASESOR**

**[Dr. MAXIMO ROMERO ORTIZ
PRESIDENTE**

**[Dr. DANIEL ALBERTO OSWALDO VALENZUELA NARVAEZ
SECRETARIO**

**M(o). IDER WALTER ALOR BELLON
VOCAL**