



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Habilidades gerenciales y su relación en el  
cumplimiento de indicadores de gestión en una  
institución educativa superior en Lima durante el  
periodo 2019-2020**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración  
con mención en Dirección de Recursos Humanos

**AUTOR**

Analís Liset REVILLA RODRIGUEZ

**ASESOR**

Mg. Dennis Oliver ROJAS SANCHEZ

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Revilla, A. (2023). *Habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en una institución educativa superior en Lima durante el periodo 2019-2020*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Analís Liset Revilla Rodríguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40240994
URL de ORCID	
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Dennis Oliver Rojas Sanchez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40007457
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0754-9824">https://orcid.org/0000-0003-0754-9824</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Mauro Amaru Granados Maguiño
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06441665
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Mercy Noelia Paliza Champi
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10557937
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	María Carolina Orue Dueñas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10143771
<b>Datos de investigación</b>	

Línea de investigación	D.3.4.3. Estrategias de desarrollo y potencial humano
Grupo de investigación	Gestión del talento humano y comportamiento organizacional -GTCCO
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Universidad Nacional Mayor de San Marcos País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Av. Venezuela S/N Latitud: -12.04318 Longitud: -77.02824
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2020-2022
URL de disciplinas OCDE	Teoría organizacional <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03</a> Negocios, Administración <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0005-UPG-FCA-2023**  
**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN**  
**DE RECURSOS HUMANOS**



En la Ciudad Universitaria, a los siete días del mes de febrero del año dos mil veintitrés, siendo las nueve horas, en el enlace <https://meet.google.com/inx-ckyy-sot> emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO**, e integrado por los miembros: **MG. DENNIS OLIVER ROJAS SANCHEZ (Asesor)**, **DRA. MERCY NOELIA PALIZA CHAMPI (Jurado)**, **DRA. MARÍA CAROLINA ORUE DUEÑAS (Jurado)**; la postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, doña **ANALIS LISET REVILLA RODRIGUEZ**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“Habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en una institución educativa superior en Lima durante el periodo 2019-2020”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:

**BUENO (16) DIECISÉIS**

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **OTORGAR**, el Grado Académico Magíster en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos, a doña **ANALIS LISET REVILLA RODRIGUEZ**. Se extiende la presente Acta original y siendo las 09:55 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



Firmado digitalmente por GRANADOS  
MAGUIÑO Mauro Amaru FAU  
20148092282 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 07.02.2023 14:07:07 -05:00

**DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO**  
**PRESIDENTE**

**MG. DENNIS OLIVER ROJAS SANCHEZ**  
**ASESOR**

**DRA. MERCY NOELIA PALIZA CHAMPI**  
**JURADO**

**DRA. MARÍA CAROLINA ORUE DUEÑAS**  
**JURADO**



Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Unidad de Posgrado

Dirección de la Unidad de Posgrado

N° 050/T1222

## INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD (\*)

23 de Diciembre de 2022

La Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, informa lo siguiente

Operador del programa informático de similitudes	Dr. Ebor Fairlie Frisancho
Documento evaluado	<i>Tesis "Habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en una institución educativa superior en lima durante el periodo 2019-2020"</i>
Autor del documento	Analís Liset Revilla Rodríguez
Fecha de recepción del documento	19 de diciembre de 2022
Fecha de aplicación del programa informático	21 de diciembre de 2022
Software utilizado	TURNITIN
Configuración del programa detector de similitudes	Exclusión de textos entrecomillados, Exclusión de bibliografía, Exclusión de cadenas sintácticas (40 palabras)
Porcentaje de similitudes según programa detector de similitudes	<b>8% (ocho por ciento) de similitud</b>
Fuentes originales de similitudes encontradas	8% de Fuentes de internet 1% Publicaciones 4% Trabajos del Estudiante
Observaciones	Sin observaciones
Calificación de originalidad	Documento cumple criterios de originalidad

(\*) Acorde a lo indicado por R.R. 04305-R-18 del 16/07/2018

Dr. Ebor Fairlie Frisancho  
Coordinador Académico - UPG



**DEDICATORIA:**

En primer lugar, a Dios por estar siempre presente en mi vida, permitirme presentar mi Tesis, a mis queridos padres en especial a mi papá Cesar Revilla, a mis hijas Valeria y Renata por su apoyo, aliento incondicional para poder estudiar, brindarme su tiempo para la realización de esta presente Tesis.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA:.....	III
INDICE DE CUADROS .....	VII
INDICE DE FIGURAS .....	X
INDICE DE ANEXOS.....	XIII
RESUMEN .....	XIV
ABSTRACT .....	XV
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	16
1.1 Situación Problemática .....	16
Situación problemática Macroentorno .....	17
1.2 Formulación del Problema.....	25
1.2.1 Problema general .....	25
1.2.2 Problemas Específicos .....	26
1.6 Objetivos de la Investigación .....	28
1.6.1 Objetivo General .....	28
1.6.2 Objetivos Específicos .....	29
1.7.1 General .....	29
1.7.2 Hipótesis Específicas.....	29
1.7.3 Identificación de variables .....	30
1.7.4 Operacionalización de variables.....	31
1.7.5 Matriz de Consistencia.....	36
CAPITULO II: MARCO TEORICO .....	38
2.2 Antecedentes del Problema.....	38
2.2.1 Antecedentes Internacionales .....	38
2.2.2 Antecedentes Nacionales .....	41
2.3 Bases Teóricas.....	44
2.3.1 Habilidades Gerenciales.....	44
2.3.1.1 Aproximaciones conceptuales sobre la variable Habilidades Gerenciales.....	44
2.3.1.2. Habilidades gerenciales Cognitivas.....	46
2.3.1.3 Habilidades gerenciales humanísticas .....	46

2.3.1.3 Habilidades gerenciales Técnicas .....	49
2.3.2. Indicadores de Gestión .....	50
2.3.2.1 Aproximaciones conceptuales de variable dependiente indicadores de Gestión .....	50
2.3.2.2. Las dimensiones de los indicadores de gestión académicos.....	51
2.3.2.3. Las dimensiones de los indicadores de gestión en recursos humanos.....	52
2.3.2.4. Las dimensiones de los indicadores de gestión operacional.....	53
2.3.2.5 Bases Legales.....	54
2.4 Marco Conceptual o glosario. ....	55
CAPITULO III: METODOLOGÍA .....	58
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	58
3.2 Unidad de Análisis .....	58
3.3 Población de Estudio .....	59
3.4 Tamaño de la muestra .....	59
3.5 Selección de la muestra .....	59
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	60
3.7 Análisis e Interpretación de datos.....	60
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	61
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados. ....	61
4.1.1 Análisis descriptivo para la variable Habilidades Gerenciales .....	61
4.1.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO PARA LA VARIABLE INDICADORES DE GESTIÓN.....	80
4.2 PRUEBAS DE HIPÓTESIS .....	98
ANÁLISIS INFERENCIAL .....	98
4.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS. ....	108
4.3.1 Hipótesis general: .....	108
4.3.2 Hipótesis Específica 1: .....	109
4.3.3 Hipótesis Específica 2: .....	111
4.3.4 Hipótesis Específica 3: .....	112
CAPÍTULO 5: .....	115
CONCLUSIONES.....	119

RECOMENDACIONES .....	121
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.....	123

**INDICE DE CUADROS**

CUADRO 1.	SITUACIÓN DE DESERCIÓN Y MOROSIDAD DE ESTUDIANTES. ....	18
CUADRO 2.	INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. ....	19
CUADRO 3.	FODA GERENCIAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	24
CUADRO 4.	HABILIDADES GERENCIALES .....	31
CUADRO 5.	INDICADORES DE GESTIÓN .....	34
CUADRO 6.	MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	37
CUADRO 7.	HABILIDADES INDIVIDUALES/ APTITUD PERSONAL.....	48
CUADRO 8.	APTITUD SOCIAL/HABILIDAD SOCIALES.....	49
CUADRO 9.	RELACIÓN DE PRODUCTIVIDAD Y RESULTADOS ALCANZADOS.....	50
CUADRO 10.	CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA .....	61
CUADRO 11.	VISIÓN .....	63
CUADRO 12.	INFORMACIÓN DE OBJETIVOS .....	64
CUADRO 13.	CAPACIDAD DE LOS JEFES.....	65
CUADRO 14.	RESPONSABILIDAD DE LOS JEFES .....	66
CUADRO 15.	EFFECTO DESEADO .....	67
CUADRO 16.	INTERÉS EN LA PERSONA.....	68
CUADRO 17.	EMPATÍA.....	69
CUADRO 18.	TEMAS Y CAMBIOS IMPORTANTES .....	70

CUADRO 19. ACCESIBILIDAD DE LOS LIDERES.....	71
CUADRO 20. PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE LOS LIDERES .....	72
CUADRO 21. COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS.....	73
CUADRO 22. DISPONIBILIDAD DE LOS EJECUTIVOS .....	74
CUADRO 23. ACTITUD DE LOS LIDERES .....	75
CUADRO 24. INVOLUCRAMIENTO DE LOS LIDERES.....	76
CUADRO 25. EXPERIENCIA DE LOS JEFES.....	77
CUADRO 26. EXPERIENCIA DE LOS LIDERES.....	78
CUADRO 27. HABILIDADES TÉCNICAS DE LOS LIDERES .....	79
CUADRO 28. MANEJO DE LOS INDICADORES COMERCIALES .....	80
CUADRO 29. CUMPLIMIENTO DE METAS DE LOS LIDERES.....	81
CUADRO 30. INDICADOR DE CALIDAD ACADÉMICA.....	82
CUADRO 31. PROCESOS ACADÉMICOS.....	83
CUADRO 32. NIVEL DOCENTE .....	84
CUADRO 33. PERFIL DEL DOCENTE .....	85
CUADRO 34. SERVICIO AL CLIENTE.....	86
CUADRO 35. CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE SERVICIO AL CLIENTE .....	87
CUADRO 36. INDICADORES DE RETENCIÓN.....	88
CUADRO 37. MANEJO DE RETENCIÓN .....	89
CUADRO 38. INVOLUCRAMIENTO EN LA RETENCIÓN .....	90

CUADRO 39. ADECUADOS PROCESOS DE SELECCIÓN .....	91
CUADRO 40. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN .....	92
CUADRO 41. RECURSOS, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS .....	93
CUADRO 42. OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN Y LÍNEA DE CARRERA .....	94
CUADRO 43. VALORES Y CULTURA.....	95
CUADRO 44. APRECIO Y RECONOCIMIENTO .....	96
CUADRO 45. ORGANIZACIÓN COMO LUGAR DE TRABAJO.....	97
CUADRO 46. HABILIDADES GERENCIALES E INDICADORES DE GESTIÓN.....	99
CUADRO 47. MEDIDAS SIMÉTRICAS.....	100
CUADRO 48. ANÁLISIS DE CONTINGENCIA .....	101
CUADRO 49. MEDIDAS SIMÉTRICAS.....	102
CUADRO 50. ANÁLISIS DE CONTINGENCIA .....	104
CUADRO 51. MEDIDAS SIMÉTRICAS.....	105
CUADRO 52. ANÁLISIS DE CONTINGENCIA ENTRE HABILIDADES GRUPALES E INDICADORES DE GESTIÓN .....	106
CUADRO 53. MEDIDAS SIMÉTRICAS DE LA ASOCIACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3 .....	108
CUADRO 54. PROGRAMACIÓN DE CURSOS.....	116
CUADRO 55. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....	117
CUADRO 56. CRONOGRAMA .....	117

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.	COMPETENCIA INSTITUTOS. ELABORACIÓN PROPIA .....	21
FIGURA 2.	CLIENTES. ELABORACIÓN PROPIA. ....	22
FIGURA 3.	ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN. ELABORACIÓN PROPIA. ....	23
FIGURA 4.	CALCULADORA MUESTRA.....	59
FIGURA 5.	CONOCIMIENTO Y COMPETENCIA .....	62
FIGURA 6.	VISIÓN .....	63
FIGURA 7.	INFORMACIÓN DE OBJETIVOS .....	64
FIGURA 8.	CAPACIDAD JEFES .....	65
FIGURA 9.	RESPONSABILIDAD DE LOS LIDERES. ....	66
FIGURA 10.	EFFECTO DESEADO .....	67
FIGURA 11.	INTERÉS EN LA PERSONA.....	68
FIGURA 12.	EMPATÍA.....	69
FIGURA 13.	TEMAS Y CAMBIOS IMPORTANTES .....	70
FIGURA 14.	ACCESIBILIDAD DE LOS LIDERES.....	71
FIGURA 15.	PREGUNTAS Y RESPUESTAS DE LOS LIDERES .....	72
FIGURA 16.	COMUNICACIÓN ENTRE LAS ÁREAS.....	73
FIGURA 17.	DISPONIBILIDAD DE LOS LIDERES.....	74
FIGURA 18.	ACTITUD DE LOS JEFES .....	75

FIGURA 19.	INVOLUCRAMIENTO DE LOS JEFES.....	76
FIGURA 20.	EXPERIENCIA DE LOS LIDERES.....	77
FIGURA 21.	EXPERIENCIA.....	78
FIGURA 22.	HABILIDADES TÉCNICAS .....	79
FIGURA 23.	MANEJO DE LOS INDICADORES COMERCIALES .....	80
FIGURA 24.	CUMPLIMIENTO DE METAS DE LOS LIDERES.....	81
FIGURA 25.	INDICADOR DE CALIDAD ACADÉMICA.....	82
FIGURA 26.	PROCESOS ACADÉMICOS.....	83
FIGURA 27.	NIVEL DOCENTE .....	84
FIGURA 28.	PERFIL DEL DOCENTE .....	85
FIGURA 29.	SERVICIO AL CLIENTE.....	86
FIGURA 30.	CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE SERVICIO AL CLIENTE .....	87
FIGURA 31.	INDICADORES DE RETENCIÓN.....	88
FIGURA 32.	MANEJO DE RETENCIÓN .....	89
FIGURA 33.	INVOLUCRAMIENTO EN LA RETENCIÓN .....	90
FIGURA 34.	ADECUADOS PROCESOS DE SELECCIÓN .....	91
FIGURA 35.	IMPORTANCIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN .....	92
FIGURA 36.	RECURSOS, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS .....	93
FIGURA 37.	OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN Y LÍNEA DE CARRERA .....	94
FIGURA 38.	VALORES Y CULTURA.....	95

FIGURA 39. APRECIO Y RECONOCIMIENTO .....	96
FIGURA 40. ORGANIZACIÓN COMO LUGAR DE TRABAJO .....	97

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.	MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	126
ANEXO 2.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	129
ANEXO 3.	VALIDEZ DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS .....	130
ANEXO 4.	BASE DE DATOS.....	136
ANEXO 5.	LEY 30512 DE INSTITUTOS.....	160
ANEXO 6.	PRESUPUESTO.....	161
ANEXO 7.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES-INFORME FINAL .....	162
ANEXO 8.	FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	163
ANEXO 9.	SILABOS .....	165
ANEXO 10.	RESUMEN Y ANALISIS DE INVESTIGACIONES REALIZADAS POR EL TESISTA .....	166

## RESUMEN

El Presente estudio está referido a las habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en una institución educativa superior en lima durante el periodo 2019-2020, tema que en la actualidad, es de particular interés en la gestión académica y administrativa de un centro superior de estudios y de cualquier otra institución o empresa, pues la función que asume un jefe liderando un grupo humano (colaboradores) va a incidir mucho en el cumplimiento de la misión de la institución y alcanzar los objetivos propuestos, lo cual se ve reflejado en los indicadores de gestión positivos que se logren. El objetivo general fue determinar cuál es la relación existente entre las habilidades gerenciales con los indicadores de gestión en la institución educativa superior en la ciudad de lima metropolitana.

El alcance de la investigación es descriptivo-correlacional. Se considera descriptivo porque se va a presentar los resultados de cada una de las variables; es correlacional porque se va a relacionar los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de habilidades directivas y los indicadores de gestión. La unidad de análisis fue realizada en una institución educativa superior en lima; a una población de 339 colaboradores y una muestra de 211 colaboradores de la mencionada institución. La técnica empleada fue la encuesta. Conclusión principal: Se confirma que existe una relación directa entre las variables del estudio, ya sea por el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.904), como para el de Spearman (0.885); por lo que se evidencia estadísticamente que, a mayores puntajes de las habilidades directivas, mayor el puntaje de los indicadores de gestión.

**PALABRAS CLAVES:** *Habilidades gerenciales –Habilidades gerenciales cognitivas – Técnicas y Humanísticas - Indicadores de gestión – Institución educativa.*

## ABSTRACT

The present study refers to Management skills and their relationship in the fulfillment of management indicators in a higher educational institution in Lima during the period 2019-2020, a topic that is currently of particular interest in the academic and administrative management of a higher education center and of any other institution or company, since the role assumed by a boss leading a human group (collaborators) will greatly affect the fulfillment of the organization's mission and the achievement of the objectives. proposed objectives, which is reflected in the positive management indicators that are achieved. The general objective was to determine what is the relationship between managerial skills with management indicators in the higher educational institution in the city of metropolitan Lima.

The scope of the research is descriptive-correlational. It is considered descriptive because the results of each of the variables will be presented; It is correlational because the results obtained from the application of the management skills instruments and the management indicators are going to be related. The unit of analysis was the higher educational institution; a population of 339 collaborators and a sample of 211 collaborators of the institution. The technique used was the survey. Main conclusion: It is confirmed that there is a direct relationship between the study variables, either by Pearson's R correlation coefficient (0.904), or by Spearman's (0.885); Therefore, it is statistically evident that the higher the scores of management skills, the higher the score of management indicators.

**KEY WORDS:** *Management skills - Cognitive management skills - Technical and Humanistic - Management indicators - Educational Institution.*

# CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Situación Problemática

Las habilidades gerenciales son un eje fundamental en todas las organizaciones ya que son las aptitudes y actitudes que deben tener quienes dirigen y lideran equipos de las empresas, instituciones, para hacerlas rentables, productivas y armonizar sus relaciones laborales.

En una organización cuyos productos no son tangibles, como los servicios académicos que brindan las instituciones educativas, la medición de sus objetivos e indicadores son diferente, Según Chiavenato; es decir aquellos activos que no pueden ser medidos por métodos normales de la contabilidad y que se asemejan como las personas, clientes y empresa (Chiavenato I. , 2011). Es por ello se consideró la importancia de realizar la siguiente investigación en una institución educativa, la institución educativa fundada en el año 1978 tiene una población estudiantil de alrededor de 16, 000 alumnos, desde el año 2012 forma parte de la línea educativa de un grupo empresarial peruano, La institución se encuentra licenciado por MINEDU, en todos sus campus y acreditada en todas las carreras técnicas que ofrece.

La institución educativa superior, cuenta con ocho campus: seis en lima metropolitana uno en el departamento de Piura y 1 uno en el departamento de Chiclayo brinda carreras técnicas profesionales de 3 años, ofrece 18 carreras profesionales técnicas y carreras de formación continua y diplomados.

Desde el año 2018, a través de la gerencia de gestión de talento humano, se ha implementado diversas evaluaciones que miden las habilidades gerenciales que tiene cada ejecutivo a cargo de cada gerencia.

Las herramientas de evaluación que utiliza la institución educativa son las siguientes: evaluaciones de desempeño según nivel jerárquico y medición de clima laboral, estas evaluaciones se realizan de manera anual de forma sistematizada.

La finalidad de implementar evaluaciones e indicadores de gestión en la institución ha sido para medir las fortalezas y oportunidades de mejora que tienen los líderes.

¿Por qué medir? Los indicadores son señales vitales de una organización según (Chiavenato I. , 2011). Importantes en cada gestión a cargo.

En la institución educativa, estas evaluaciones de desempeño e indicadores de gestión se han implementado, con la finalidad de que los colaboradores logren estar alineados con las competencias, habilidades que exige cada una de sus áreas y de la organización.

### **Situación problemática Macroentorno**

La pandemia ha planteado un nuevo escenario, nuevos modelos de negocios, donde todas las instituciones educativas de nivel técnico superior han tenido que enfrentar nuevos retos, de adaptabilidad de manera constante, se han tenido que tomar decisiones muy importantes y detrás de esto se ha tenido que evaluar las competencias que debe tener el líder en la organización para asumir este reto según: La asociación de institutos y escuelas de educación superior (Asiste Perú, 2020) señala que,

Como consecuencia de la crisis económica originaria de la pandemia, los institutos tecnológicos, a finales de abril 2020, al menos la mitad de los 480 institutos privados del país funcionaban ofreciendo una oferta de educación virtual, y hoy en día, existe una deserción de 90,000 alumnos, lo que significa una tasa de morosidad del 50% y más de 80,000 mil estudiantes en riesgo de abandonar sus estudios.

<https://www.asisteperu.pe/contenidos/5/84/sector--de--educación--superior--tecnológica-en--crisis-65-000-jovenes-dejaron-de-estudiar-y-80-000-están-en-riesgo.html>

Los motivos de la situación arriba mencionada están en que el 73% de los alumnos matriculados en un instituto son originarias de familias de los sectores económicos C y D, los mismos que vienen sufriendo drásticamente la crisis económica que atraviesan los peruanos como consecuencia del avance del COVID. (<https://www.asisteperu.pe/contenidos/5/84/sector--de--educación--superior--tecnológica-en--crisis-65-000-jovenes-dejaron-de-estudiar-y-80-000-están-en-riesgo.html>)

**Cuadro 1. Situación de deserción y morosidad de estudiantes.**

NSE	Afectación	Deserción	Morosidad	R. de abandono
73% C y D	El 50% de institutos	90,000 mil estudiantes	50%	80,000 mil estudiantes

*Fuente. Datos obtenidos de Asiste Perú-2020*

(Asiste Perú, 2020), señala que, frente a esta situación los institutos y escuelas han realizado varios programas sociales con facilidades de pago, con el fin de apoyar a los alumnos que tengan problemas para los pagos correspondientes, como el no cobro de moras, sanciones administrativas, recategorizaciones, etc. Pese a todas estas facilidades no se la logrado detener la deserción de estudiantes, por lo que perjudica a la educación, y al empleo de docentes, administrativos y sus familias. (<https://www.asisteperu.pe/contenidos/5/84/sector--de--educación--superior--tecnológica-en--crisis-65-000-jovenes-dejaron-de-estudiar-y-80-000-están-en-riesgo.html>)

### **Indicadores educativos:**

El presupuesto público para el año 2020, en el sector educativo representa un incremento de 5.5% que se adicionará para el sector educación, representando el 3.8% del PBI. Estos serán destinados para la mejora de la calidad de la educación, de igual manera, para mejorar los servicios educativos. (<https://www.sunedu.gob.pe/avances-licenciamiento/>). Asimismo, “se destinará a la continuación de la implementación del

licenciamiento de universidades. A la fecha un total de 80 universidades y dos Escuelas de Posgrado han recibido su licencia de funcionamiento para ofrecer el servicio educativo superior universitario”. (<https://www.sunedu.gob.pe/avances-licenciamiento/>)

### **Institutos de educación superior licenciados por el Minedu.**

A continuación, se muestra la relación numérica de institutos de educación superior que hasta la fecha han sido licenciados por el ministerio de educación, de conformidad con el reglamento de la Ley N.º 30512 y la norma técnica de condiciones básicas de calidad para el procedimiento de licenciamiento de los institutos de educación superior. (Resolución de Secretaría General N.º 322-2017-MINEDU).

**Cuadro 2. Institutos de educación superior.**

Institutos Licenciados	Cantidad
IEST	94
ESST	6
IEST no licenciados	324

*Fuente: Minedu (14 abril 2021)*

### **Política Educativa**

El Programa nacional de becas y crédito educativo (Pronabec) “es la institución del Minedu en cargado de otorgar becas, mediante concursos públicos a ciudadanos talentosos de escasos recursos, brindándoles acceso y permanencia a una educación superior de calidad, hasta su culminación” (<https://www.gob.pe/institucion/pronabec/institucional>)

De mismo modo, advirtió que 31 899 alumnos de universidades públicas y 125 839 de centros superiores de estudio privados, tuvieron que dejar de estudiar en el ciclo 2020-2. “Para atender esta problemática, el Minedu viene desarrollando diversas acciones para garantizar la continuidad del servicio educativo y la permanencia de los

estudiantes universitarios de menores recursos, en el marco de la atención a la emergencia sanitaria por el COVID-19”.

La deserción fue de 38% en los institutos tecnológicos en el 2020. Para el 2021, se espera una mejora en las matrículas.

Respecto al 38% de deserción en institutos dadas por el ministro de educación, Julio Cárdenas, presidente de la asociación de institutos y escuelas de educación superior (Asiste Perú, 2020), indica que,

Esa cifra equivale a poco más de 170.000 estudiantes. En cuanto a los institutos, un sondeo realizado por Asiste Perú mostró que la matrícula en enero del 2021 se estaba recuperando tras la caída del 2020; sin embargo, en febrero disminuyó el número de alumnos inscritos a raíz de la cuarentena. (<https://www.asisteperu.pe/>)

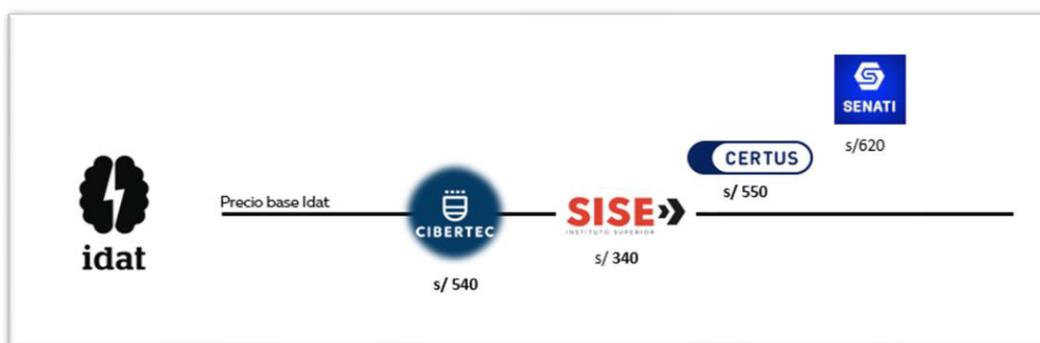
“El impacto que tienen la medida de contención de la pandemia influyen en los empleos temporales. Y eso afecta a los estudiantes de los institutos. Alrededor del 50% de los estudiantes se solventan sus estudios” (<https://www.asisteperu.pe/>).

## Microentorno

### Competencia

En el sector educativo de instituciones tecnológicas privadas han tenido un gran avance en el proceso de licenciamiento institucional, los institutos que han logrado dicho licenciamiento son las únicas que pueden funcionar, bajo esto es importante que estas instituciones sean gestionadas de manera adecuada bajo la supervisión del Minedu.

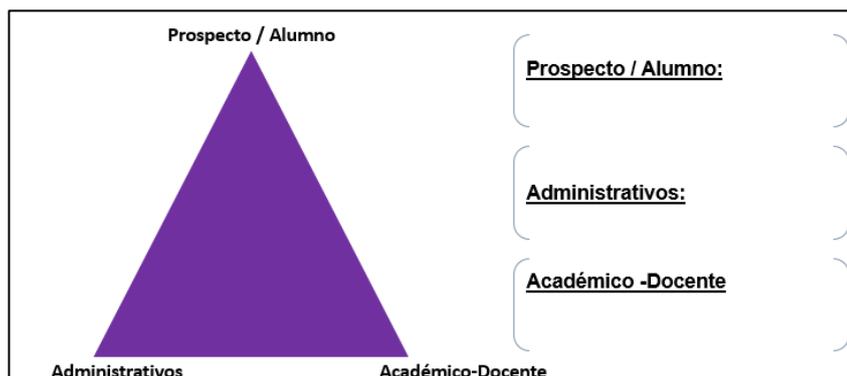
Actualmente las Instituciones educativas han tenido que adaptarse a esta nueva educación virtual, y han logrado adaptarse, si bien los datos que se manejan es que en el primer semestre del 2020-1 la deserción llego al 50% de estudiantes, en el segundo semestre el stock de los alumnos se mantuvo, con respecto al 2021-1 tenemos un incremento de reincorporaciones por parte de los alumnos que dejaron de estudiar, así mismo una mejor credibilidad de estudiar de manera virtual.



*Figura 1. Competencia Institutos. Elaboración propia*

Cliente externo: Nuestros potenciales clientes son alumnos que han terminado sus estudios a nivel secundaria, y desean desarrollar una carrera técnica profesional en el área de tecnología, negocios, diseño, e ingenierías.

Cliente Interno: Está conformado por nuestro personal administrativo, académico, docentes.



**Figura 2. Clientes. Elaboración propia.**

Proveedores:

Nuestros proveedores son agentes muy importantes en nuestra organización:

Tecnología: Empresas proveedoras de leasing de servicio de computadoras y todo insumo para las diversas clases que se otorga.

Editoriales: Proveedores de actualización de nuestras diversas bibliotecas para los insumos académicos correspondiente de alumnos y docentes.

Limpieza: insumos para garantizar el buen funcionamiento de los campus

Servicios generales: proveedores de garantizarnos el óptimo funcionamiento de los campus en toda su estructura física.

Asesorías legales, que nos permiten cumplir y garantizar el cumplimiento de toda la normatividad exigida por los entes reguladores como Minedu, Indecopi, Minsa, Indeci Mintra, Sunat entre otros.

Seguridad: Servicio de seguridad para todas las instalaciones de nuestros campus garantizando el buen recaudo de nuestros alumnos y personal en general.

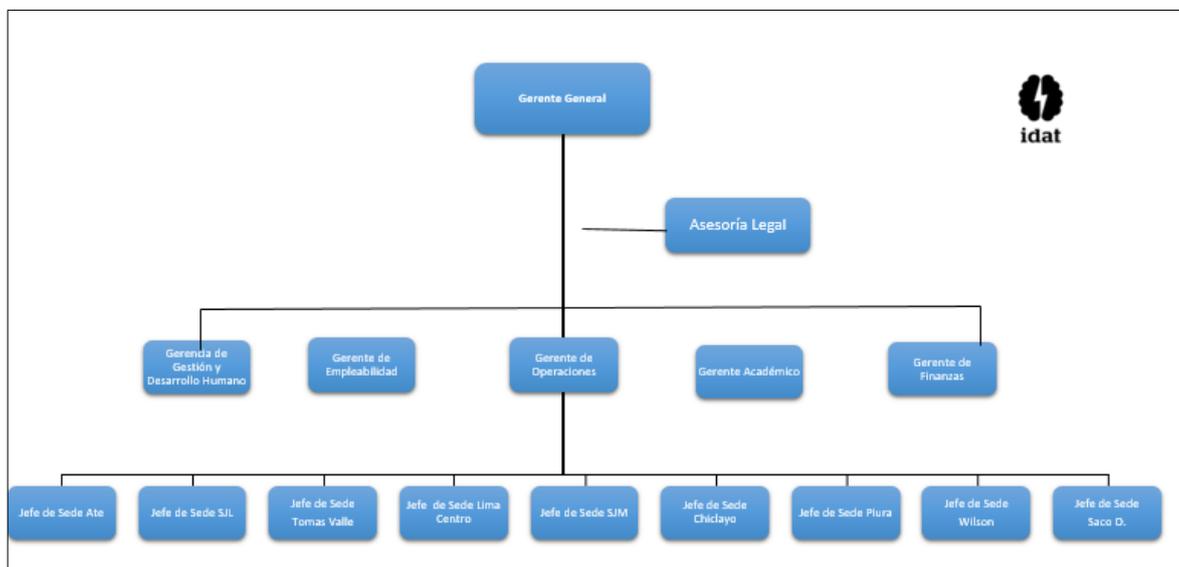
Compromiso con el medio ambiente: Idat es una institución responsable con el medio ambiente y responsabilidad social, para lo cual trabaja con diversos indicadores en esta medición.

## Instituto tecnológico superior:

### Historia

Es una institución tecnológica donde se forman jóvenes profesionales, se encuentra operando desde hace más de 40 años de experiencia, está posicionado entre los mejores institutos de educación en el país.

En su página web detalla: “Se cuenta con ocho campus en Lima, Piura y Chiclayo con una población estudiantil de más de 16 mil, brindando dieciocho carreras profesionales técnicas, tres programas para personas que trabajan, cursos de formación continua”  
fuente: (<https://www.idat.edu.pe/>).



**Figura 3. Organigrama de la institución. Elaboración propia.**

### Análisis de las Gerencias

La Gerencia general responde a un directorio y es responsable de la institución, se encuentra liderada por un profesional en el área de finanzas y tiene seis gerencias a su cargo, dentro de sus competencias destaca su liderazgo en la toma de decisiones, en establecer la visión del negocio, control del alcance de metas y objetivos.

Gerencia de gestión y desarrollo humano, esta área está a cargo de la gestión del personal desde su selección, inducción, capacitación, seguridad salud en el trabajo y

compensaciones, responsable de velar por el clima laboral y la cultura organizacional. Responsable de la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización.

Gerencia de empleabilidad: Esta gerencia está a cargo de potenciar a los estudiantes con asesorías, y alianzas con empresas para el desarrollo de diversas prácticas preprofesionales y la inserción laboral.

Gerencia de operaciones: A cargo velar por el óptimo funcionamiento de los campus, y la Operacionalidad del servicio al alumno, responsable del nps, retención, cobranza, dentro de la organización.

Gerencia de marketing y ventas: Posicionar la marca en el mercado, cumplimiento de objetivos en captación de alumno según los inicios programados en cada campus, liderar las campañas de ventas.

FODA Gerencias

### ***Cuadro 3. Foda gerencias de la institución educativa***

*Fuente.* Elaboración propia

Así mismo al terminar de revisar el macro y microentorno en el planteamiento del problema con respecto al estudio la unidad de análisis, está relacionada a educación.

Actualmente en la institución educativa se realiza evaluaciones de desempeños por competencias según el nivel jerárquico que tiene cada colaborador. Estas están orientadas a las competencias que debe alcanzar cada líder en la organización.

En la institución educativa las competencias que debe desarrollar el líder deben ser de manera transversal en todas sus actividades y son las siguientes: Determinación en la ejecución, energización de las personas, obsesión por el cliente, foco en data, curiosidad, mentalidad digital.

El estudio de la investigación está enfocado en determinar qué relación existe entre las habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en

la institución educativa superior. Con respecto a los indicadores de gestión dependiendo el área y el objetivo estos son medibles según el gantt establecido.

El estudio plantea las siguientes interrogantes que servirán como inicio al tema de investigación:

¿Porque los líderes de una institución educativa deben estar preparados frente a un entorno altamente disruptivo?

¿Qué habilidades gerenciales debe tener un líder para garantizar una adecuada gestión en una institución educativa superior privada?

¿Qué herramientas se requieren en la institución de estudio para identificar estas habilidades gerenciales e implementarlas para una adecuada gestión en la institución?

## **1.2 Formulación del Problema**

La presente investigación busca conocer de qué forma las habilidades gerenciales de los líderes en una organización educativa se relacionan con el cumplimiento de indicadores de gestión.

### ***1.2.1 Problema general***

¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el cumplimiento de indicadores en la gestión de la institución educativa Idat? en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?

### ***1.2.2 Problemas Específicos***

¿Qué nivel de relación existe entre las habilidades gerenciales cognitivas y el cumplimiento de indicadores en la gestión de la institución educativa Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?

¿Qué nivel de relación existe entre las habilidades gerenciales humanas y el cumplimiento de indicadores en la gestión de la institución educativa Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?

¿Qué nivel de relación existe entre las habilidades gerenciales técnicas y el cumplimiento de indicadores de gestión de la institución educativa Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?

### **1.3 Justificación Metodológica**

La gestión en una organización educativa es clave, el tener buenos planes estratégicos, con líderes, gerentes, bien preparados, con las habilidades gerenciales adecuadas, comprometidos que tengan una visión clara de los objetivos, la experiencia y la actitud en hacerlo es fundamental. La presente investigación está basada en criterios que buscan encontrar una relación directa en la importancia que tienen las habilidades gerenciales en la gestión de una organización de servicios educativos privado a nivel superior técnico. Se busca comprobar si existe una relación entre las habilidades gerenciales que tienen los gerentes y líderes en los campus de la institución educativa con sus colaboradores en relación con el cumplimiento de los indicadores que se exigen en la organización.

Los motivos que llevan a desarrollar este estudio se encuentran relacionados en el éxito que una empresa puede obtener, al tener a los profesionales adecuados, para eso se

realizará los estudios con las herramientas que podemos encontrar en teorías e investigaciones previas basadas en el tema planteado.

Cuando hablamos de habilidades gerenciales se nos viene a la mente sus habilidades técnicas y habilidades blandas que debe tener este ejecutivo, pero también cómo influyen en la cultura y clima de la organización, como esto en un ecosistema laboral se consiguen los resultados que la organización exige. Actualmente hay estudios que demuestran que las empresas que identifican las competencias gerenciales adecuadas en su personal alcanzan los indicadores de clima laboral, tienen una adecuada cultura organizacional, logran el posicionamiento y diferenciación frente a sus competidores del mercado según: La revista Fortune500 (Ranking | Fortune Global 500-2019, 2019)

#### **1.4 Justificación teórica**

Este estudio tiene una justificación teórica, pues como resultado de todo el proceso investigativo tiene resultados que permiten aportar a las teorías sobre las variables habilidades gerenciales y los indicadores de gestión, con sus respectivas dimensiones planteadas en las preguntas y objetivos de investigación. Se va a determinar detalladamente como las dimensiones de la variable habilidades gerenciales: cognitivas, técnicas y humanísticas, juegan un rol muy importante en los indicadores de gestión, dos grandes factores que están directamente asociados en la administración de una organización o empresa.

Teniendo en consideración las teorías que sustentan el manejo del talento humano, la institución educativa, a través de la gerencia de gestión de talento humano, ha implementado diversas evaluaciones que miden las habilidades directivas que tiene cada ejecutivo a cargo de cada gerencia. Esas herramientas de evaluación están orientados a la evaluación del desempeño (según el nivel jerárquico) y la medición de clima laboral, evaluaciones que se vienen efectuando anualmente en forma sistemática y bajo estándares de calidad que apuntan a brindar una educación de calidad a los

clientes, representados por la comunidad estudiantil y la satisfacción de la comunidad educativa que ven con buenos ojos su futuro y empleabilidad.

### **1.5 Justificación práctica**

La investigación se justifica desde el punto de vista práctico, pues de una buena gestión de los jefes o gerentes, haciendo uso de sus habilidades gerenciales, van a conducir al talento humano bajo su responsabilidad al logro de los objetivos institucionales. Cuán importante son las habilidades blandas de un gerente líder, para lograr que el principal elemento de la organización: el recurso humano, oriente todas sus capacidades hacia un solo norte: el cumplimiento de la misión; midiéndose mediante los indicadores de gestión basados (para el presente estudio) en: indicadores de gestión académica, operacional y del recurso humano.

Los resultados de este estudio servirán como referente para otros investigadores como fuente de consulta para enriquecer sus investigaciones; asimismo, servirá de modelo para que otras organizaciones, en especial las instituciones educativas de enseñanza superior consideren aplicar los resultados de la presente investigación, en lo referente a las habilidades gerenciales y su relación con los indicadores de gestión.

### **1.6 Objetivos de la Investigación**

El objetivo principal de la investigación es identificar las habilidades gerenciales de sus ejecutivos y su relación con el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa superior en Lima durante el periodo 2019-2020.

#### ***1.6.1 Objetivo General***

Demostrar la relación que existe entre las habilidades gerenciales con el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

### ***1.6.2 Objetivos Específicos***

Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales conceptuales y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales humanas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2019-2020

Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales técnicas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2019-2020

## **1.7 Hipótesis**

### ***1.7.1 General***

Con una relación significativa de las habilidades gerenciales se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

### ***1.7.2 Hipótesis Especificas***

Con una relación significativa las habilidades gerenciales cognitivas se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

Con una relación significativa las habilidades gerenciales humanas se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

Con una relación significativa las habilidades gerenciales técnicas se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

### **1.7.3 Identificación de variables**

#### **Variable Independiente**

##### ***Habilidades Gerenciales***

Las habilidades gerenciales son el dominio directriz de una gama de habilidades, tales como: “La comunicación, saber tomar decisiones y ser consciente del riesgo tener creatividad para innovar, improvisar y planear ser un líder en cada proyecto que emprenda, saber administrar su tiempo y el del personal, trabajar en equipo y ser asertivo” (Madrigal, 1997).

(Drucker, 2015) sostiene que,

“Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan; afirmando que en el mundo existen dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que los manden”. (p.38)

#### **Variables Dependientes:**

##### ***Indicadores de Gestión***

Un indicador “es un dato o un conjunto de datos que ayudan a las empresas a medir objetivamente la evolución de un sistema de gestión” (<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>) importante para la medición exitosa en una institución.

Los indicadores de gestión “son una expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa y sus procesos, aspecto que posibilita comparar sus niveles de eficiencia frente al de sus competidores directos, para con base en los resultados poder tomar acciones correctivas y preventivas” (Pérez, 2012, citado por Rojas y Matallana, 2016, p.4).

Indicadores de valores: son los comportamientos de las personas dentro de la organización, sujetándose a la ética y la moral.

En materia de indicadores sobre valores, usualmente se utiliza un enfoque binario: ausencia / presencia. Indicadores sobre comportamiento: Indicadores o ejemplos de conductas que permiten a una persona determinar el comportamiento de otra o de sí misma. (Alles, 2012, pág. 239).

#### ***1.7.4 Operacionalización de variables***

##### ***Cuadro 4. Habilidades Gerenciales***

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas (Ítems)	Escala de Valoración				
					Total mente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en Acuerdo ni Desacuerdo	De Acuerdo	Total mente De Acuerdo
					1	2	3	4	5
<p><b>Habilidad</b> como la "capacidad y disposición para algo" (Academica, 2020). Las habilidades gerenciales son el dominio directriz de una gama de habilidades, tales como: “La comunicación, saber tomar decisiones y ser consciente del riesgo tener creatividad para innovar, improvisar y planear ser un líder en cada proyecto que emprenda, saber administrar su tiempo y el del personal, trabajar en equipo y ser asertivo” (Madrigal, 1997).</p>	Las Habilidades Gerenciales se procederá a definir según las competencias que estas deben tener para el desarrollo adecuado de su gestión.	Habilidades gerenciales Cognitivas	Aptitud	1. ¿Los líderes tienen el conocimiento y son competentes con el negocio? 2. ¿Los líderes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo?					
			Eficiencia	3. ¿Los líderes informan claramente cuáles son mis objetivos y cómo ellos contribuyen al negocio? 4. ¿Los líderes tienen capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función?					
			Eficacia	5. ¿Los líderes son personas responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente? 6. ¿Los líderes garantizan el efecto deseado para determinada función?					
			Empatía	7. ¿Los líderes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado?					

		Habilidades gerenciales Humanísticas		8. ¿Los líderes desarrollan las habilidades de empatía dentro de la organización?					
			Comunicación	9. ¿Los líderes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes en la organización? 10. ¿Los líderes son accesibles, es fácil hablar con ellos?					
			Escucha Activa	11. ¿Puedo hacer cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa? 12. ¿La comunicación entre áreas facilita el logro de los objetivos?					
		Habilidades Técnicas	Actitud	13. ¿Los ejecutivos están siempre dispuestos frente alguna actividad o evento? 14. ¿Los líderes tienen la actitud adecuada frente a una determinada acción o función?					
			Técnica	15. ¿Los líderes se involucran a las decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo? 16. ¿Los líderes tienen la técnica en el desarrollo de sus actividades?					
			Experiencia	17. ¿Los líderes que ingresan a la organización deben contar con la experiencia en rubro o puestos similares? 18. ¿Los líderes tienen las habilidades técnicas para el perfil de su puesto?					

Cuadro 5. *Indicadores de Gestión*

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Escala de Valoración				
					1	2	3	4	5
Los Indicadores de Gestión “son una expresión cuantitativa del comportamiento de una empresa y sus procesos, aspecto que posibilita comparar sus niveles de eficiencia frente al de sus competidores directos, para con base en los resultados poder tomar acciones correctivas y preventivas”	Los indicadores de gestión como medición con respecto al cumplimiento de objetivos.	Indicadores de Gestión Académica	Calidad Académica	1. ¿Es importante el indicador de calidad académica en la organización? 2. ¿Los líderes manejan adecuadamente el indicador de calidad académica?					
			Nivel Docente	3. ¿Es importante medir el nivel docente en tu organización? 4. ¿Los docentes cumplen el perfil en tu organización?					
		Indicadores de Gestión Operacional	Captación	5. ¿Es importante el manejo de los indicadores comerciales por parte los líderes? 6. ¿Se cumplen las metas comerciales en la organización?					
			Servicio al	7. ¿Cómo Impacta el indicador servicio al cliente en la gestión operativa?					

(Pérez, 2012, citado por Rojas y Matallana, 2016, p.4).		estudiante	8. ¿Los líderes cumplen los indicadores de servicio al cliente en la organización?					
		Retención y Fidelización	9. ¿Los resultados de retención impactan como indicador en la gestión operativa? 10. ¿Los líderes logran alcanzar sus indicadores de retención? 11. ¿Los líderes generan actividades de fidelización al estudiante en la organización?					
	Indicadores de gestión del Recursos Humanos	Selección	12. ¿Los líderes manejan los procesos de selección adecuados? 13. ¿Los jefes cumplen con los SLA establecido en su proceso?					
		Capacitación	14. ¿Los líderes me dan los recursos, para el desarrollo de mi trabajo? 15. ¿Los líderes brindan oportunidades de capacitación y línea de carrera en la organización?					
		Clima Laboral	16. ¿Los líderes representan plenamente los valores y cultura de organización? 17. ¿Los líderes muestran aprecio y reconocimiento por el trabajo y por el esfuerzo extra? 18. ¿Consideras que tu organización tiene un buen clima laboral para trabajar?					

## 1.7.5 Matriz de Consistencia

<b>Habilidades gerenciales y su relación con el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat, en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020</b>					
<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	Variable Independiente x	Variable Independiente	
¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el cumplimiento de indicadores en la gestión de la institución educativa Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020?	Demostrar la relación que existe entre las habilidades gerenciales con el cumplimiento de indicadores en la gestión de la institución educativa Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.	Con una relación significativa de las habilidades gerenciales se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020	V.I Habilidades Gerenciales Katz Robert (1974)	X1 Habilidades Cognitivas X2 Habilidades Humanas X3 Habilidades Técnicas	Aptitud Eficiencia Eficacia Empatía Comunicación
			Variable dependiente y	Variable dependiente	Escucha Activa
			V. D Indicadores de Gestión (Chiavenato 2016)	Y1 Gestión Académica Y2 Gestión Operativa Y3 Gestión de GDH	Actitud Técnica Experiencia
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos</b>			
¿Qué nivel de relación existe entre las habilidades gerenciales cognitivas y el cumplimiento de	Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales cognitivas y el cumplimiento de	Con una relación significativa las habilidades gerenciales cognitivas van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto			

indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?	indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020.	educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020.
¿Qué nivel de relación existe entre las habilidades gerenciales humanas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo superior Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?	Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales Humanas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020.	Con una relación significativa las habilidades gerenciales Humanas van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020.
¿Qué nivel de relación existe entre las habilidades gerenciales técnicas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?	Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales técnicas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.	Con una relación significativa las habilidades gerenciales Técnicas va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

**Cuadro 6. Matriz de Consistencia**

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la investigación.**

Este estudio está fundamentado en demostrar la relación de las habilidades gerenciales de los ejecutivos con los indicadores de gestión, en una institución educativa superior, en la ciudad de lima metropolitana periodo 2019-2020.

Busca relacionar habilidades gerenciales, como motor principal en el cumplimiento de indicadores de gestión a través de las capacidades, conocimiento, técnicas, así mismo como como influye la cultura y el clima organizacional, además cómo desarrollar estas habilidades gerenciales pueden lograr gestionar exitosamente sus instituciones de servicios educativos a cargo.

Para lo cual fue necesario seguir los modelos de gestión que han logrado desarrollar habilidades gerenciales, como estas empresas alcanzan sus indicadores y logran diferenciarse de otras que no las desarrollan, estas empresas se encuentran en las mejores organizaciones para trabajar y su relación con el éxito en el mercado laboral. Encontramos que en esta relación de organizaciones aun no destacan instituciones educativas a nivel técnico, solo encontramos empresas de servicios a nivel financiero, retail, consumo masivo, construcción entre otras.

### **2.2 Antecedentes del Problema**

#### ***2.2.1 Antecedentes Internacionales***

2.1.1.1 (Bautista, 2008).En la tesis titulada “*Habilidades de Dirección del Servidor Público en la facultad de estudios superiores Acatlán de la Universidad Nacional*

*Autónoma de México*”. Tesis doctoral de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Planteo como objetivo: “Conocer las Habilidades de Dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la universidad Autónoma de México, y presentar estrategias de seguimiento y autoevaluación, en el contexto de un programa” (p.20).

El diseño de investigación aplicado en esta investigación incluye un estudio descriptivo y correlacional de corte trasversal. La muestra estuvo conformada por los trabajadores de la universidad.

Concluye que,

Los resultados obtenidos afirman que hay una relación significativa entre las habilidades de dirección y los estilos de liderazgo de los servidores públicos de la Facultad en estudio.

Para finalizar, puede afirmarse que la relación entre las habilidades directivas y estilo de liderazgo puede mejorar la eficiencia y la calidad de la dirección en la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán. (Bautista, 2008, pág. 177)

2.2.1.2 (Gallardo, 2018). En la tesis titulada “*Habilidades Directivas y Competencias de Liderazgo que potencian el desarrollo de los colaboradores*”, para optar el grado doctoral, de la Universidad Nacional Autónoma de México, planteo como objetivo: “Validar empíricamente un modelo unificado de competencias de liderazgo analizando la congruencia de tres modelos teóricos: jerárquicos (Kats,1955 y Jacobs,1985), de mega categorías(Yul,1990) y taxonomías (VV.AA., Yuki,2002) de competencias gerencias de los líderes de una empresa multinacional en México” (p.8).

Diseño, de corte trasversal, no experimental, correlacional comparativo; conclusiones:

Definición específica de la competencia basada en comportamientos claramente diferenciados. Elaboración de listados de comportamientos tipo para que participantes de características similares a la muestra de estudio definieran desde sus palabras dichos comportamientos. Correr cuestionarios simples (frases muy cortas) basado en listados de comportamientos tipos para encontrar las dimensiones de cada constructo teórico de manera natural en análisis factorial.

Refinar los reactivos de los cuestionarios de manera que se mantenga la consistencia de los constructos teóricos.

Correr pruebas piloto para hacer los análisis de validez y confiabilidad, sin hacer ajustes a los cuestionarios si más bien eliminando los reactivos, que no coincidan con los constructos. Finalmente realizar los cuestionarios con los participantes de la muestra definida. (Gallardo, 2018, pág. 155)

2.2.1.3 (Marin, 2010). En la tesis titulada “*Impacto de las Habilidades Gerenciales de los Directivos Docentes de la Educación Básica y Media, sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas*”, para optar el grado de Magister de la Universidad Nacional de Colombia sede Manzanales. Planteo como objetivo: “Establecer cómo influyen las habilidades gerenciales de los docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas” (p.17). La metodología empleada en la presente investigación es de corte descriptivo, cuantitativa, no experimental arribo a las siguientes conclusiones:

El directivo debe contar con mucho criterio sobre la calidad, entre ellas las habilidades gerenciales más prioritarias de la investigación.

Del mismo modo, el directivo debe poseer capacidad de negociación para buscar una solución eficaz de conflictos dentro de las instalaciones de los establecimientos educativos, que evitan alcanzar los objetivos institucionales.

Otra de las habilidades que debe tener el directivo es el espíritu emprendedor para gestionar procesos y proyectos innovadores. (Marin, 2010, pág. 15)

2.2.1.4 (Aburto, 2011). En su tesis titulada “*Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*”, para optar el grado doctoral. del Instituto Nacional Politécnico de la ciudad de México.

Planteo como objetivo general: “Establecer las habilidades directivas que causan un clima organizacional de insatisfacción, a fin de originar información que coadyuve a la resolución de los problemas de la unidad de análisis” (p.112).

Método, hipotético-deductivo, descriptivo, de enfoque cuantitativo. El tipo de investigación no experimental, diseño transversal para determinar qué relación existe entre las respectivas variables de la investigación. Arribó a las siguientes conclusiones:

Los directivos deben ofrecerles una capacitación dirigida a los trabajadores, para que se desenvuelvan adecuadamente en el puesto asignado, mejorando continuamente sus habilidades.

Los directivos deben preocuparse por continuar capacitando personalmente y en forma preferente en grupos para robustecer sus habilidades, a fin de mejorar el clima organizacional.

Se debe capacitar al personal, en lo referente en liderazgo, habilidad directiva que se relaciona en forma directa y estrecha con el clima organizacional.

Promover la comunicación entre el personal de mando, mediante talleres teóricos-prácticos, a fin de asegurar que la comunicación sea precisa y a tiempo con los colaboradores en forma constante. (Aburto, 2011, pág. 142)

2.2.1.5 (Venutolo E. , 2015). En su tesis titulada *“Estudio del Clima Laboral y la Productividad en Empresas Pequeñas y Medianas El Transporte Vertical en la ciudad de Buenos Aires”*, para optar el grado de Maestría, de la Universidad Politécnica de Valencia, Argentina. Objetivo: “Especificar qué relación existe entre el clima laboral y la productividad de las pymes en Buenos Aires” (p.8).

Investigación aplicada, de enfoque cuantitativo, el nivel de investigación exploratorio, de alcance descriptivo y correlacional, diseño no experimental.

Conclusiones:

Se aprecia una obstrucción directa en la producción de las pymes generadas por problemas en el clima laboral de la organización.

Está probado estadísticamente que los empleados insatisfechos se traducen en clientes desconformes, especialmente en lo que respecta a servicios.

Se deben programar acciones orientadas a fortalecer los valores y objetivos en la organización, buscando el compromiso de pertenencia del factor humano con la empresa.

Los valores intangibles, permiten lograr a empleados más humanos, cuando estos se consoliden en hechos de rutina. Siendo el factor principal para lograr que crezca económicamente la empresa. (Venutolo E. , 2015, pág. 177)

## ***2.2.2 Antecedentes Nacionales***

2.2.2.1 (Chachi, 2017). En la tesis titulada *“Influencia de la gestión del director en la calidad académica de la Institución Privada Internacional ELIM del distrito de Ate Vitarte”*, para lograr el grado de Magister de la Universidad Nacional Mayor de San Marco Lima- Perú. Objetivo: “Determinar cómo influye la gestión del director en la calidad académica de la Institución Educativa”. El diseño de investigación es descriptiva, correlacional, de enfoque cuantitativo de forma aplicada. Arribo a las siguientes conclusiones:

El liderazgo del director incide manera significativa en la calidad educativa de la institución en estudio.

La gestión del director es preponderante en el desempeño de los docentes, de acuerdo con lo afirmado por los propios alumnos.

Sobre la gestión administrativa, los equipos directivos deben conducirlo con cautela.

El director es un elemento esencial para mejorar la calidad académica, por lo que se debe considerar en forma prioritaria su formación en estrategias de gestión. (Chachi, 2017, pág. 154)

2.2.2.2 (Intriago, 2018). En la tesis Titulada *“Gestión del Talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las instituciones de Educación Superior, Zona 4- Ecuador, periodo 2014-2016”*, para optar el grado de Doctor de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. De enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel correlacional. Conclusiones: Se originan nuevas teorías respecto al talento humano.

Una adecuada gestión del clima laboral va a incidir en forma positiva en las competencias genéricas, lo que coadyuva a comprender que es determinar mecanismos que conduzcan a la mejora mejorar la gestión.

“La gestión del talento humano si influye significativamente en la realización de las competencias de profesionalidad de los colaboradores de las instituciones de Educación Superior (IES)” (Intriago, 2018, pág. 116).

2.2.2.3 (Gutarra, 2019). En la tesis titulada *“Competencia organizacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercado Metro S.A Año 2015”*, para optar el grado de Magister, de la Universidad Nacional Federico Villarreal Lima- Perú. Planteo como objetivo: “Analizar como las

competencias organizacionales impactan en el desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de Supermercados Metro”. Diseño No experimental, transversal, el nivel de la investigación es descriptivo y correlacional. Conclusiones:

Las Competencias Organizacionales impactan en el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Metro; existe una carencia de gestión y dirección estratégica en el ejercicio de sus funciones del jefe o directivo de la organización.

El Compromiso Organizacional impacta de manera directa sobre el desempeño laboral de los colaboradores de los Supermercados Metro.

Las Habilidades Directivas impactan significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de los Supermercados Metro S.A., al existir niveles bajos en el poco desarrollo de la capacidad de aprendizaje. (Gutarra, 2019, pág. 149)

2.2.2.4 (Tito, 2012). Tesis titulada “*Gestión por competencias y productividad laboral en las empresas del sector confección de calzado de lima Metropolitana*” para optar el grado doctoral, de la UNMSM. Objetivo: “Establecer que la gestión empresarial del sector confección de calzado, fundamentada en las Competencias de sus trabajadores, logra elevar sostenidamente los niveles de productividad”. Método; Enfoque mixto, tipo no experimental, alcance explicativo. Conclusiones: Es posible realizar una adecuada gestión de la organización en estudio, desarrollando competencias.

“Todo este acontecer de hechos se origina desde la gerencia, quien esboza un proceso de cualificación de la gestión misma y de los colaboradores en sus diferentes niveles y grupos ocupacionales” (Tito, 2012, pág. 421).

2.2.2.5 (Valencia, 2008). tesis “*Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral*”, para lograr el grado de Magister de la UNMSM. Objetivo: “Especificar cuál es la relación de los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo de la dirección general de administración de la universidad en estudio”. Método: Diseño no experimental, transaccional, método descriptivo Bivariantes. Arribó a las siguientes conclusiones:

Existe una relación directa entre los estilos consultivo y participativo con la satisfacción laboral, particularmente en los indicadores motivadores como en los higiénicos. Los estilos, autoritario coercitivo y autoritario benevolente, originan relaciones débiles con la satisfacción laboral.

El estilo gerencial consultivo y participativo es el que se relaciona mejor con la satisfacción laboral; esto significa que ejecuta un adecuado manejo de la motivación extrínseca como intrínseca. (Valencia, 2008, pág. 132)

### **2.3 Bases Teóricas**

Las instituciones de servicios educativos superior técnico, privadas y públicas requieren en la actualidad cubrir estándares de gestión en la calidad de servicio y académico para lograr alcanzar sus objetivos. Esto requiere que sus ejecutivos tengan habilidades y competencias gerenciales apropiados que demanda la institución a cargo. Dentro de las instituciones de servicios educativos encontramos a las de tipo públicas, asociativas, y privadas en estas ultima nos enfocaremos en cómo trabajan su indicadores y niveles de productividad.

El líder debe manifestarse como un experto en talento humano, conociendo a las personas en toda su magnitud.

Un líder conviene que socialice bien y que sea empático porque de ese modo conoce la realidad psicológica y social que le circunda, se sabe adaptar a los demás, diseña espacios positivos de trabajo y sabe crear vínculos emocionales y sociales para el trabajo en equipo. (Acuña, 2016, pág. 69)

#### ***2.3.1 Habilidades Gerenciales***

El concepto de Habilidad según la Real Académica Española (Academica, 2020) afirma: “Como la Capacidad y disposición para algo, cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza”

(Madrigal, 1997) “Se alude a esta definición la habilidad porque las habilidades directivas son adquiridas ya aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza.” (p.4)

##### ***2.3.1.1 Aproximaciones conceptuales sobre la variable Habilidades Gerenciales***

En habilidades de un administrador eficaz (Katz, 1974) “Identifica las tres habilidades fundamentales que las empresas deberían tratar de desarrollar en sus gerentes

directivos”. En este sentido he considerado para esta presente investigación estudiar la importancia que planteo Katz en el desarrollo de estas habilidades que deben tener los administradores y líderes de área.

Un administrador es aquella persona que conduce las actividades y es responsable de lograr los objetivos de su organización por medio de su esfuerzo. Teniendo en cuenta esta definición, para que una administración sea exitosa, debe fundamentarse en las habilidades básicas conocidas como técnicas, humanas y conceptuales. (Katz, 1974, pág. 37)

(Madrigal, 1997), sobre habilidades, señala que “Cuando nos referimos a las habilidades en plural, encontramos que vinculan una tarea, implican un entorno, se demuestra en la relación de las tareas con regularidad y eficacia, y, sobre todo, se aprenden”.

Se entiende como Gerencia la forma de gestionar o administrar algo. (Drucker, 2015) afirma: Las tres tareas de la gerencia: la conducción del negocio, el liderazgo de los gerentes, la conducción del colaborador y del trabajo.

Señala que la dirección como un mecanismo dentro del proceso administrativo; sin embargo, se trata de dirigir, no ejecutar. Los directivos disponen que los que tienen que ejecutar dispongan de habilidades y capacidades para cumplir sus funciones. Stoner menciona que la dirección tiene su “hacer propio”. (Stoner, citado por (Madrigal, 1997))

### **Aptitud**

El Diccionario de la lengua española define a la aptitud como “la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad” (RAE, 2014). Asimismo, se encuentran definiciones de la aptitud como la capacidad, disposición para el óptimo desempeño o ejercicio de una organización, negocio, industria, arte, etc.

Según (Chiavenato, 2011) afirma que la aptitud es. “la habilidad de los altos funcionarios para administrar la ejecución de la estrategia. Incluye, además, la capacidad de evaluación y juicio” (p.84)

### **Eficiencia**

Capacidad de alcanzar los objetivos, utilizando menos recursos posibles, es decir hacer las tareas en forma correcta, por lo que, sin la existencia de un liderazgo con emprendimiento, con responsabilidad y ganas de hacer las cosas bien, la organización no será más eficiente. (Chiavenato, 2011)

Por otro lado, para (Katz, 1974) "la eficiencia es un criterio para medir la vida interna y está dedicada a los aspectos económicos y técnicos. Se refiere a la habilidad técnica de una organización para minimizar los costos de transformar los insumos en productos" (p. 45).

### **Eficacia**

El Diccionario de la lengua española (RAE, 2014) ofrece una definición de eficacia como la "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera", "capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado".

#### ***2.3.1.2. Habilidades gerenciales Cognitivas.***

Katz cómo se citó en (Chiavenato I. , 2016) señala que,

Las habilidades conceptuales o cognitivas involucran el enfoque de la organización o empresa, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades cognitivas es apto para entender las cómo funciona la organización; entendiéndola y ver la relación que tiene con el razonamiento, el análisis de las situaciones y las alternativas de solución de problemas. Simbolizar las capacidades cognitivas más difíciles del director, buscando soluciones a donde no las hay. La experiencia lo hace al administrador más experto en sus habilidades cognitivas. (Katz, citado por (Chiavenato I. , 2016)

#### ***2.3.1.3 Habilidades gerenciales humanísticas***

Habilidades Individuales, desde que se nace se vive en un entorno que permite a crecer, a desarrollar y crear habilidades propias, esto se va consolidando en la escuela, a través de las interacciones, con los compañeros, en la universidad, y con tal importancia que dentro de los currículos académicos se colocan temas orientados al desarrollo de habilidades.

(Goleman, 2017) establece tres temas importantes relacionadas con el trabajo:

Las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, integro, responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos. (p.10)

Empatía, la empatía supone, en palabras de Daniel Goleman tener “la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Las claves de la empatía consisten en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decirnoslos”. Las personas se comunican de distintas formas sin necesitar comunicarlás verbalmente. Estas pueden estar acompañadas en las expresiones corporales, empleando los demás sentidos del cuerpo humano. Actualmente se deben buscar nuevos mecanismos ya que el trabajo virtual nos ha llevado a ser más empáticos a través de una computadora.

Cabe señalar que, dentro de las claves para ser empático en la organización, esta viene de la propia personalidad del individuo; sin embargo, aún se puede realizar muchas competencias fundamentadas en la empatía, atendiendo bien al cliente, capacidad de conducir el trabajo ante un equipo completo. (Goleman, 2017).

Comunicación, según el Diccionario de la Real académica (RAE, 2014) la comunicación es “la acción y efecto de comunicar o comunicarse, trato,

correspondencia entre dos o más personas, transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

Así mismo la comunicación según (Goleman, 2017) “Es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y los de los demás, motivarnos a nosotros mismos, para manejar acertadamente las emociones, tanto en nosotros mismos como en nuestras relaciones humanas”. (pág. 32)

La comunicación organizacional se vuelve empática, asertiva y eficiente cuando te conectas con las emociones haces que las cosas sucedan y que ellos sean parte de las soluciones, encontramos tres tipos de comunicación: escrita verbal, tonal y corporal.

Escucha Activa, presta atención al contenido verbal y tonal. No interrumpas y no hagas larga pausa. Evita distracciones externas e internas. Envía señales verbales, pregunte, resume, retroalimenta y parafrasea.

**Cuadro 7. Habilidades Individuales/ Aptitud Personal**

<b>Aptitud personal, aptitudes que identifican el dominio de la misma persona.</b>	
Autoconocimiento: Interpretar su propio estados, preferencia, recursos e instituciones.	Conciencia emocional.
	Autoevaluación precisa.
	Confianza en uno mismo.
Autorregulación; Conducir los propios estados, reacciones.	Autocontrol.
	Confiabilidad.
	Escrupulosidad.
	Adaptabilidad: (cambio)
	Innovación: Aceptar los efectos novedosos
Motivación: Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas	Afán de triunfo
	Compromiso.
	Iniciativa
	Optimismo.

Fuente. Datos tomados de (Goleman, 2017)

**Cuadro 8. Aptitud Social/Habilidad Sociales**

Aptitud Social, Empleo de las relaciones	Habilidades Sociales
Empatía: Para entender mejor al colaborador o cliente.	Influencia
Comprender los demás	Comunicación
Apoyar a los demás a desarrollarse.	Manejo de conflictos:
Orientación hacia el servicio	Liderazgo
Aprovechar a diversidad:	Catalizar de cambios
Conciencia política: Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.	Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales.
	Colaboración y cooperación
	Habilidades de equipo

*Fuente. Datos tomados (Goleman, 2017)*

### **2.3.1.3 Habilidades gerenciales Técnicas**

La habilidad técnica involucra comprender y ser competente en un determinado tipo de actividad, especialmente uno que implica métodos.

Resulta hasta cierto punto, fácil para algunos, identificar la habilidad técnica del médico, el pianista, el ingeniero, el militar, etc., cuando cada uno desarrolla su propia función especial. Esta habilidad técnica involucra un conocimiento especializado en determinado oficio o profesión, capacidad de analizar determinada especialidad, empleando las herramientas y técnicas adecuadas de cada ocupación u oficio. (Katz, 1974).

#### **Actitud**

El (RAE, 2014) la define como “la disposición de ánimo manifestada de algún modo, postura del cuerpo especialmente cuando se expresa en un estado de ánimo”.  
(<https://www.rae.es/tdhle/actitud>)

#### **Técnica**

Encontramos definiciones como el conocimiento especializado en determinada actividad o estudio realizado.

(Goleman, 2017) “Ciertas aptitudes son exclusivamente cognitivas como, por ejemplo, el razonamiento analítico o la experiencia técnica” (pág. 32).

### **Experiencia**

La experiencia “es el conocimiento de algo o habilidad para ello, que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido, sufrido una o más veces; es el hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo” (RAE, 2014)

## **2.3.2. Indicadores de Gestión**

### ***2.3.2.1 Aproximaciones conceptuales de variable dependiente indicadores de Gestión***

Sobre los indicadores de gestión, se señala:

en una organización con productos tangibles, el mercado suministra los medios para calcular su éxito y adecuarse a las exigencias sociales; sin embargo, en una empresa cuyos productos o resultados no son intangibles (universidades, instituciones del estado prestadoras de servicios al público, el inconveniente de calcular la eficacia se complica. (Chiavenato I. , 2016, pág. 62)

Indicadores: En una organización siempre se encontrarán sistemas de medición teniendo en cuenta que solo se puede mejorar aquello que se puede medir (Salgueiro, 2015)

Los recursos más empleados y de carácter prioritario en cualquier empresa son los trabajadores, el recurso económico y los SLA, considerando que la productividad está relacionada en forma directa entre los efectos alcanzados y los recursos empleados:

***Cuadro 9. Relación de productividad y resultados alcanzados.***

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Resultados Alcanzados}}{\text{Recursos utilizados}}$$

La visión de los gerentes de una empresa debe enfocarse a dos grandes paradigmas: primero, alcanzar altos niveles de producción y segundo, lograr satisfacer las necesidades humanas de su organización, esto se logra, trabajando bajo la presión de producir más y alcanzar la realización humana.

El estilo de dirección deberá estar apoyado fundamentalmente en una fuerte administración por resultados que mida, en forma sistemática y periódica, los logros en todas las áreas de la organización, instituyendo la cultura de resultados como elemento fundamental para medir el progreso de la organización, de manera que el ejecutivo pueda ofrecer a sus subordinados un trabajo enriquecedor, lleno de retos, que disminuya el grado de conflictos interpersonales logrando la identificación plena con el estilo de participación. (Cornejo, 2013, pág. 97)

### ***2.3.2.2. Las dimensiones de los indicadores de gestión académicos***

Este indicador académico requiere de una preparación y participación especial de la comunidad académica y de gobierno, que autoevalúa o evalúa procesos que involucran a personas y sus acciones.

Calidad académica o calidad educativa, por tanto, se entiende como la mejora continua, propuesta por la institución educativa, teniendo en consideración la incorporación de variables que provienen de la misión, visión otras propiedades [...] Sin embargo, el problema más complejo de la gestión de la calidad quizás no sea el de la definición, si no de la efectividad.

En términos de gestión de calidad: de una institución como el cumplimiento de sus propósitos, traduciéndose en que los logros académicos sean acordes con la misión y visión organizacional. “La calidad como ajuste de los propósitos- la consistencia externa- también se traduce en la consistencia de los resultados académicos con las

demandas del medio externo, manifiesto en el mercado laboral, la comunidad académica y el entorno social” (Toro, 2012, pág. 23).

Nivel docente, más allá que es un requisito de toda institución educativa licenciada contar con el perfil adecuado de docente, este debe garantizar el cumplimiento de las competencias solicitadas para el dictado y desarrollo de la asignatura.

### ***2.3.2.3. Las dimensiones de los indicadores de gestión en recursos humanos***

Definimos los indicadores de gestión de recursos humanos porque queremos validar cómo influyen en el éxito de una empresa, a través de estos indicadores seleccionamos, evaluamos, capacitamos a nuestro colaborador, así mismo medimos el clima laboral, la cultura y el compromiso organizacional.

Organización, se define como la composición de las funciones de las personas, compuestas por una serie de interacciones con todos los componentes de la organización.

Selección, mediante procesos de recursos humanos para seleccionar la persona más idónea para el puesto a ocupar. La selección se realiza previa distribución y competencias que estas deben tener por niveles: institucional (dirección), intermedio (gerencias y asesorías) y de operaciones (trabajadores o colaboradores).

Capacitación, viene a ser el factor dinámico de la institución, orientada a que crezca y se desarrolle la misma.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades conocimiento, actitudes, conductas, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos las personas desempeña papeles muy distintos, puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización, Además las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de

personalidad, experiencias, motivación, etcétera. (Chiavenato I. , 2011, pág. 95)

En realidad, “la palabra recursos implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas, pues más que un recurso, son coparticipes de la organización” (Chiavenato I. , 2011, pág. 95).

Competencia, es la cualidad de las personas que permiten apreciar su profesionalidad para el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización. También se considera como el conjunto de procesos que se relacionan con los individuos que pertenecen a una organización, cuya finalidad es alinearse a los objetivos de la empresa.

Los conocimientos, es el bagaje intelectual de los individuos, sin los cuales no podría desempeñarse en el puesto que se asigne.

Actualmente, las instituciones también se preocupan en los temas éticos, más arraigado que años atrás, con el fin de evitar que la organización se vea involucrada en escándalos financieros, especialmente por actos de corrupción. Por lo que, “la ética y la integridad, no se relaciona solo con la esfera individual o con la vida privada, si no que por el contrario los comportamientos no éticos de un directivo” (Alles, Diccionario por Competencia, 2015, pág. 34).

Clima laboral: Sensación de tranquilidad, bienestar y desarrollo por el agradable ambiente de trabajo que se vive en una organización. “Un trabajador Feliz es un trabajador productivo” (Elton Mayo)

#### ***2.3.2.4. Las dimensiones de los indicadores de gestión operacional.***

Denominado nivel o núcleo técnico, “es el nivel ubicado en las áreas inferiores de la organización” (Chiavenato I. , 2016, pág. 483) . Asimismo,

Está conectado a los problemas de ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la organización orientado hacia las exigencias impuesta por la naturaleza de la tarea técnica que será ejecutada, con los

materiales que van a ser procesados y la cooperación de varios especialistas necesarios al andamio de los trabajos. Es el nivel en el cual las tareas se ejecutan y las operaciones se realizan: involucra el trabajo básico relacionado con la producción de los productos o servicios de la organización. (p.483)

**Captación.** Se trata del número de alumnos nuevos al elegir a la institución, los postulantes consideran el prestigio, la elección está basada en experiencia educativa, satisfacción de un alumno egresado.

**Servicio al cliente.** La finalidad primordial del servicio al cliente es que este se encuentre satisfecho por la atención esmerada que recibe en una empresa y por la calidad de los productos que ofrece, estando entre los mejores del mercado.

**Retención y Fidelización:** Este indicador nos permite medir la cantidad de alumnos que tenemos en la organización así mismo realizar las proyecciones correspondientes para un semestre, es un área clave para medir el crecimiento en una institución educativa superior.

### ***2.3.2.5 Bases Legales***

1. Ley general de educación, ley número 2804
2. Ley de institutos y escuela de educación superior y de las carreras públicas de sus docentes. Ley número 30512
3. Ley de Protección y defensa del consumidor Indecopi: Ley n 29571
4. Decreto Supremos número 007-2020 MINEDU
5. Decreto Legislativo 728
6. Ley de Protección y defensa del consumidor Indecopi: Ley n 29571
7. Resolución vice ministerial N° 081-2020- MINEDU
8. Resolución vice ministerial N° 080-2020- MINEDU
9. Resolución vice ministerial N° 079-2020- MINEDU
10. Resolución ministerial N° 149-2020- MINEDU
11. Resolución ministerial N° 160-2020- MINEDU

12. Resolución vice ministerial N° 084-2020- MINEDU
13. Resolución vice ministerial N° 085-2020- MINEDU
14. Resolución vice ministerial N° 088-2020- MINEDU
15. Resolución vice ministerial N° 091-2020- MINEDU
16. Resolución vice ministerial N° 090-2020- MINEDU
17. Resolución ministerial N° 178-2020- MINEDU
18. Resolución ministerial N° 179-2020- MINEDU
19. Resolución ministerial N° 184-2020- MINEDU
20. Resolución vice ministerial N° 095-2020- MINEDU
21. Resolución ministerial N° 193-2020- MINEDU
22. Resolución ministerial N° 196-2020- MINEDU
23. Decreto supremo N° 006-2020- MINEDU
24. Resolución vice ministerial N° 097-2020- MINEDU
25. Resolución vice ministerial N° 098-2020- MINEDU
26. Decreto supremo N° 007-2020- MINEDU
27. Resolución vice ministerial N° 099-2020- MINEDU
28. Resolución N° 110-2020- MINEDU

## **2.4 Marco Conceptual o glosario.**

### **Comunicación efectiva**

Conocida como la comunicación asertiva “es la capacidad de comunicarnos de manera adecuada con nuestros semejantes así mismo hacernos respetar por otros, a partir del lenguaje verbal, no verbal y actitud” (Aguilar, 2010).

### **Competencia emocional**

Competencia emocional “es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente” (Goleman, 2017, pág. 15).

### **Calidad**

“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” (RAE, 2014).

### **Competencia laboral**

“Es la forma de conocimiento, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales, son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definen el desempeño de las personas” (Chiavenato I. , 2011).

### **Clima Laboral**

Se define como “las cualidades y propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (Chiavenato I. , 2016).

### **Habilidades**

El concepto de habilidad proviene, de la capacidad que tiene cada persona como gracia, ingenio y destreza en ejecutar algo (RAE, 2014)

### **Indicadores**

Los indicadores KPI, son definidos como:

Indicadores de éxito organizacional, si una organización tiene objetivos ¿Cómo se mide su eficacia para alcanzarlos? En una empresa con productos tangibles el mecanismo de mercado proporciona los medios para medir su éxito para adaptarse a los nuevos objetivos sociales, Pero en una organización cuyos productos o resultados no son intangibles, como universidades hospitales y dependencias (instituciones) gubernamentales, el problema de medir la eficacia desde un punto de vista social se complica. (Chiavenato I. , pág. 62)

### **Innovación**

Permanecer abierto a nuevas ideas, perspectivas e información (Goleman, 2017, pág. 48)

### **Las habilidades gerenciales**

El concepto de “habilidad” según la Real Académica Española afirma: “Como la Capacidad y disposición para algo, cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” (RAE, 2014).

**Liderazgo:**

“Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable”. según (Alles, Diccionario de Términos, 2012, pág. 157)

**Modelo de competencias.**

“Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en bien de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles, Diccionario de Términos, 2012, pág. 163)

**Productividad**

Según el diccionario de la [Real Academia Española \(RAE\)](#), la productividad es un “concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales”. De acuerdo con la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas. (RAE, 2014)

**Programa de Desarrollo**

“Conjunto de programas relacionados con las personas que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar a sus integrantes para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición usualmente de un nivel superior” (Alles, Diccionario de Términos, 2012, pág. 91).

**Productividad**

“Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado” (Alles, 2012, pág. 188).

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con el que se busca la objetividad de la investigación, utilizando métodos numéricos (estadísticos) como herramienta principal. (Sampiere, Hernández R, 2018, pág. 55)

### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación.**

#### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Teniendo en consideración el marco conceptual de (Sampiere, Hernández R, 2018) la presente investigación es del tipo No Experimental, de un diseño transaccional o transversal, pues la investigadora recolectó información solo una vez durante el tiempo en que se desarrolló el proceso investigativo.

El alcance de la investigación es descriptivo-correlacional. Se considera descriptivo porque se va a presentar los resultados numéricos de cada una de las variables materia de investigación, donde se detallará datos e información con relación a las variables. Es correlacional porque se va a relacionar. Los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de habilidades directivas y los indicadores de gestión. (Sampiere, Hernández R, 2018, pág. 207)

#### **3.2 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis estuvo definida por la institución educativa Idat, la cual cuenta con colaboradores, administrativos y académicos.

### 3.3 Población de Estudio

Teniendo en consideración que el universo, constituye una población finita. La muestra de la población comprende a todo el personal administrativo y académico de la institución educativa Idat siendo un total de 339 colaboradores.

### 3.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de muestra de la población será de 211 colaboradores de la institución educativa superior.

**Calculadora de Muestras**

Margen de error:

Nivel de confianza:

Tamaño de Poblacion:

**Margen: 5%**  
**Nivel de confianza: 99%**  
**Poblacion: 309**

**Tamaño de muestra: 211**

**Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales**

n= Tamaño de la muestra  
Z= Nivel de confianza deseado  
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
e= Nivel de error dispuesto a cometer  
N= Tamaño de la población

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

**Figura 4. Calculadora muestra**

Fuente: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

### 3.5 Selección de la muestra

El tamaño de la muestra probabilística será de 211 personas, a través de muestreo básico para métodos mixtos.

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### ***3.6.1 Técnicas***

La encuesta, técnica usualmente empleada en enfoques cuantitativos, la misma que se aplicó a los colaboradores (directivos y empleados) de la institución educativa Idat, así como a estudiantes, clientes y colaboradores

#### ***3.6.2 Instrumentos***

Se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos, fue el cuestionario, instrumento de la encuesta desarrollada a la muestra seleccionada.

### **3.7 Análisis e Interpretación de datos**

El análisis de datos se efectuó de manera sistematizada. Para determinar el nivel de medición de las variables se realizó de forma descriptiva e inferencial, obteniendo los valores o medidas para las variables de estudio.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.

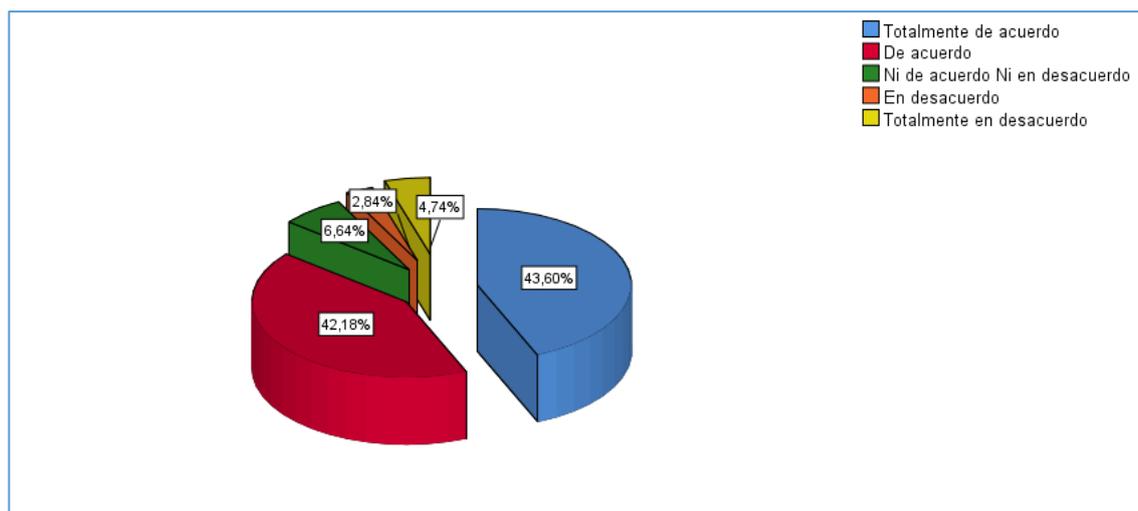
A continuación, se muestra el resultado de las encuestas efectuadas a los colaboradores de la institución educativa.

#### 4.1.1 Análisis descriptivo para la variable habilidades gerenciales

##### P1. Para Ud. ¿Los líderes deben tener el conocimiento y ser competentes?

*Cuadro 10. Conocimiento y competencia*

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	92	43,6	43,6	43,6
De acuerdo	89	42,2	42,2	85,8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	14	6,6	6,6	92,4
En desacuerdo	6	2,8	2,8	95,3
Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 5. Conocimiento y competencia*

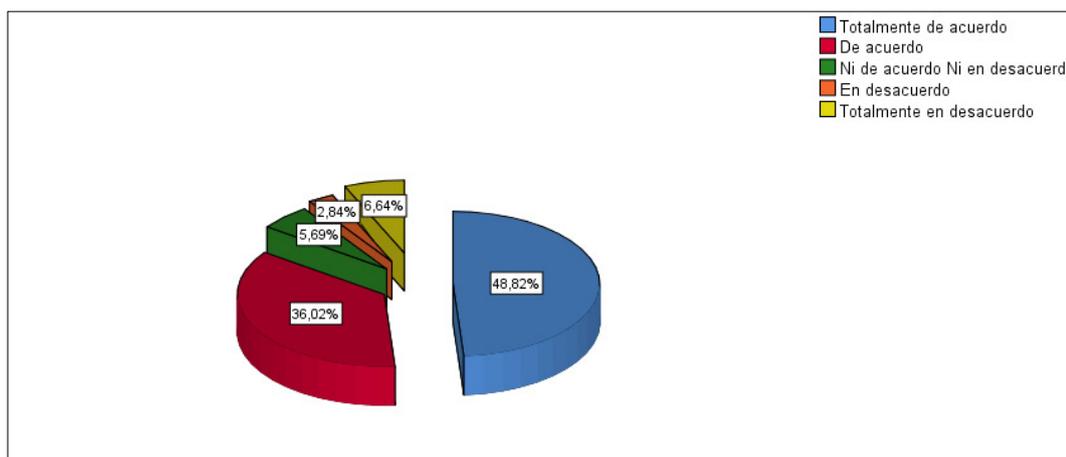
#### **ANÁLISIS:**

- a. El 85.78% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo que los líderes deben tener el conocimiento y ser competentes con el negocio.
- b. El 6.64% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- c. El 7.68% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes deben tener el conocimiento y ser competentes con el negocio.

**P2. Para Ud. ¿Los líderes deben tener una visión clara de hacia dónde va la institución y qué hacer para alcanzarla?**

*Cuadro 11. Visión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	103	48,8	48,8	48,8
	De acuerdo	76	36,0	36,0	84,8
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	12	5,7	5,7	90,5
	En desacuerdo	6	2,8	2,8	93,4
	Totalmente en desacuerdo	14	6,6	6,6	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 6. Visión*

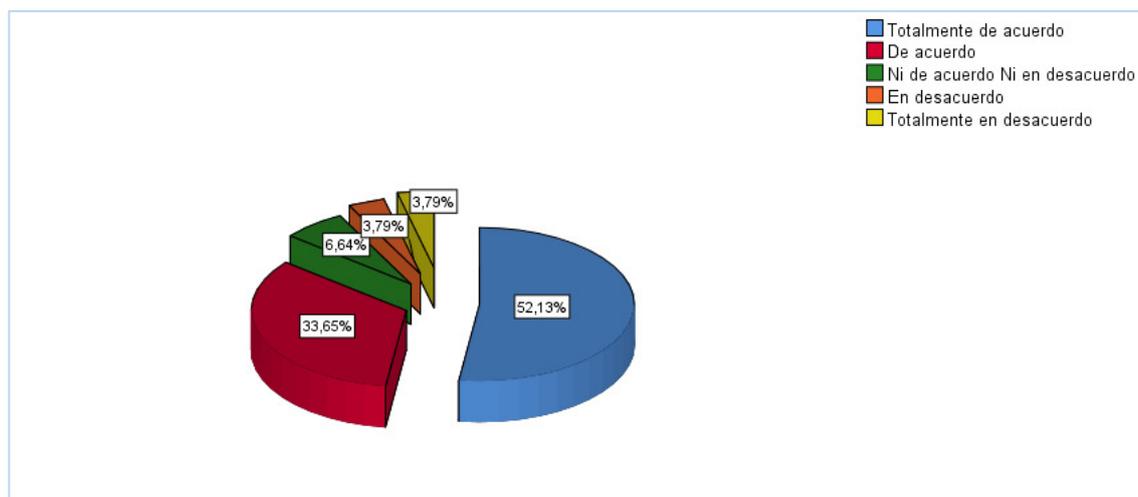
**ANÁLISIS:**

- El 84.84% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes deben tener una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.
- El 5.69% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 9.48% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes deben tener una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo.

**P3. ¿Está Ud. de acuerdo que los líderes informen claramente cuáles son los objetivos de la institución?**

*Cuadro 12. Información de objetivos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	110	52,1	52,1	52,1
De acuerdo	71	33,6	33,6	85,8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	14	6,6	6,6	92,4
En desacuerdo	8	3,8	3,8	96,2
Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 7. Información de objetivos*

**ANÁLISIS:**

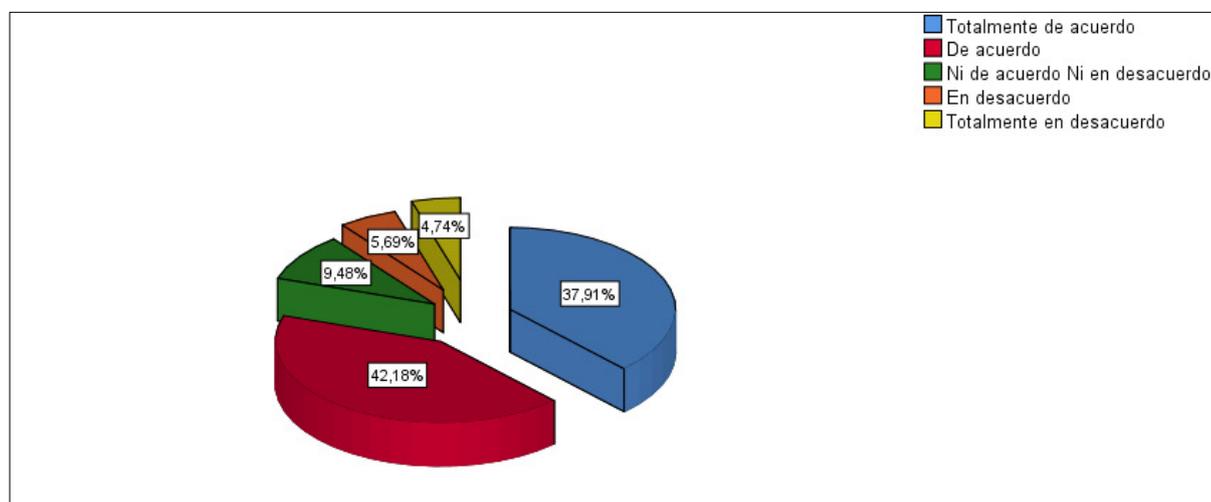
- El 85,78% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes informen claramente cuáles son los objetivos de la empresa.
- El 6,64% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 7,58% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes informen claramente cuáles son los objetivos de la empresa.

**P4. ¿Considera Ud. que los líderes deben tener la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente su función?**

**Cuadro 13. Capacidad de los jefes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	80	37,9	37,9	37,9
	De acuerdo	89	42,2	42,2	80,1
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	20	9,5	9,5	89,6
	En desacuerdo	12	5,7	5,7	95,3
	Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	100,0
	Total	211	100,0	100,0	

**Figura 8. Capacidad jefes**



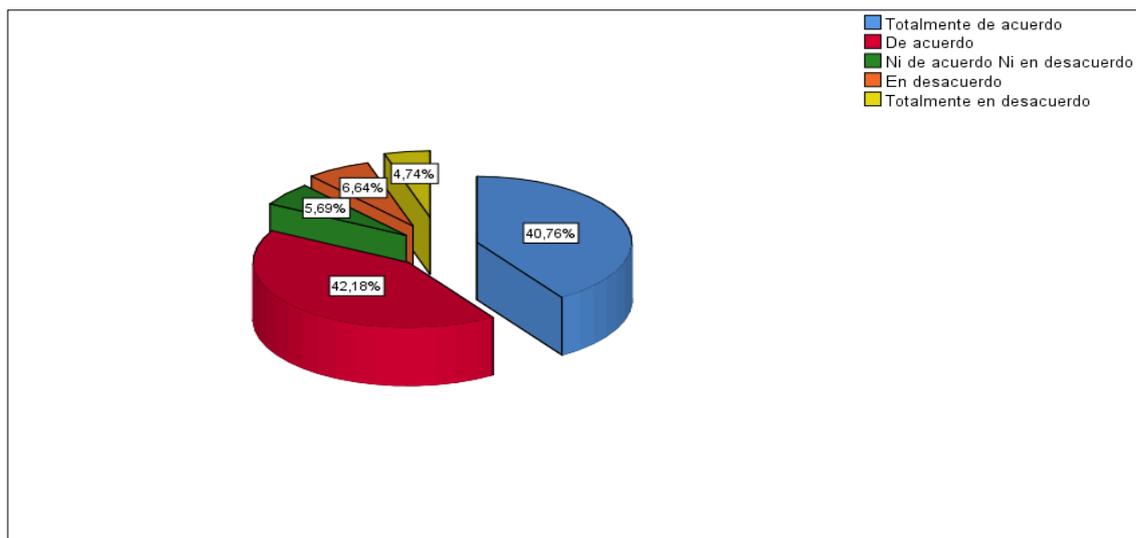
**ANÁLISIS:**

- El 80,09% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes deben tener la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente su función.
- El 9,48% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 10,41% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los jefes tienen capacidad para realizar o cumplir adecuadamente su función.

**P5. Para Ud. ¿Los líderes deben ser personas responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente?**

*Cuadro 14. Responsabilidad de los jefes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	86	40,8	40,8	40,8
	De acuerdo	89	42,2	42,2	82,9
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	12	5,7	5,7	88,6
	En desacuerdo	14	6,6	6,6	95,3
	Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 9.* Responsabilidad de los líderes.

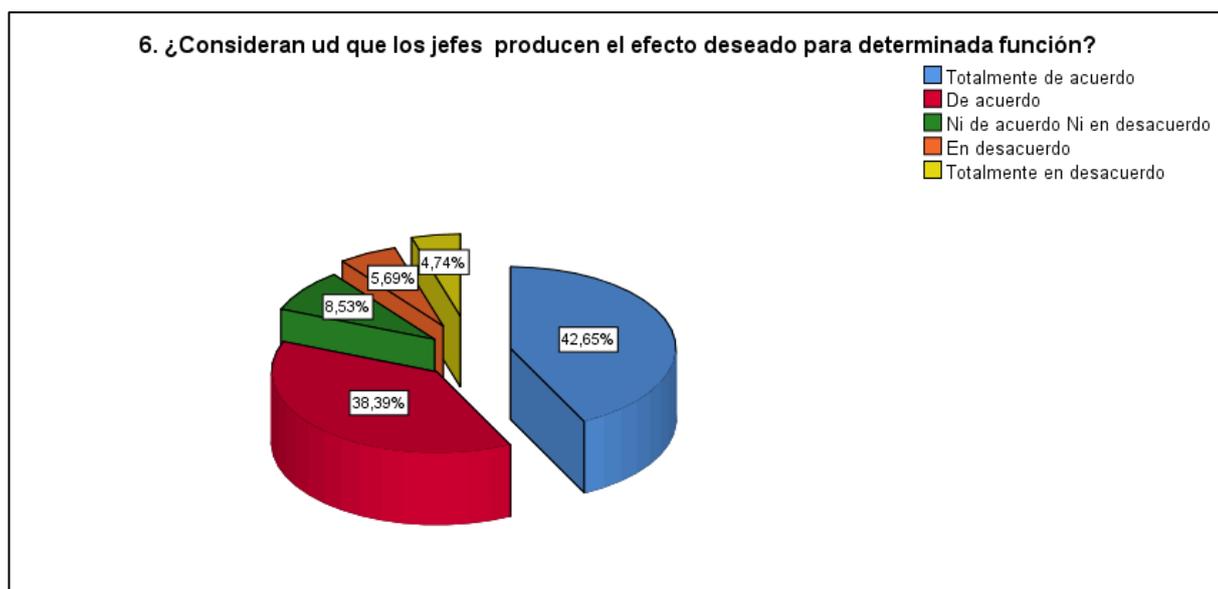
**ANÁLISIS:**

- El 82.94% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes deben ser personas responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.
- El 5.69% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 11.38% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes deben ser responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente.

**P6. Considera Ud. ¿Que los lideres producen el efecto deseado para determinada función?**

*Cuadro 15. Efecto deseado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	90	42,7	42,7	42,7
	De acuerdo	81	38,4	38,4	81,0
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	18	8,5	8,5	89,6
	En desacuerdo	12	5,7	5,7	95,3
	Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 10. Efecto deseado*

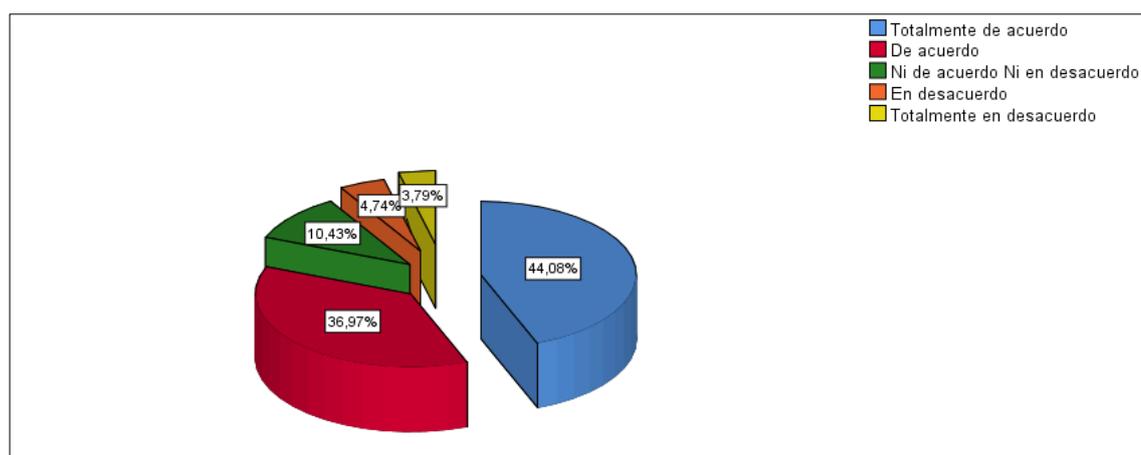
**ANÁLISIS:**

- El 81.04% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los lideres deber producir el efecto deseado para determinada función.
- El 8.53% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 10.43% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo que los lideres no produzcan el efecto deseado para determinada función.

**P7. Para ud ¿Los lideres corresponden un interés sincero en mí como persona a parte de mi rol como colaborador?**

*Cuadro 16. Interés en la persona*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	93	44,1	44,1	44,1
	De acuerdo	78	37,0	37,0	81,0
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	22	10,4	10,4	91,5
	En desacuerdo	10	4,7	4,7	96,2
	Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 11. Interés en la persona*

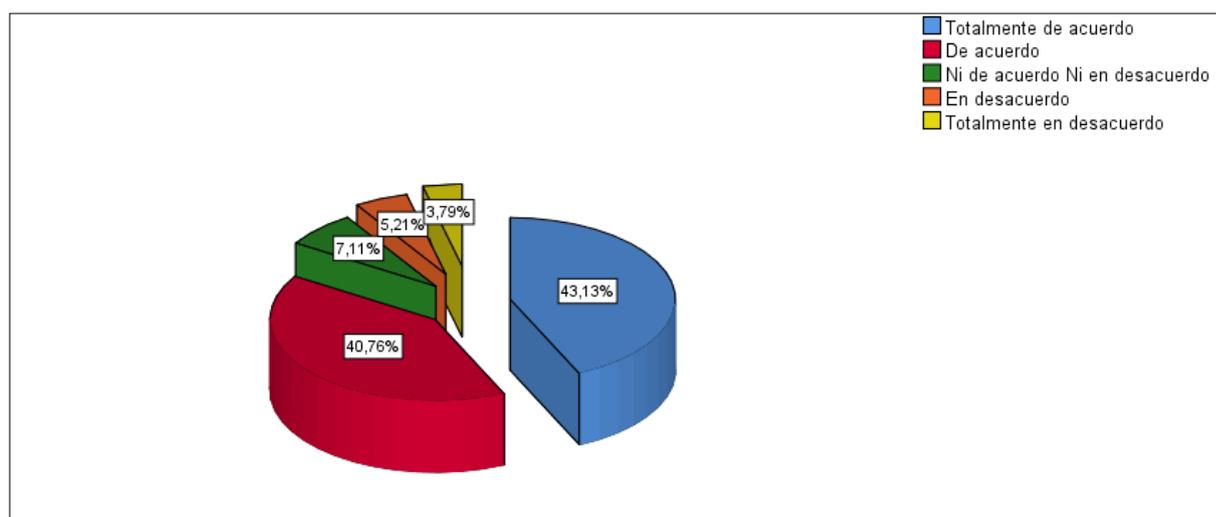
**ANÁLISIS:**

- El 81.05% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los lideres correspondan con un interés sincero a la persona y no sólo como empleado.
- El 10.43% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 8.52% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los lideres no demuestren un interés sincero a la persona, no sólo como empleado.

**P8. Para Ud. ¿Los líderes desarrollan las habilidades de empatía?**

*Cuadro 17. Empatía*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	91	43,1	43,1	43,1
	De acuerdo	86	40,8	40,8	83,9
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	15	7,1	7,1	91,0
	En desacuerdo	11	5,2	5,2	96,2
	Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 12. Empatía*

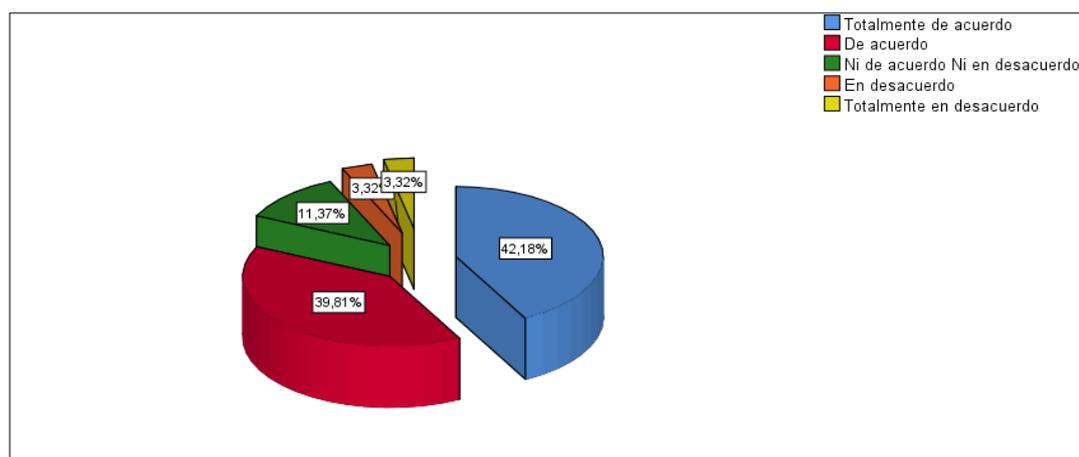
**ANÁLISIS:**

- El 83.89% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes desarrollen las habilidades de empatía dentro de la organización.
- El 7.11% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 9.00% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes no desarrollen las habilidades de empatía.

**P9. Para Ud. ¿Los líderes mantienen informado acerca de temas y cambios importantes?**

*Cuadro 18. Temas y cambios importantes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	89	42,2	42,2	42,2
De acuerdo	84	39,8	39,8	82,0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	24	11,4	11,4	93,4
En desacuerdo	7	3,3	3,3	96,7
Totalmente en desacuerdo	7	3,3	3,3	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 13. Temas y cambios importantes*

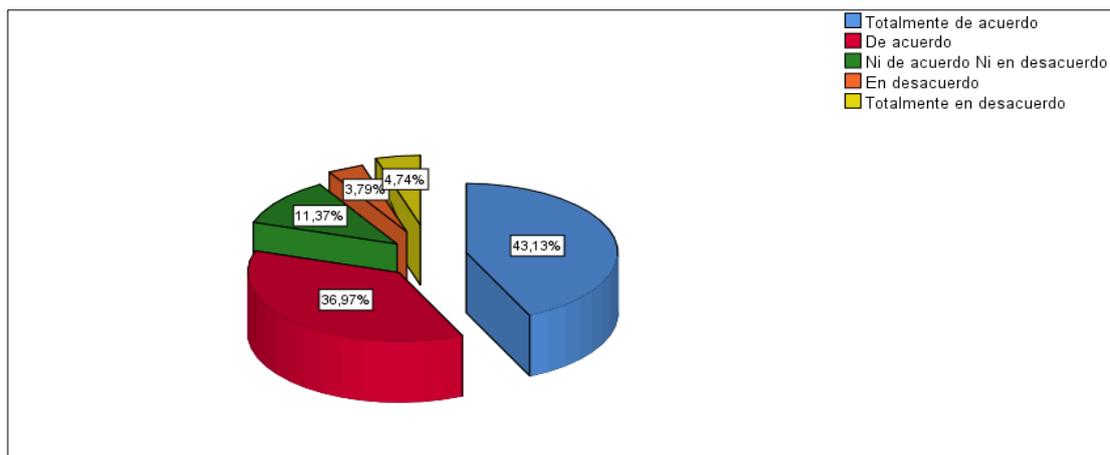
**ANÁLISIS:**

- El 81.99% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes mantengan informado acerca de temas y cambios importantes.
- El 12.37% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6.64% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes mantengan informado acerca de temas y cambios importantes en la organización.

**P10. ¿Los líderes son accesibles, es fácil hablar con ellos, demuestran escucha activa?**

*Cuadro 19. Accesibilidad de los líderes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	91	43,1	43,1	43,1
	De acuerdo	78	37,0	37,0	80,1
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	24	11,4	11,4	91,5
	En desacuerdo	8	3,8	3,8	95,3
	Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 14. Accesibilidad de los líderes*

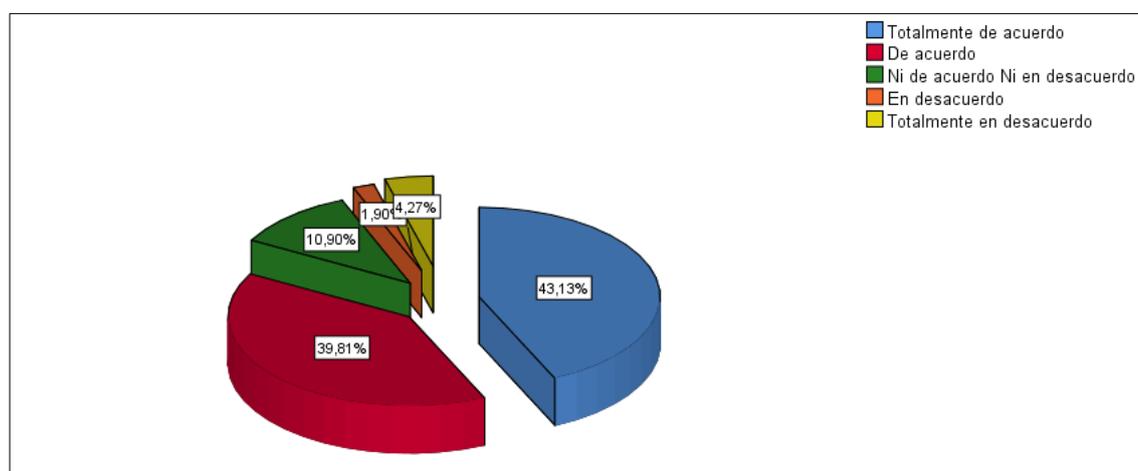
**ANÁLISIS:**

- El 80.10% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes brinden confianza para que sus colaboradores no teman en dirigirse a ellos.
- El 11.37% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 8.53% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes no sean accesibles.

**P11. Para Ud es importante: ¿Hacer cualquier pregunta a los lideres y recibir una respuesta?**

*Cuadro 20. Preguntas y respuestas de los lideres*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	91	43,1	43,1	43,1
De acuerdo	84	39,8	39,8	82,9
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	23	10,9	10,9	93,8
En desacuerdo	4	1,9	1,9	95,7
Totalmente en desacuerdo	9	4,3	4,3	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 15. Preguntas y respuestas de los lideres*

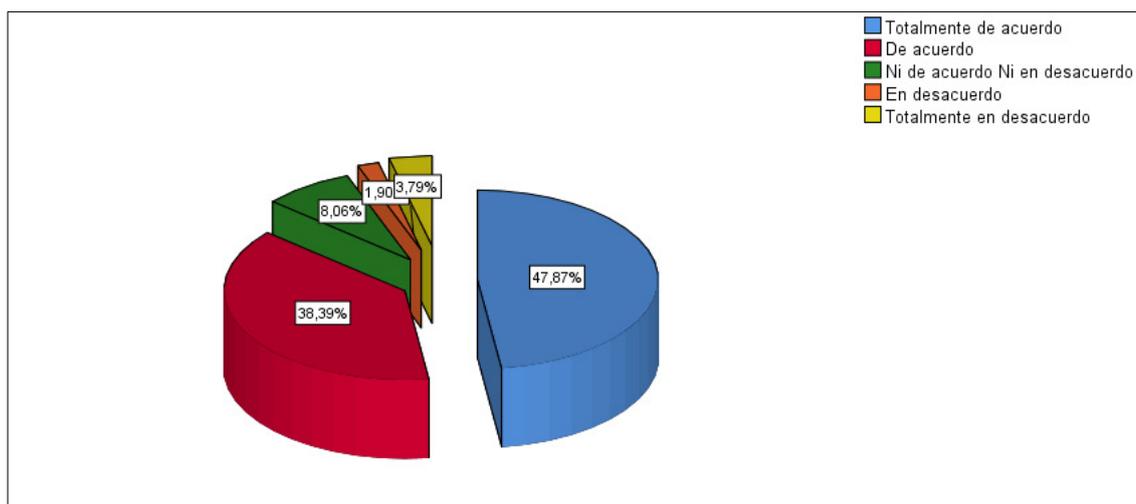
**ANÁLISIS:**

- El 82.94% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que pueda hacer cualquier pregunta razonable a los lideres y recibir una respuesta
- El 10.90% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6.17% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con esta pregunta.

**P12. Para Ud. ¿la comunicación entre áreas facilita el logro de los objetivos?**

**Cuadro 21. Comunicación entre las áreas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	101	47,9	47,9	47,9
	De acuerdo	81	38,4	38,4	86,3
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	17	8,1	8,1	94,3
	En desacuerdo	4	1,9	1,9	96,2
	Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



**Figura 16. Comunicación entre las áreas**

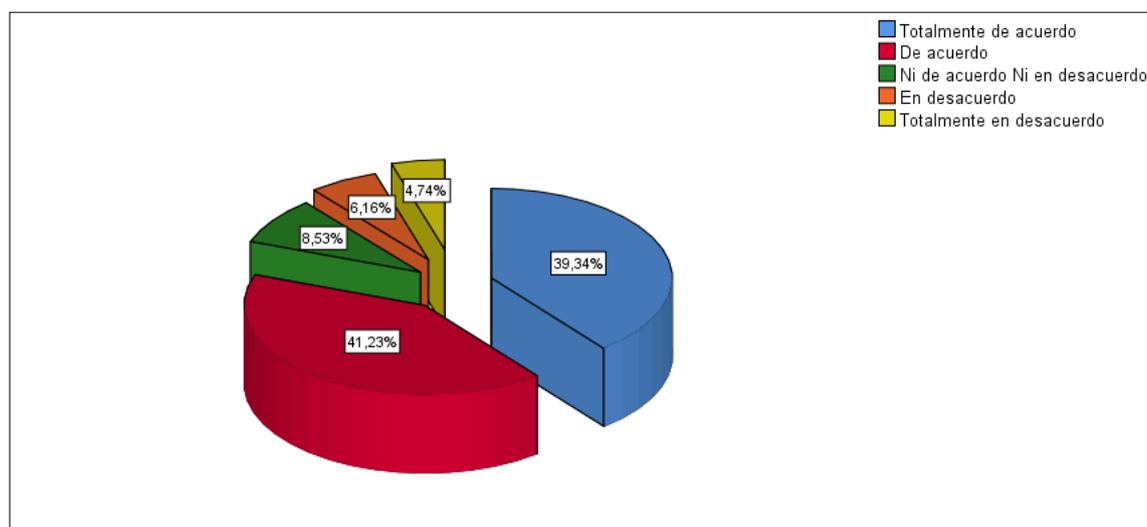
**ANÁLISIS:**

- El 86.26% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que la comunicación entre áreas facilita el logro de los objetivos.
- El 8.06% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 5.69% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que la comunicación entre áreas facilita el logro de los objetivos.

**P13. Para Ud. ¿Los líderes deben tener la capacidad y la disponibilidad ante cualquier evento en la institución?**

*Cuadro 22. Disponibilidad de los ejecutivos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	83	39,3	39,3	39,3
	De acuerdo	87	41,2	41,2	80,6
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	18	8,5	8,5	89,1
	En desacuerdo	13	6,2	6,2	95,3
	Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 17. Disponibilidad de los líderes*

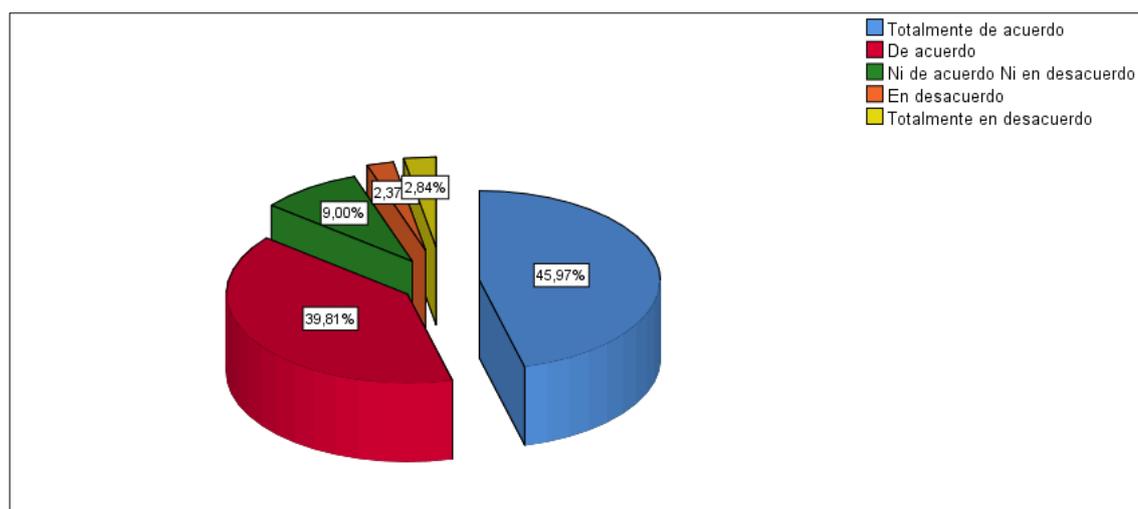
#### **ANÁLISIS:**

- El 80,57% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes estén siempre dispuestos frente alguna actividad o evento.
- El 8,53% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 10,90% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes están siempre dispuestos frente alguna actividad.

**P14. Para Ud. ¿Los lideres deben tener la actitud/aptitud adecuada frente a una determinada acción o función?**

*Cuadro 23. Actitud de los lideres*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	97	46,0	46,0	46,0
De acuerdo	84	39,8	39,8	85,8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	19	9,0	9,0	94,8
En desacuerdo	5	2,4	2,4	97,2
Totalmente en desacuerdo	6	2,8	2,8	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 18. Actitud de los jefes*

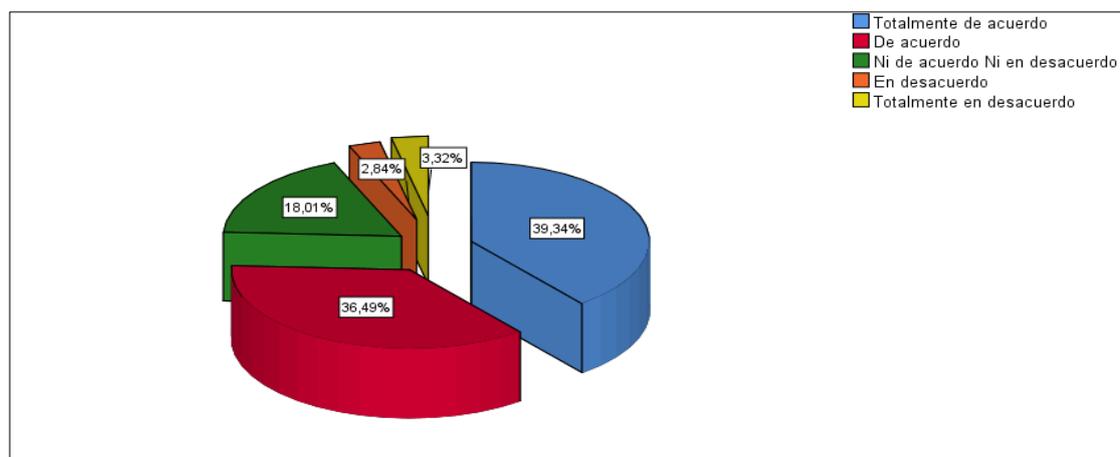
**ANÁLISIS:**

- El 85.78% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los lideres tengan la actitud adecuada frente a una determinada acción o función.
- El 9.00% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 5.21% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los lideres tienen la actitud adecuada frente a una determinada acción o función.

**P15. Para Ud. ¿Los líderes se involucran a las decisiones relacionadas a su trabajo?**

*Cuadro 24. Involucramiento de los líderes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	83	39,3	39,3	39,3
	De acuerdo	77	36,5	36,5	75,8
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	38	18,0	18,0	93,8
	En desacuerdo	6	2,8	2,8	96,7
	Totalmente en desacuerdo	7	3,3	3,3	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 19. Involucramiento de los jefes*

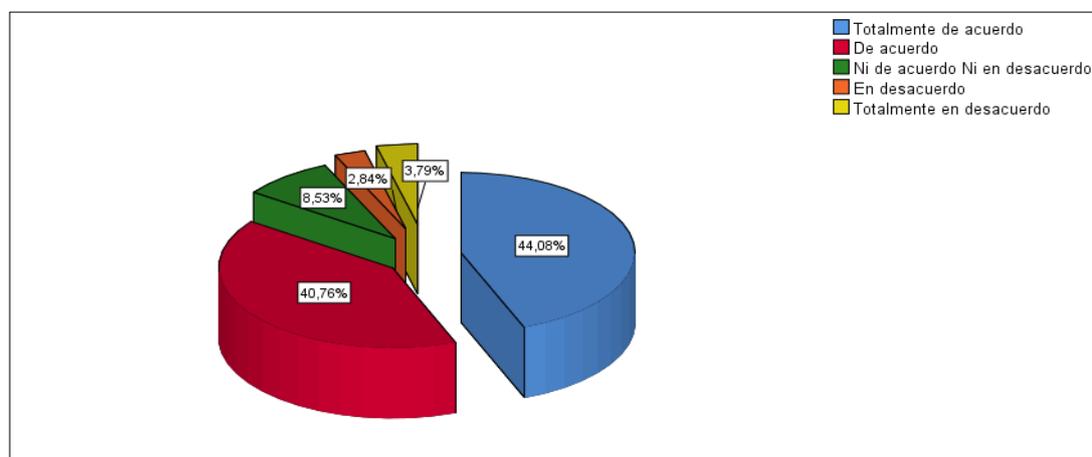
**ANÁLISIS:**

- El 75.83% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes se involucren a las decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.
- El 18.01% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6.16% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes se involucren a las decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo.

**P16. Para Ud. ¿Los líderes deben tener la experiencia técnica en el desarrollo de sus actividades?**

*Cuadro 25. Experiencia de los jefes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	93	44,1	44,1	44,1
De acuerdo	86	40,8	40,8	84,8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	18	8,5	8,5	93,4
En desacuerdo	6	2,8	2,8	96,2
Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 20. Experiencia de los líderes*

**ANÁLISIS:**

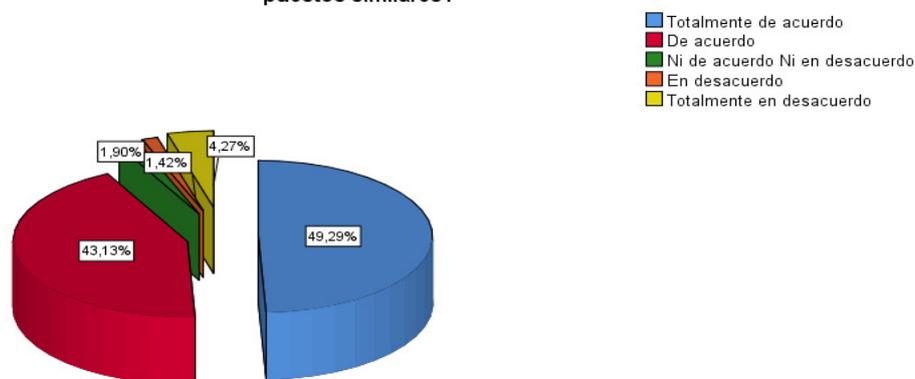
- El 84.84% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes deben tener la experiencia técnica en el desarrollo de sus actividades.
- El 8.53% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6.63% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes no tengan la experiencia técnica en el desarrollo de sus actividades.

**P17. Ud. ¿Considera que los líderes que ingresan a la organización deben contar con la experiencia en rubro o puestos similares?**

*Cuadro 26. Experiencia de los líderes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	104	49,3	49,3	49,3
De acuerdo	91	43,1	43,1	92,4
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	4	1,9	1,9	94,3
En desacuerdo	3	1,4	1,4	95,7
Totalmente en desacuerdo	9	4,3	4,3	100,0
Total	211	100,0	100,0	

17. ¿Ud. Considera que los jefes que ingresan a la organización deben contar con la experiencia en rubro o puestos similares?



*Figura 21. Experiencia*

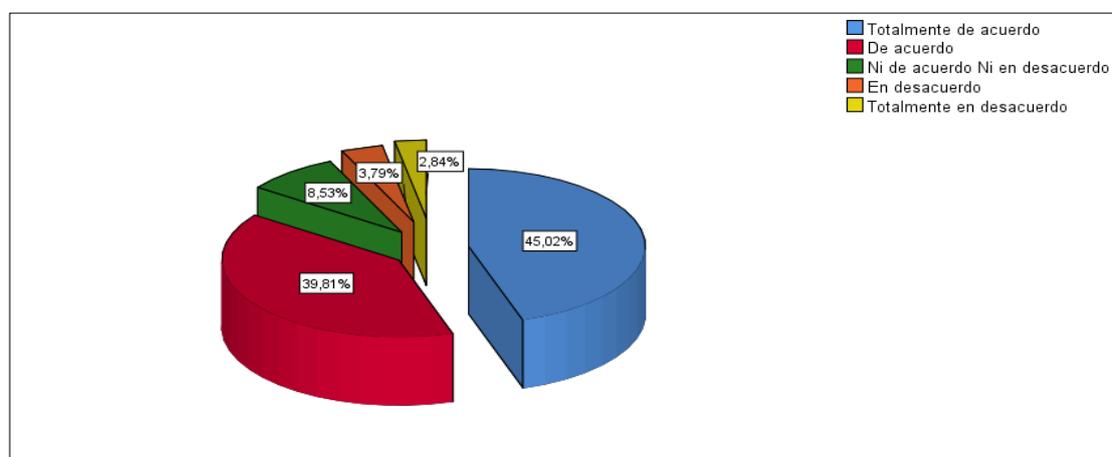
**ANÁLISIS:**

- El 92,42% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes que ingresan a la organización deben contar con la experiencia en rubro o puestos similares.
- El 1,9% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 5,69% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes que ingresan a la organización deben contar con la experiencia en rubro o puestos similares.

**P18. Ud. ¿Piensa que los líderes deben tener las habilidades técnicas para el perfil de su puesto?**

*Cuadro 27. Habilidades técnicas de los líderes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	95	45,0	45,0	45,0
De acuerdo	84	39,8	39,8	84,8
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	18	8,5	8,5	93,4
En desacuerdo	8	3,8	3,8	97,2
Totalmente en desacuerdo	6	2,8	2,8	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 22. Habilidades técnicas*

**ANÁLISIS:**

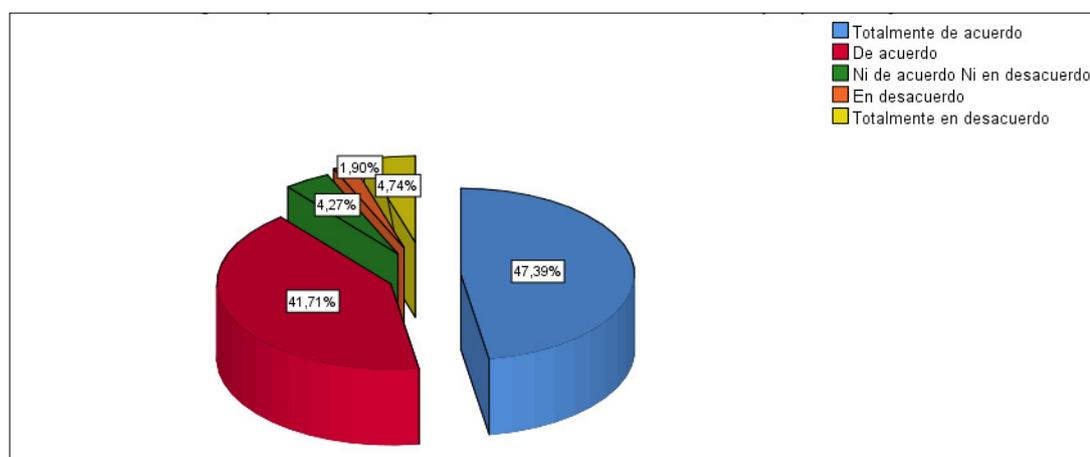
- El 84.83% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes tengan las habilidades técnicas para el perfil de su puesto.
- El 8.53% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6.63% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes no tengan las habilidades técnicas para el perfil de su puesto.

#### 4.1.2 Análisis descriptivo para la variable Indicadores de gestión.

**P19. Para Ud. ¿Es importante el manejo de los indicadores comerciales por parte los lideres?**

*Cuadro 28. Manejo de los indicadores comerciales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Válido Totalmente de acuerdo	100	47,4	47,4	47,4
De acuerdo	88	41,7	41,7	89,1
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	9	4,3	4,3	93,4
En desacuerdo	4	1,9	1,9	95,3
Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 23. Manejo de los indicadores comerciales*

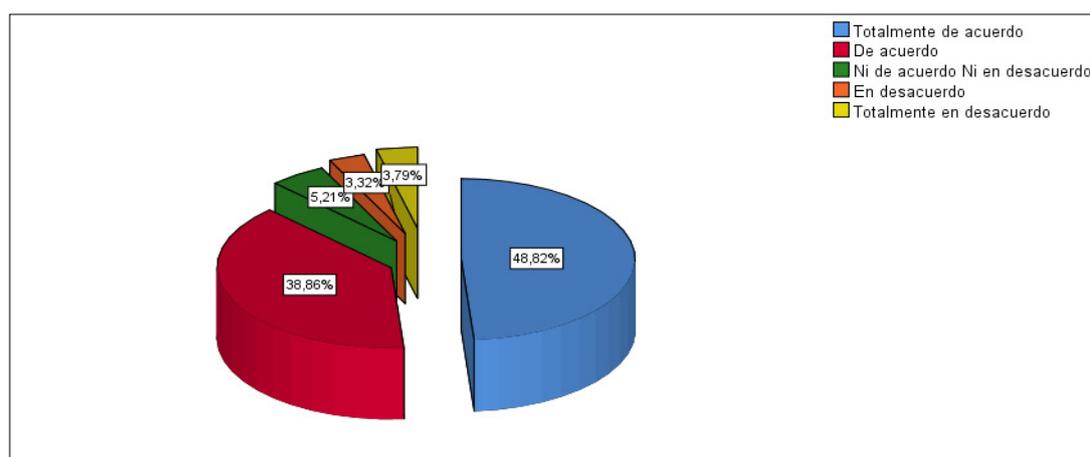
#### ANÁLISIS:

- El 89.10% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que es importante el manejo de los indicadores comerciales.
- El 4.27% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6.64% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que Es importante el manejo de los indicadores comerciales.

**P20. Ud ¿Piensa que los líderes cumplen las metas comerciales en la institución?**

**Cuadro 29. Cumplimiento de metas de los lideres**

	Frecuenci a	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	103	48,8	48,8	48,8
De acuerdo	82	38,9	38,9	87,7
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	11	5,2	5,2	92,9
En desacuerdo	7	3,3	3,3	96,2
Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
Total	211	100,0	100,0	



**Figura 24. Cumplimiento de metas de los lideres**

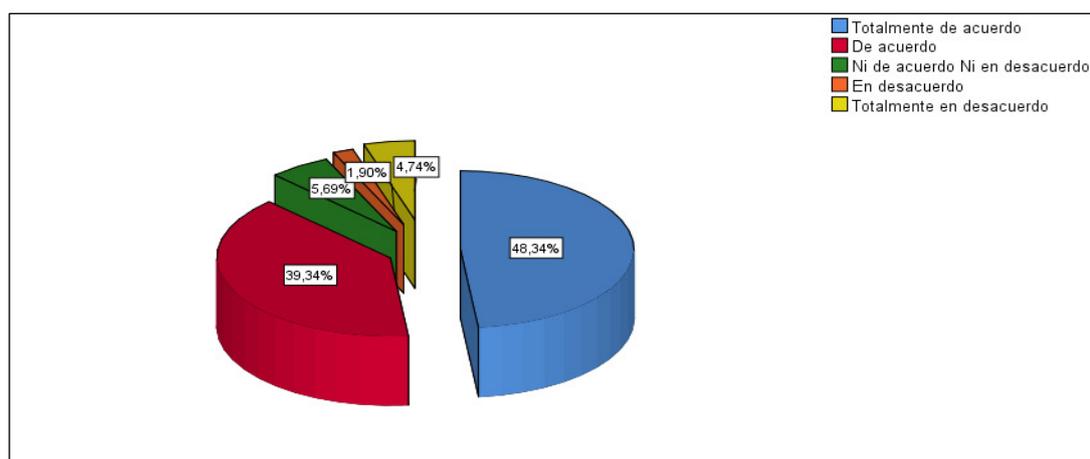
**ANÁLISIS:**

- El 87.68% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los que cumplan las metas comerciales en la organización.
- El 5.21% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 7.11% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que no cumplan las metas comerciales en la organización.

**P21. Para Ud ¿Es importante el indicador de calidad académica en la organización?**

*Cuadro 30. Indicador de calidad académica*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	a	e		
Válido Totalmente de acuerdo	102	48,3	48,3	48,3
De acuerdo	83	39,3	39,3	87,7
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	12	5,7	5,7	93,4
En desacuerdo	4	1,9	1,9	95,3
Totalmente en desacuerdo	10	4,7	4,7	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 25. Indicador de calidad académica*

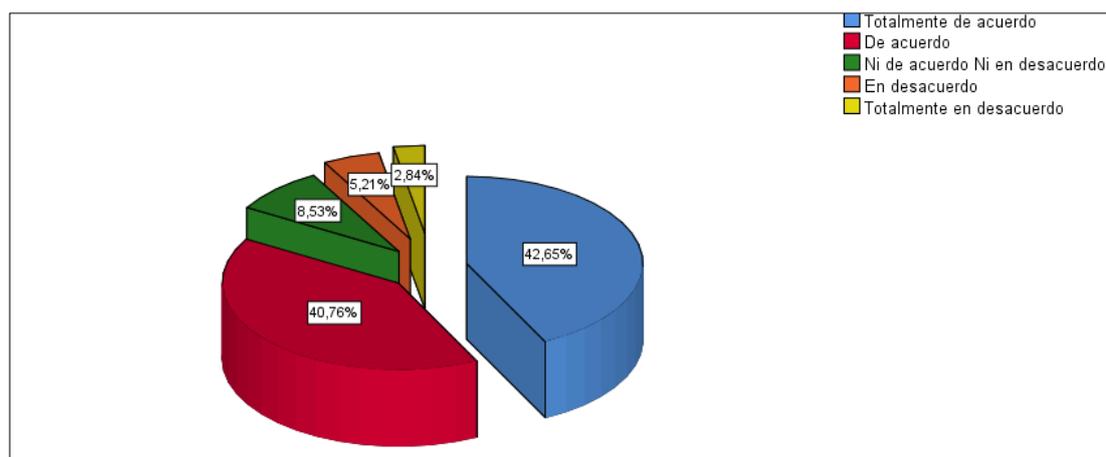
**ANÁLISIS:**

- El 87.68% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que es importante el indicador de calidad académica.
- El 5.69% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6.64% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que es importante el indicador de calidad académica.

**P22. Para Ud. ¿los líderes manejan adecuadamente los procesos académicos?**

*Cuadro 31. Procesos académicos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	90	42,7	42,7	42,7
	De acuerdo	86	40,8	40,8	83,4
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	18	8,5	8,5	91,9
	En desacuerdo	11	5,2	5,2	97,2
	Totalmente en desacuerdo	6	2,8	2,8	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 26. Procesos académicos*

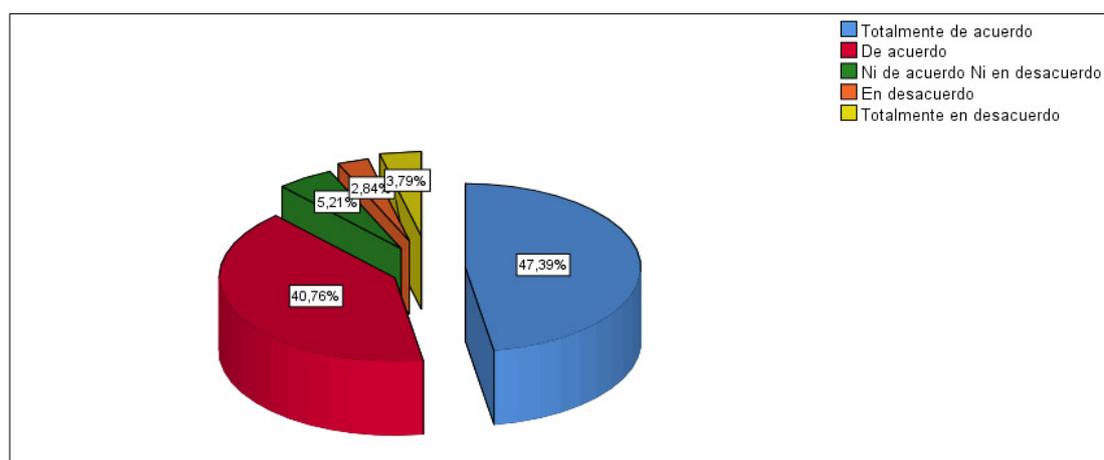
**ANÁLISIS:**

- El 83.41% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes manejen adecuadamente los procesos académicos.
- El 8.53% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 8.05% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes manejen adecuadamente los procesos académicos.

**P23. Para Ud. ¿Es importante medir el nivel docente en tu organización?**

**Cuadro 32. Nivel docente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	100	47,4	47,4	47,4
De acuerdo	86	40,8	40,8	88,2
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	11	5,2	5,2	93,4
En desacuerdo	6	2,8	2,8	96,2
Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
Total	211	100,0	100,0	



**Figura 27. Nivel docente**

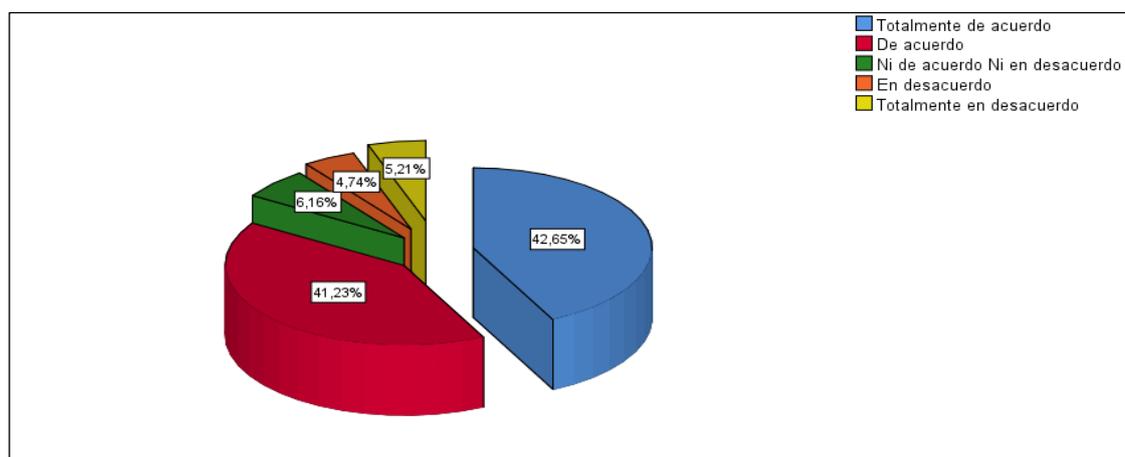
**ANÁLISIS:**

- El 88.15% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que es importante medir el nivel docente.
- El 5.21% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6.64% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que es importante medir el nivel docente.

**P24. Para Ud ¿Los docentes cumplen el perfil y competencias en tu organización?**

*Cuadro 33. Perfil del docente*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	90	42,7	42,7	42,7
	De acuerdo	87	41,2	41,2	83,9
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	13	6,2	6,2	90,0
	En desacuerdo	10	4,7	4,7	94,8
	Totalmente en desacuerdo	11	5,2	5,2	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 28. Perfil del docente*

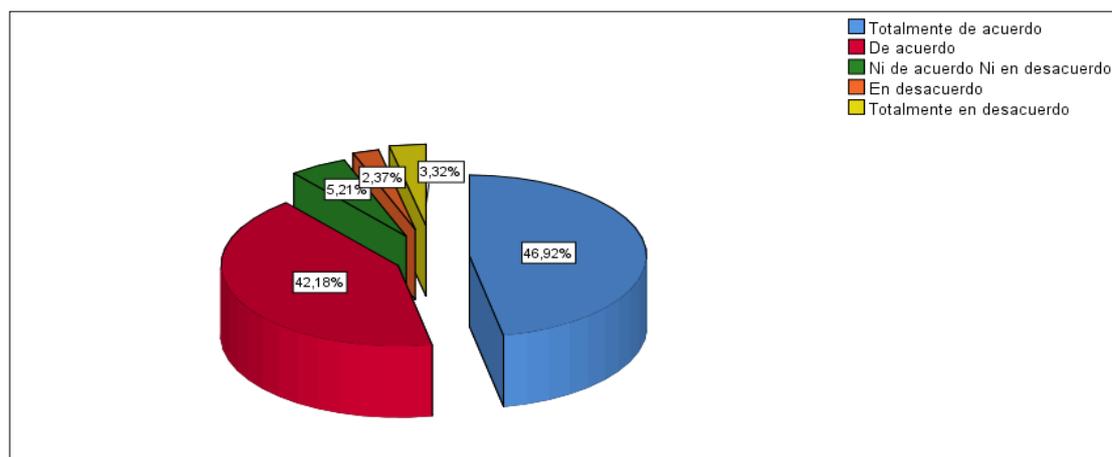
**ANÁLISIS:**

- El 83.78% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los docentes cumplen el perfil en tu organización.
- El 6.16% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 9.95% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los docentes cumplen el perfil en tu organización.

**P25. Para Ud. ¿Es relevante el Servicio al Cliente en tu organización?**

**Cuadro 34. Servicio al Cliente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	99	46,9	46,9	46,9
De acuerdo	89	42,2	42,2	89,1
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	11	5,2	5,2	94,3
En desacuerdo	5	2,4	2,4	96,7
Totalmente en desacuerdo	7	3,3	3,3	100,0
Total	211	100,0	100,0	



**Figura 29. Servicio al Cliente**

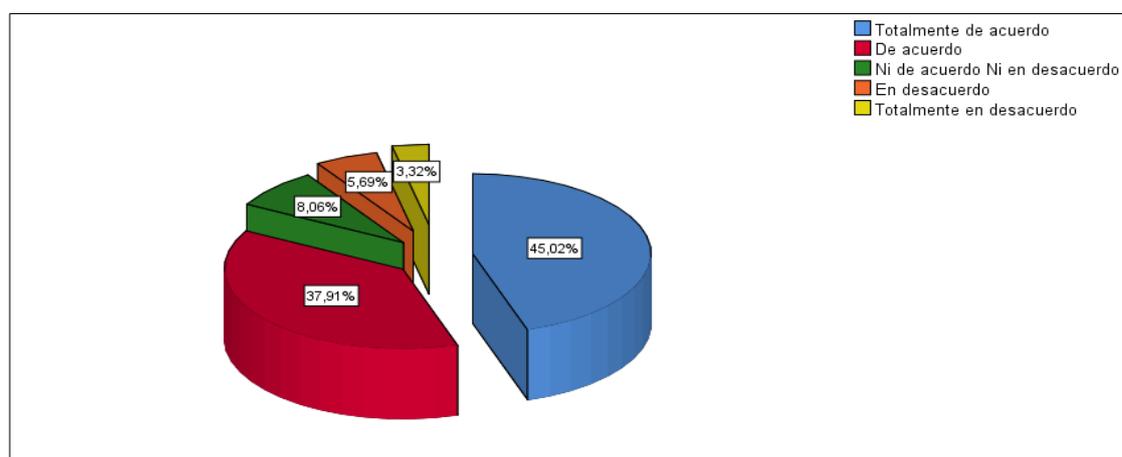
**ANÁLISIS:**

- El 89.10% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que es relevante el servicio al cliente en tu organización.
- El 5.21% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 5.69% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que es relevante el servicio al cliente en tu organización.

**P26. Para Ud. ¿Los líderes cumplen los indicadores de servicio al cliente en la organización?**

**Cuadro 35. Cumplimiento de indicadores de servicio al cliente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	95	45,0	45,0	45,0
De acuerdo	80	37,9	37,9	82,9
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	17	8,1	8,1	91,0
En desacuerdo	12	5,7	5,7	96,7
Totalmente en desacuerdo	7	3,3	3,3	100,0
Total	211	100,0	100,0	



**Figura 30. Cumplimiento de indicadores de servicio al cliente**

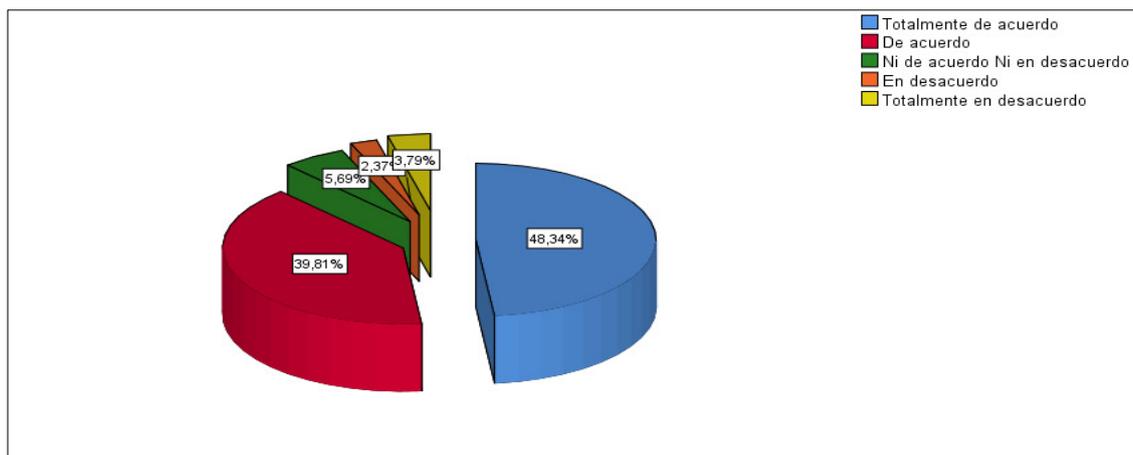
**ANÁLISIS:**

- El 82.93% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los jefes cumplan los indicadores de servicio al cliente en la organización.
- El 8.06% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 09.01% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes cumplan los indicadores de servicio al cliente en la organización.

**P27. Para Ud. ¿Es importante que los líderes cumplan con los indicadores de Retención?**

*Cuadro 36. Indicadores de Retención*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	102	48,3	48,3	48,3
	De acuerdo	84	39,8	39,8	88,2
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	12	5,7	5,7	93,8
	En desacuerdo	5	2,4	2,4	96,2
	Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 31. Indicadores de Retención*

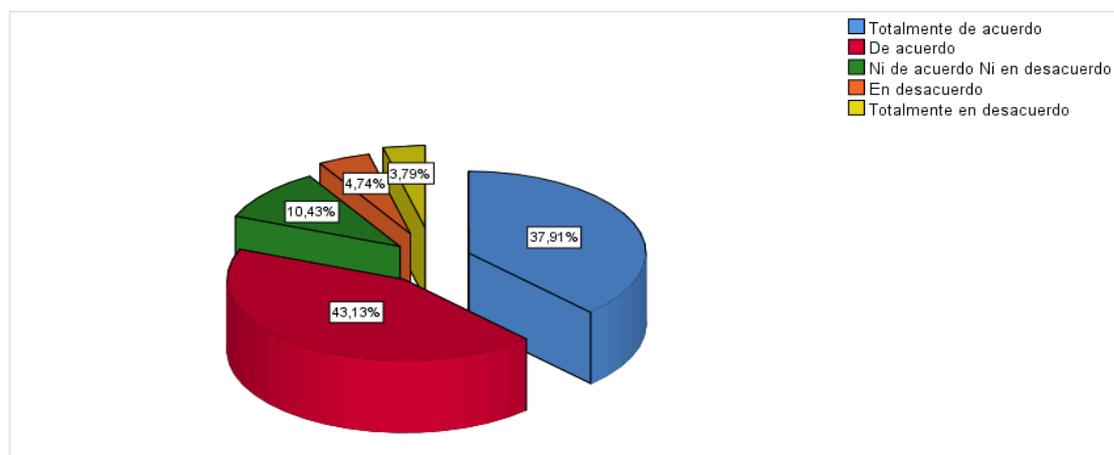
**ANÁLISIS:**

- El 88.15% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que es importante los indicadores de retención.
- El 5.69% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6.16% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que es importante los indicadores de retención.

**P28. Para Ud. ¿Los líderes realizan acciones adecuadas para el manejo de la retención?**

*Cuadro 37. Manejo de retención*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	80	37,9	37,9	37,9
De acuerdo	91	43,1	43,1	81,0
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	22	10,4	10,4	91,5
En desacuerdo	10	4,7	4,7	96,2
Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
Total	211	100,0	100,0	



*Figura 32. Manejo de retención*

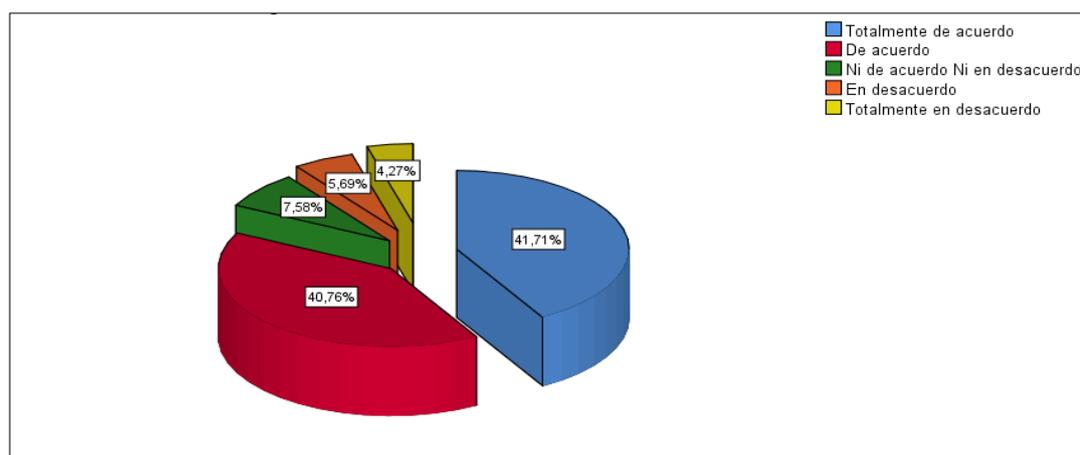
**ANÁLISIS:**

- El 81.04% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los jefes realizan acciones adecuadas para el manejo de la retención.
- El 10.43% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 8.53% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los jefes realizan acciones adecuadas para el manejo de la retención.

**P29. Para Ud ¿Todas las áreas se encuentran involucradas en la retención?**

**Cuadro 38. Involucramiento en la retención**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	88	41,7	41,7	41,7
	De acuerdo	86	40,8	40,8	82,5
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	16	7,6	7,6	90,0
	En desacuerdo	12	5,7	5,7	95,7
	Totalmente en desacuerdo	9	4,3	4,3	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



**Figura 33. Involucramiento en la retención**

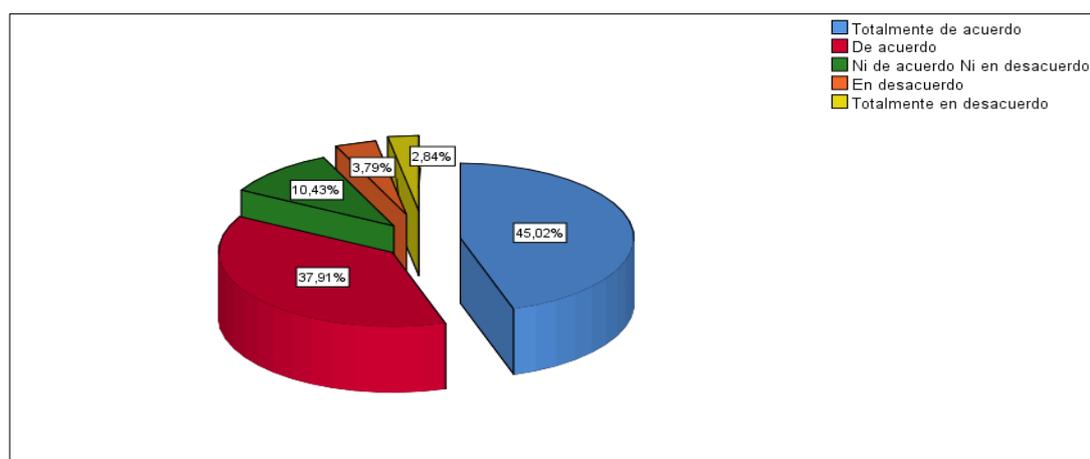
**ANÁLISIS:**

- El 82.47% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que Todas las áreas se encuentran involucradas en la retención.
- El 7.58% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 9.96% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que todas las áreas se encuentran involucradas en la retención.

**P30. Para Ud ¿Los líderes manejan los procesos de selección adecuados?**

**Cuadro 39. Adecuados procesos de selección**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	95	45,0	45,0	45,0
	De acuerdo	80	37,9	37,9	82,9
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	22	10,4	10,4	93,4
	En desacuerdo	8	3,8	3,8	97,2
	Totalmente en desacuerdo	6	2,8	2,8	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



**Figura 34. Adecuados procesos de selección**

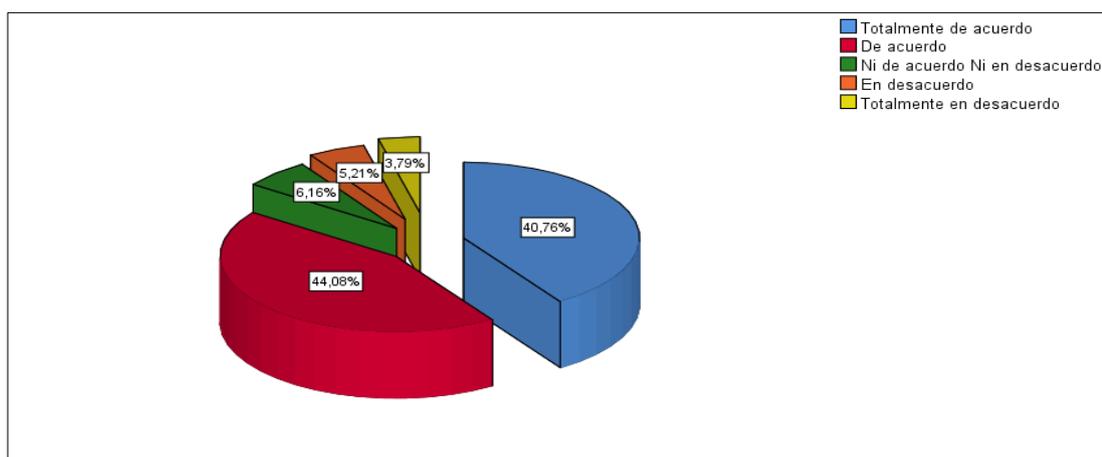
**ANÁLISIS:**

- El 82,93% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que Los líderes manejen los procesos de selección adecuados en tu organización.
- El 10,43% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 6,63% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes no manejen los procesos de selección adecuados en tu organización.

**P31. Para Ud. ¿Consideras importante el proceso de selección?**

*Cuadro 40. Importancia del proceso de selección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	86	40,8	40,8	40,8
	De acuerdo	93	44,1	44,1	84,8
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	13	6,2	6,2	91,0
	En desacuerdo	11	5,2	5,2	96,2
	Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 35. Importancia del proceso de selección*

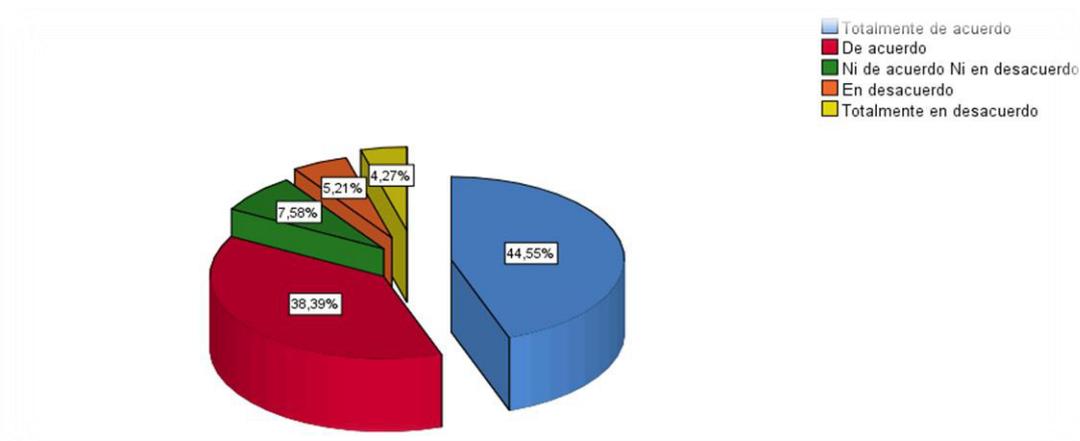
**ANÁLISIS:**

- El 84.84% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que es importante el proceso de selección en su organización.
- El 6.16% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 9.00% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que es importante el proceso de selección en su organización.

**P32. Para Ud. ¿Los líderes me dan los recursos, para la realización de mi trabajo?**

**Cuadro 41. Recursos, herramientas y equipos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	94	44,5	44,5	44,5
De acuerdo	81	38,4	38,4	82,9
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	16	7,6	7,6	90,5
En desacuerdo	11	5,2	5,2	95,7
Totalmente en desacuerdo	9	4,3	4,3	100,0
Total	211	100,0	100,0	



**Figura 36. Recursos, herramientas y equipos**

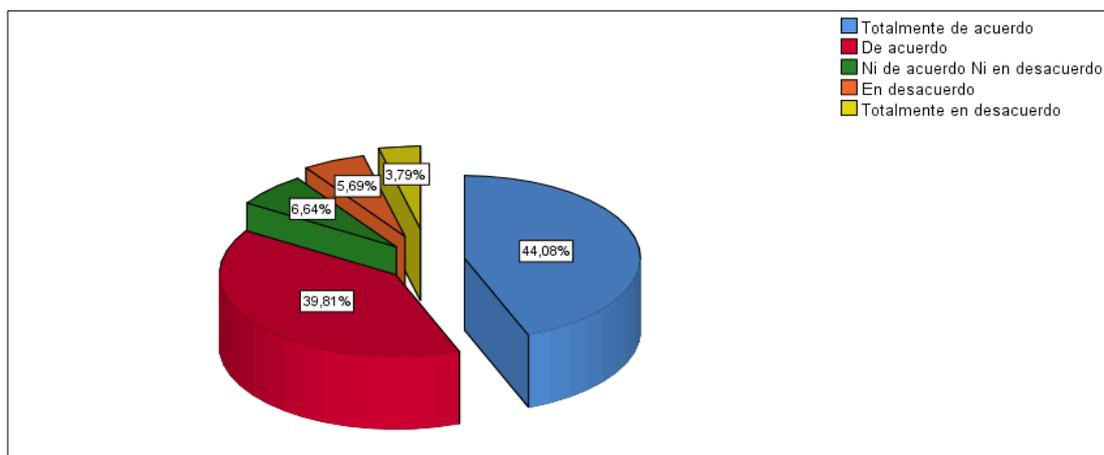
**ANÁLISIS:**

- El 82.94% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que Los líderes me dan los recursos, para hacer mi trabajo.
- El 7.58% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 9.48% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes me dan los recursos para hacer mi trabajo.

**P33. ¿Los líderes brindan oportunidades de capacitación y línea de carrera?**

**Cuadro 42. Oportunidades de capacitación y línea de carrera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	93	44,1	44,1	44,1
	De acuerdo	84	39,8	39,8	83,9
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	14	6,6	6,6	90,5
	En desacuerdo	12	5,7	5,7	96,2
	Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



**Figura 37. Oportunidades de capacitación y línea de carrera**

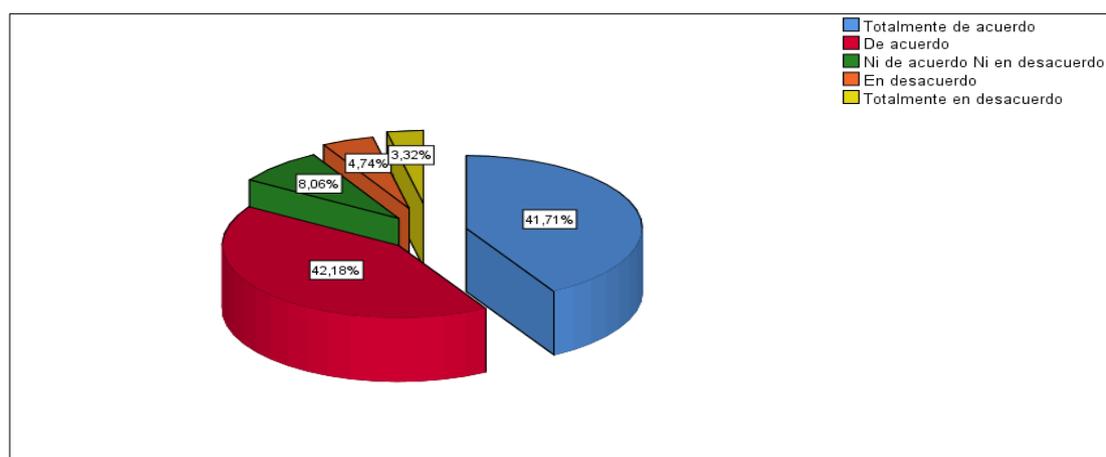
**ANÁLISIS:**

- El 83.89% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que los líderes brindan oportunidades de capacitación y línea de carrera.
- El 6.64% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 9.48% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que los líderes brindan oportunidades de capacitación y línea de carrera.

**P34. Para Ud. ¿Los líderes representan los valores y la cultura de organización?**

**Cuadro 43. Valores y cultura**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	88	41,7	41,7	41,7
	De acuerdo	89	42,2	42,2	83,9
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	17	8,1	8,1	91,9
	En desacuerdo	10	4,7	4,7	96,7
	Totalmente en desacuerdo	7	3,3	3,3	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



**Figura 38. Valores y cultura**

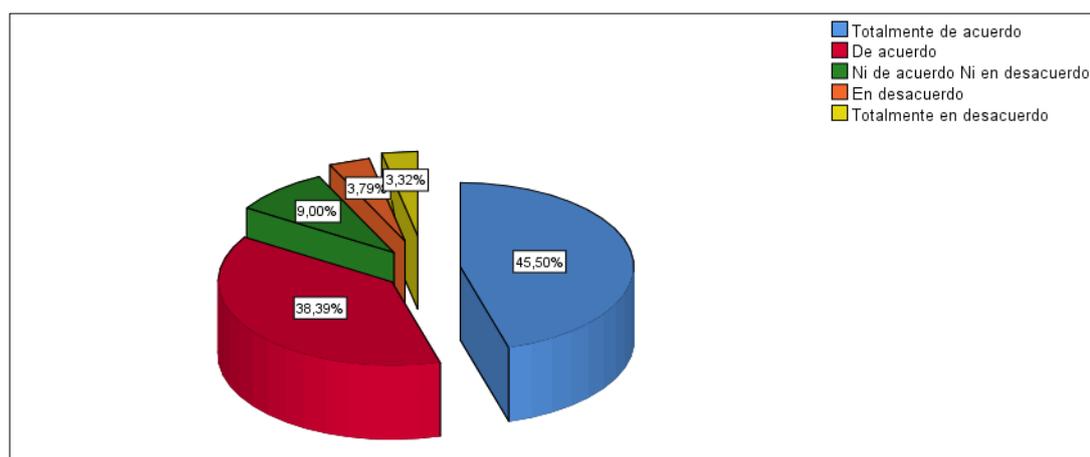
**ANÁLISIS:**

- El 83.89% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que Los ejecutivos representan plenamente los valores y la cultura de organización.
- El 8.06% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 8.06% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que Los ejecutivos representan plenamente los valores y la cultura de organización.

**P35. ¿Los líderes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo?**

*Cuadro 44. Aprecio y reconocimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	96	45,5	45,5	45,5
	De acuerdo	81	38,4	38,4	83,9
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	19	9,0	9,0	92,9
	En desacuerdo	8	3,8	3,8	96,7
	Totalmente en desacuerdo	7	3,3	3,3	100,0
	Total	211	100,0	100,0	



*Figura 39. Aprecio y reconocimiento*

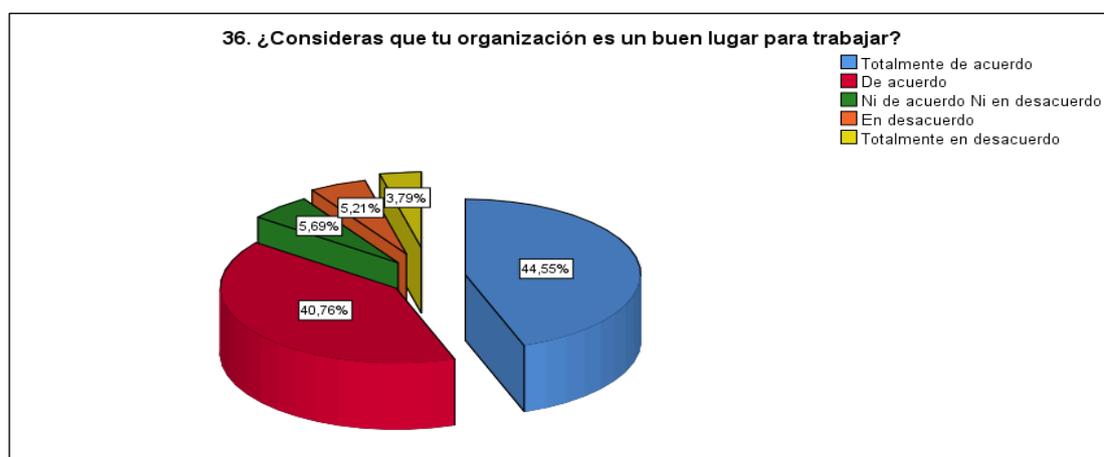
**ANÁLISIS:**

- El 83.89% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo con que los líderes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo.
- 19.00% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 7.11% de los encuestados está totalmente en desacuerdo / en desacuerdo con que Los líderes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo.

**P36. Ud. ¿Piensa que su organización cumple con los indicadores de clima y cultura?**

**Cuadro 45. Organización como lugar de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	94	44,5	44,5	44,5
De acuerdo	86	40,8	40,8	85,3
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	12	5,7	5,7	91,0
En desacuerdo	11	5,2	5,2	96,2
Totalmente en desacuerdo	8	3,8	3,8	100,0
Total	211	100,0	100,0	



**Figura 40. Organización como lugar de trabajo**

**ANÁLISIS:**

- El 85.31% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que su organización es un buen lugar para trabajar.
- El 5.69% no se muestra ni de acuerdo, ni en desacuerdo con la premisa.
- El 9.00% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con que su organización es un buen lugar para trabajar.

## **4.2 Pruebas de hipótesis**

### **Análisis inferencial**

Con el coeficiente del Rho de Spearman se buscó determinar el grado de correlación entre las variables habilidades gerenciales e indicadores de gestión.

#### ***4.2.1 Hipótesis General***

H1: Con una relación significativa de las habilidades gerenciales se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

H0: Con una relación significativa las habilidades gerenciales no van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

## Análisis de contingencia

### *Análisis de contingencia entre habilidades gerenciales\*Indicadores de gestión.*

**Cuadro 46. Habilidades gerenciales e Indicadores de gestión**

			Indicadores de gestión				Totalmente de acuerdo	Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo		
Habilidades gerenciales	Totalmente en desacuerdo	Recuento	4	0	0	0	0	4
		% del total	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%
	En desacuerdo	Recuento	3	4	1	0	0	8
		% del total	1,4%	1,9%	0,5%	0,0%	0,0%	3,8%
	Ni de acuerdo	Recuento	0	4	7	8	1	20
		% del total	0,0%	1,9%	3,3%	3,8%	0,5%	9,5%
	De acuerdo	Recuento	0	0	3	79	4	86
		% del total	0,0%	0,0%	1,4%	37,4%	1,9%	40,8%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	8	85	93
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	3,8%	40,3%	44,1%

<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	7	8	11	95	90	211
	<b>% del total</b>	3,3%	3,8%	5,2%	45,0%	42,7%	100,0%

**Fuente:** elaboración empleando el programa estadístico SPSS 25.0.

La tabla muestra en qué porcentaje están relacionadas las dos variables en los distintos niveles, destacando que en un mayor porcentaje (40.3%) se relacionan en el nivel “Totalmente de acuerdo”, las respuestas correspondientes a las variables Habilidades gerenciales e Indicadores de gestión.

***Medidas simétricas de la asociación de las variables de la hipótesis general***

**Cuadro 47. Medidas simétricas**

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,904	,021	30,488	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,885	,028	27,438	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		211			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

En el cuadro se confirma una relación significativa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.904), como para el de Spearman (0.885); por ello, se pudo afirmar que: Con una relación significativa de las habilidades gerenciales va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana.

#### 4.2.2 Prueba de hipótesis específica 1

##### *Hipótesis Específica 1*

H1: Con una relación significativa las habilidades gerenciales cognitivas van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.

H0: Con una relación significativa las habilidades gerenciales cognitivas no van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.

#### **Cuadro 48. Análisis de contingencia**

*Análisis de contingencia entre habilidades cognitivas e indicadores de gestión.*

**Tabla cruzada Habilidades Cognitivas\*Indicadores de gestión**

			Indicadores de gestión				Totalmente de acuerdo	Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo		
Habilidades Cognitivas	Totalmente en desacuerdo	Recuento	2	2	0	2	0	6
	En desacuerdo	% del total	0,9%	0,9%	0,0%	0,9%	0,0%	2,8%
	En desacuerdo	Recuento	4	2	3	1	1	11
	Ni de acuerdo	% del total	1,9%	0,9%	1,4%	0,5%	0,5%	5,2%
	Ni de acuerdo	Recuento	1	2	3	9	0	15

	Ni en desacuer do	% del total	0,5%	0,9%	1,4%	4,3%	0,0%	7,1%
	De acuerdo	Recue nto	0	2	5	65	11	83
		% del total	0,0%	0,9%	2,4%	30,8 %	5,2%	39,3 %
	Totalme nte de acuerdo	Recue nto	0	0	0	18	78	96
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	8,5%	37,0%	45,5 %
Total		Recue nto	7	8	11	95	90	211
		% del total	3,3%	3,8%	5,2%	45,0 %	42,7%	100,0 %

**Fuente:** elaboración empleando el programa estadístico SPSS 25.0.

La tabla muestra en qué porcentaje están relacionada las dos variables en los distintos niveles, destacando que en un mayor porcentaje (37.0%) se relacionan en el nivel “Totalmente de acuerdo”.

**Medidas simétricas de la asociación de las variables de la hipótesis específica.**

<b>Cuadro 49. Medidas simétricas</b>		Error estándar		T	Significación
		Valor	asintótico <sup>a</sup>	aproximada <sup>b</sup>	aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,751	,045	16,437	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,755	,038	16,635	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		211			

- |   |
|---|
| a. No se presupone la hipótesis nula.   |
| b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula. |
| c. Se basa en aproximación normal.  |

En la tabla se confirma una relación significativa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.751), como para el de Spearman (0.755); por ello, se pudo afirmar que: Con una relación significativa las habilidades gerenciales Cognitivas estarían optimizando el cumplimiento de indicadores de gestión en la Institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana.

#### **4.2.3 Prueba de hipótesis específica 2**

##### ***Hipótesis Específica 2***

H1: Con una relación significativa las habilidades gerenciales humanas van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.

H0: Con una relación significativa las habilidades gerenciales humanas no van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.

**Cuadro 50. Análisis de contingencia***Análisis de contingencia entre Habilidades Técnicas e Indicadores de gestión.***Tabla cruzada Habilidades Técnicas\*Indicadores de gestión**

Habilidades Técnicas	Totalmente en desacuerdo	Recuento	Indicadores de gestión				Totalmente de acuerdo	Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo		
		5	1	0	0	0	6	
	% del total	2,4%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	
	En desacuerdo	2	4	0	0	0	6	
	% del total	0,9%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	
	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	0	1	3	16	1	21	
	% del total	0,0%	0,5%	1,4%	7,6%	0,5%	10,0%	
	De acuerdo	0	2	8	69	4	83	
	% del total	0,0%	0,9%	3,8%	32,7%	1,9%	39,3%	
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	10	85	95	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	40,3%	45,0%	
<b>Total</b>	Recuento	7	8	11	95	90	211	
	% del total	3,3%	3,8%	5,2%	45,0%	42,7%	100,0%	

	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	0	6	86	92
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	40,8%	43,6%
Total		Recuento	7	8	11	95	90	211
		% del total	3,3%	3,8%	5,2%	45,0%	42,7%	100,0%

**Fuente:** elaboración empleando el programa estadístico SPSS 25.0.

La tabla muestra en qué porcentaje están relacionada las dos variables en los distintos niveles, destacando que en un mayor porcentaje (40.3%) se relacionan en el nivel “Totalmente de acuerdo”.

***Medidas simétricas de la asociación de las variables de la hipótesis específica 2.***

**Cuadro 51. Medidas simétricas**

		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,855	,030	23,843	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,841	,030	22,465	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		211			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

En la tabla se confirma una relación significativa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.855), como para el de Spearman (0.841); por ello, se pudo afirmar que: Con una relación significativa las habilidades gerenciales humanas estarían optimizando el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana.

#### ***4.2.4 Prueba de hipótesis específica 3***

##### ***Hipótesis Específica 3***

H1: Con una relación significativa las habilidades gerenciales técnicas van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.

H0: Con una relación significativa las habilidades gerenciales técnicas no van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.

#### **Análisis de contingencia**

***Cuadro 52. Análisis de contingencia entre Habilidades Grupales e Indicadores de gestión***

**Tabla cruzada Habilidades Grupales\*Indicadores de gestión**

			Indicadores de gestión				Totalmente de acuerdo	Total
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo		
Habilidades Grupales	Totalmente en desacuerdo	Recuento	6	1	0	0	0	7
		% del total	2,8%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%
	En desacuerdo	Recuento	1	4	0	0	0	5
		% del total	0,5%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%
	Ni de acuerdo	Recuento	0	3	10	6	0	19
		% del total	0,0%	1,4%	4,7%	2,8%	0,0%	9,0%
	De acuerdo	Recuento	0	0	1	83	4	88
		% del total	0,0%	0,0%	0,5%	39,3%	1,9%	41,7%

Fuente: elaboración empleando el programa estadístico SPSS 25.0.

La tabla muestra en qué porcentaje están relacionada las dos variables en los distintos niveles, destacando que en un mayor porcentaje (39.3%) se relacionan en el nivel “De acuerdo”.

**Cuadro 53. Medidas simétricas de la asociación de las variables de la hipótesis específica 3**

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,941	,014	40,228	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,921	,021	34,242	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		211			

En la tabla se confirma una relación significativa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.941), como para el de Spearman (0.921); por ello, se pudo afirmar que: Con una relación significativa las habilidades gerenciales técnicas estarían optimizando el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat.

### 4.3 Presentación de resultados.

Teniendo en consideración los resultados obtenidos de la aplicación del software SPSS 25, a su análisis univariante respectivo respecto a las habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución Idat en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019-2020, se pueden desprender:

#### 4.3.1 Hipótesis general:

**Con una relación significativa de las habilidades gerenciales se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat.**

Aplicando el Software Estadístico SPSS 25, como resultado del análisis inferencial, se confirma la relación directa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.904), como para el de Spearman (0.885); por ello, se pudo afirmar que: Con una relación significativa de las habilidades gerenciales se

estaría optimizando el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana.

Estos resultados guardan relación con los antecedentes de esta investigación, señalándose a (Marin, 2010) quien concluye que, el directivo debe poseer capacidad de negociación para buscar una solución eficaz de conflictos dentro de las instalaciones de los establecimientos educativos, que evitan alcanzar los objetivos institucionales; otra de las habilidades que debe tener el directivo es el espíritu emprendedor para gestionar procesos y proyectos innovadores; de igual modo (Tito, 2012) concluye que, Es posible realizar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde un punto de vista de las competencias. Todo este acontecer de hechos se origina desde la gerencia, quien esboza un proceso de cualificación de la gestión misma y de los colaboradores en sus diferentes niveles y grupos ocupacionales.

Revisando las bases teóricas citadas en el Marco Teórico de este estudio habilidades, (Madrigal, 1997) afirma que “Se alude a esta definición la habilidad, porque las habilidades directivas son adquiridas ya aprendidas para producir resultados previstos con máxima certeza”.

Respecto a la variable Indicadores de Gestión, (Chiavenato I. , 2016) menciona que, en una organización con productos tangibles, el mercado suministra los medios para calcular su éxito y adecuarse a las exigencias sociales; sin embargo, en una empresa cuyos productos o resultados no son intangibles (universidades, instituciones del Estado prestadoras de servicios al público, el inconveniente de calcular la eficacia se complica.

#### ***4.3.2 Hipótesis Específica 1:***

**Con una relación significativa las habilidades gerenciales cognitivas se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.**

Los resultados estadísticos arrojaron que la hipótesis de investigación  $H_i$ , tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.751), como para el de Spearman (0.755);

por ello, se pudo afirmar que, con una relación significativa las habilidades gerenciales Cognitivas estarían optimizando el cumplimiento de indicadores de gestión en la Institución Educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana, aceptándose la Hipótesis de investigación  $H_i$  y rechazándose la hipótesis nula  $H_o$ .

Respecto a la aptitud, sobre si los jefes tienen el conocimiento y son competentes con el negocio, el 86% de los encuestados se manifestó de acuerdo/total acuerdo con esta interrogante; de igual manera, el 85% se mostró de acuerdo/total acuerdo con que los jefes deben tener una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo. Estas afirmaciones guardan relación con lo expresado por Katz (citado por (Chiavenato I. , 2016), quien señala que un administrador con habilidades conceptuales o cognitivas puede entender diversas acciones de la empresa y correlacionarlas entre sí.

Respecto a la Eficiencia, el 86% de la muestra elegida estuvo en total acuerdo con que los jefes informen claramente cuáles son los objetivos de la empresa. De igual modo, el 80% de los mismos estuvo de acuerdo/total acuerdo con que los jefes deben tener la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente su función. Revisando los antecedentes nacionales de este estudio, (Chachi, 2017) concluye en su investigación que la gestión del director incide manera significativa en el desempeño docente, de acuerdo con lo opinado por los estudiantes de la mencionada institución, por lo que se confirman los datos estadísticos aplicados a este indicador con los resultados de estudios de otros investigadores.

Respecto a la eficacia, se aprecia que el 83% de los encuestados se manifestó de acuerdo/total acuerdo con que los jefes deben ser personas responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente; asimismo, un 81% de la muestra se mantuvo en total acuerdo con que los jefes producen el efecto deseado para determinada función. Estos resultados guardan relación con lo concluido por (Gutarra, 2019) respecto a que, las habilidades directivas impactan significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores de los Supermercados Metro S.A., al existir niveles bajos en el poco desarrollo de la capacidad de aprendizaje.

### **4.3.3 Hipótesis Específica 2:**

**Con una relación significativa las habilidades gerenciales humanas se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.**

Los resultados estadísticos arrojaron que la hipótesis de investigación  $H_i$  existe una directa relación entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.855), como para el de Spearman (0.841); por ello, se pudo afirmar que: Con una relación significativa, las habilidades gerenciales humanísticas estarían optimizando el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana.

Respecto a la dimensión habilidades gerenciales humanísticas, sobre el indicador empatía, se aprecia que el 81 % de los encuestados se manifestaron estar de acuerdo/total acuerdo con que los jefes corresponden un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado; de igual modo, el 84% de los mismos estuvo en total acuerdo con que los jefes desarrollen las habilidades de empatía dentro de la organización; esta premisa se puede corroborar con lo señalado por (Venutolo E. , 2015) en su estudio donde concluye que, existe una interferencia directa en la producción de las pymes generadas por conflictos en el clima laboral imperante. Asimismo, está probado estadísticamente que los empleados insatisfechos se traducen en clientes desconformes, especialmente en lo que respecta a servicios y, que se deben programar acciones orientadas a fortalecer los valores y objetivos en la organización, buscando el compromiso de pertenencia del factor humano con la empresa. Del mismo modo, (Goleman, 2017) aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo:

Las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro, responsable. (p.10)

Respecto al indicador comunicación, se aprecia que estadísticamente, el 82% de la muestra seleccionada estuvo de acuerdo/total acuerdo con que los jefes mantienen

informado acerca de temas y cambios importantes en la organización; del mismo modo el 80% de la misma se manifestó en total acuerdo con que los jefes deben brindar confianza a sus colaboradores. Estos resultados, producto del trabajo de campo, pueden asociarse con lo señalado por (Aburto, 2011) cuando concluye en su tesis que, los resultados obtenidos afirman que hay una relación significativa entre las habilidades de dirección y los estilos de liderazgo de los servidores públicos de la facultad en estudio.

La relación que existe entre estilos de liderazgo y las habilidades de dirección las pruebas estadísticas evidenciaron que existe una relación interdependiente entre ambas variables, es decir por un lado las habilidades de dirección se relacionan entre ellas. Del mismo modo, (Javier, 2013) señala que, dentro de las claves para ser empático en la organización, esta viene de la propia personalidad del individuo; sin embargo, aún se puede realizar muchas competencias fundamentadas en la empatía, atendiendo bien al cliente, capacidad de conducir el trabajo ante un equipo completo.

Sobre la escucha activa, los resultados estadísticos arrojaron que, el 83% de los encuestados señalaron que estaban de acuerdo/total acuerdo con que pueda hacer preguntas directas a los jefes por parte de los empleados; asimismo, el 86% de ellos se mostraron en total acuerdo con que la comunicación entre áreas facilita el logro de los objetivos. Estos resultados se corroboran con los antecedentes de la investigación, citando a (Valencia, 2008), quien concluye que El estilo gerencial consultivo y participativo es el que se relaciona mejor con la satisfacción laboral; esto significa que ejecuta un adecuado manejo de la motivación extrínseca como intrínseca. Por otro lado, revisando las bases teóricas, se ratifica lo señalado por (Goleman, 2017), respecto a que “los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos” (p.10).

#### ***4.3.4 Hipótesis Específica 3:***

**Con una relación significativa las habilidades gerenciales técnicas se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.**

Los resultados estadísticos arrojaron que la hipótesis de investigación  $H_1$  se confirma la relación directa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.941), como para el de Spearman (0.921); por ello, se pudo afirmar que: Con una relación significativa las habilidades gerenciales técnicas van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de Lima Metropolitana.

Respecto a la dimensión habilidades gerenciales técnicas, esta se midió a través de tres indicadores; el primero de ellos es la actitud, en donde el 81% de la muestra seleccionada se manifestó de acuerdo/total acuerdo con que los ejecutivos en la institución educativa Idat están siempre dispuestos frente alguna actividad o evento; de igual manera el 86% de la misma se mostró en total acuerdo con que los jefes deben tener una actitud adecuada frente a una determinada acción o función. Revisando los antecedentes de este estudio, se aprecia que los resultados estadísticos guardan asociación con lo señalado en su tesis por (Aburto, 2011) quien en una de sus conclusiones señala que, los directivos deben preocuparse por continuar capacitando personalmente y en forma preferente en grupos para robustecer sus habilidades, a fin de mejorar el clima organizacional. Asimismo, al contrastarse las bases teóricas de esta investigación, Katz (citado por (Chiavenato I. , 2016)) que sostiene que las habilidades técnicas incorporan el empleo de conocimiento especializado, que faciliten desarrollar técnicas que tengan que ver con el trabajo y los procesos.

Otro de los indicadores de la dimensión habilidades gerenciales técnicas es la técnica propiamente dicha, en donde los resultados estadísticos expresan que el 76% de los encuestados se manifestaron de acuerdo/total acuerdo con que los jefes se involucren a las decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo; de igual modo, el 81% de los mismos se manifestó en total acuerdo con que los jefes en la Institución educativa Idat, tienen el conocimiento técnico en el desarrollo de sus actividades. consultando los antecedentes de esta investigación, se aprecia que estos resultados se relacionan con una de las conclusiones de (Tito, 2012) quien afirma que, Es posible realizar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde un punto de vista de las competencias. Todo este acontecer de hechos se origina desde la gerencia,

quien esboza un proceso de cualificación de la gestión misma y de los colaboradores en sus diferentes niveles y grupos ocupacionales. Estos resultados se corroboran con las bases teóricas de este estudio, referente a lo señalado por (Katz, 1974) respecto a que, la habilidad técnica implica conocimiento especializado, capacidad de análisis de la especialidad y facilitar el empleo de los instrumentos asociados a la especialidad.

Respecto a la variable indicadores de gestión, esta se mide a través de las dimensiones: Indicadores de gestión académica (calidad académica y nivel docente), Indicadores de gestión operacional (captación, servicio al estudiante, retención y fidelización) y los indicadores de gestión de los recursos humanos (selección, capacitación y clima laboral). Cada una de estas dimensiones e indicadores fueron medidas con los ítems correspondientes, coligiéndose en forma general que las habilidades gerenciales de los jefes en la Institución Educativa Idat, va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión.

## **CAPÍTULO 5:**

### **Propuesta: Programa de capacitación habilidades gerenciales**

- Nombre del Proyecto: Capacitación habilidades gerenciales e indicadores de gestión
- Alcance: A todos los colaboradores de la organización.

#### **I. OBJETIVOS:**

- Potenciar las habilidades gerenciales de los líderes en la organización
- Motivar a los empleados para crecer profesionalmente manteniéndolos entrenados y motivados, creando en ellos satisfacción y desarrollo personal.
- Mejorar las habilidades de nuestros líderes haciéndolos más competitivos.
- Crear sentido de lealtad y compromiso a la hora de cumplir con los objetivos e indicadores de la organización
- Alentar al personal a identificar sus metas para establecer planes de carrera y desarrollo profesional.

#### **II. ANTECEDENTES: (JUSTIFICACIÓN)**

La organización presenta antecedentes de capacitación en sus colaboradores. Por lo cual se presenta como propuesta el programa estructurado de capacitación para líderes, que busca lograr y fortalecer los conocimientos y

habilidades de los colaboradores, reducir errores profesionales y tener personal mejor preparado y así, aumentar la productividad y por tanto la rentabilidad.

### III. MECANICA DEL PROYECTO:

#### 1. Programación de cursos

*Cuadro 54. Programación de cursos*

Tiempo de duración	Ejes de Programa	Cursos Propuestos	Cursos Propuestos
Mes 1	Habilidades Gerenciales	Coaching Ejecutivo	Innovación Corporativa
	Habilidades Gerenciales	Liderazgo Organizacional	Planeamiento Estratégico
	Habilidades Gerenciales	Escucha Activa	Comunicación Organizacional
Mes 2	Indicadores de Gestión	Gestión de Proyectos	Generación de valor
	Indicadores de Gestión	Gestión de Tiempos	Manejo de INDICADORES

#### 2. Forma de evaluación

La forma de evaluación será participación en cada clase, al final de cada curso se solicitará que el líder presente iniciativas dentro de sus actividades como desarrollar dichas competencias aprendidas.

#### 3. Entrega de Certificados

Se realizará de manera virtual en las reuniones de cada área.

Se emitirá un certificado virtual firmado

#### IV. BENEFICIOS DEL PROYECTO:

1. Mejora las habilidades gerenciales de cada líder de área
2. Potenciar la autoconfianza de los colaboradores.
3. Ayuda al personal a identificarse con la cultura de la organización.
4. Preparar al personal para nuevos retos que se den en la organización.
5. Potenciar la integración del personal.

#### V. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN:

*Cuadro 55. Presupuesto de Inversión*

Ítems para considerar	Inversión
Costo de Enseñanza	S/5000.00
Emisión de Certificados	S/500.00
Total, de Inversión por cada programa	S/5500.00 soles

#### VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA:

Se busca establecer una relación directa entre la inversión realizada, la satisfacción que ha generado, y el nivel de productividad.

#### VII. CRONOGRAMA:

*Cuadro 56. Cronograma*

HORARIO	SEMANA 1			SEMANA 2			SEMANA 3			SEMANA 4		
	08:00	09:40	11:40	08:00	09:40	11:40	08:00	09:40	11:40	08:00	09:40	11:40
MES 1												
	28-abr	28-abr	28-abr	05-may	05-may	05-may	12-may	12-may	12-may	19-may	19-may	19-may
MES 2												
	26-may	26-may	26-may	02-jun	02-jun	02-jun	07-jul	07-jul	07-jul	14-jul	14-jul	14-jul

#### VIII. RESPONSABLES:

Gestión del programa de capacitación: Jefatura de evaluación y desarrollo del talento humano.

## CONCLUSIONES

Como conclusión general de este estudio se confirma una relación significativa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.904), como para el de Spearman (0.885); por ello, se pudo afirmar que, existe una correlación elevada entre las habilidades gerenciales y el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa superior en la ciudad de Lima Metropolitana. Estos datos permiten colegir que las habilidades gerenciales de los jefes van a optimizar los indicadores de gestión de la institución educativa en estudio; esto se demuestra por una mejor gestión en la calidad académica en beneficio de los estudiantes, la implementación de procesos administrativos, un adecuado manejo del talento humano (colaboradores) que dan como resultado una mejor productividad y un alto nivel de compromiso para con la organización.

La primera conclusión específica se confirma que existe una relación significativa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.751), como para el de Spearman (0.755); por ello, se pudo afirmar que, con una relación significativa las habilidades gerenciales cognitivas estarían optimizando el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa superior en la ciudad de Lima Metropolitana. La función de los jefes está enfocada en trabajar con eficiencia y eficacia, demostrando que conocen claramente su función y los objetivos de la institución, estando capacitados para conducir a los colaboradores al logro de los objetivos institucionales.

La segunda conclusión específica se confirma una relación significativa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.855), como para el de Spearman (0.841); por ello, se pudo afirmar que, con una relación significativa las habilidades gerenciales humanas estarían optimizando el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa superior en la ciudad de Lima Metropolitana. Esta afirmación queda demostrada por las habilidades

humanas de empatía y la comunicación que mantienen con sus colaboradores, irradiando confianza y accesibilidad que se corrobora con el feedback diario entre la gerencia y los empleados de la organización.

La tercera conclusión específica se confirma una relación significativa entre las variables de la hipótesis, tanto para el coeficiente de correlación de R de Pearson (0.941), como para el de Spearman (0.921); por ello, se pudo afirmar que, con una relación significativa las habilidades gerenciales técnicas se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa superior en la ciudad de lima metropolitana. La percepción de los colaboradores sobre los gerentes es positiva respecto a las habilidades gerenciales técnicas de los mismos, demostrada por las actitudes favorables para hacer frente a las actividades o eventos ante una determinada acción o función y a la experto técnica lograda por el conocimiento especializado y la experiencia en cada uno de los campos de la administración educativa.

## RECOMENDACIONES

Se plantean las siguientes recomendaciones:

Generar impactos positivos entre los colaboradores de la institución educativa, sobre las habilidades gerenciales de los jefes, pues se lograría una mejor optimización de los indicadores de gestión de la organización, especialmente en lo que se refiere a una buena gestión en la calidad académica, la implementación de procesos administrativos, un adecuado manejo del talento humano (colaboradores), redundando en una mejor productividad de la institución y que va en beneficio de la comunidad estudiantil.

Un buen manejo de las habilidades gerenciales cognitivas de los jefes de la institución educativa, específicamente en lo referente a la actitud, la eficiencia y eficacia de estos, va a redundar en lograr un mayor compromiso e identificación de sus colaboradores para lograr los objetivos de la organización; por lo que, un jefe debe estar siempre capacitándose, ya sea promovida por la Institución o por su propio esfuerzo, a fin de mantenerse siempre en la vanguardia del conocimiento.

Las habilidades gerenciales humanísticas de los jefes siempre jugarán un rol preponderante en la organizaciones o empresas, habilidades enmarcadas dentro de los principios éticos y morales, conduciéndose con probidad y honradez. A estas habilidades humanísticas, los jefes siempre deben mostrar ser empáticos, de tal forma de lograr la confianza de sus colaboradores, sin llegar al paternalismo; por último, el jefe debe mostrarse comunicativo, saber escuchar al empleado, de tal forma de ganarse la confianza de ellos, con el único propósito de lograr el trabajo en equipo y un férreo compromiso para el logro de los objetivos institucionales.

Los jefes deben demostrar en la organización que cuentan con las habilidades gerenciales técnicas necesarias para dar el ejemplo a sus colaboradores en “hacer las

cosas bien”. Estas habilidades se demuestran con la actitud y la técnica propiamente dicha, basada en el conocimiento y la expertiz en la solución de problemas y para la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la institución educativa y que va en beneficio de la comunidad estudiantil.

Para mejorar las habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución superior en la ciudad de Lima, durante el periodo 2019-2020, se presenta como propuesta, un proyecto de Programa de capacitación de habilidades gerenciales e indicadores de gestión para los jefes de la organización en estudio, desarrollado en el capítulo V. Impactos.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. Mexico.
- Academica, R. (2020). *Concepto de Habilidad*. española: española.
- Acuña, B. P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: DYKINSON.
- Aguilar, J. (30 de julio de 2010). *Comunicación Asertiva*. MEXICO, mexico: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alles, M. (2012). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario por Competencia*. Argentina: Granica.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Asiste Perú. (2020). Obtenido de <https://www.asisteperu.pe/>
- Bautista, S. (mayo de 2008). *Habilidades de Dirección del Servidor Público en la facultad de estudios superiores Acatlan de la Universidad Nacional de México*. Mexico, Mexico.
- Chachi, M. (2017). *Influencia de la gestión del director en la calidad académica de la Institución Privada Internacional ELIM del distrito de Ate Vitarte*. Lima - Perú.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Grow Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la Administración General*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cornejo, M. A. (2013). *Excelencia Directiva Para lograr la Productividad*. Mexico: Ebooks Patagonia.
- DeCarlo, S. (2019). Ranking | Fortune Global 500-2019. *Fortune Global 500* , 1,2.
- Drucker, P. F. (2015). *La gerencia de empresas*. Argentina: grupo editorial argentina.
- Gallardo, J. (abril de 2018). *Habilidades Directivas y Competencias de Liderazgo que potencian el desarrollo de los colaboradores. Análisis de una empresa multinacional*. Mexico, ciudad de mexico, mexico.
- Goleman, D. (2017). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. EEUU: Kairos S.A.
- Gutarra, R. (2019). *Competencia organizacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercado Metro S.A año 2015*. Lima Perú.
- Intriago, M. (2018). *Gestión del talento humano y el desarrollo de competencia profesionales en las instituciones de educación superior, zona4- Ecuador, periodo201-2016*. Lima- Peru.

- Javier, R. J. (2013). *Habilidades Sociales*. Madrid- España: Mc Graw Hill.
- Katz, R. L. (1974). *Skill of an effective Administrator*. EEUU.
- Madrigal, B. (1997). *Habilidades Directivas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Marin, P. (2010). *IMPACTO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA, SOBRE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CALDAS*. Colombia.
- Minedu. (2021). Obtenido de Ministerio de Educación:  
<http://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/consulta-instituto.php>
- Porter, M. (2015). *Ser Competitivo*. EEUU: Deusto.
- RAE. (2014). *Diccionario de la Real Academica*. española.
- Roberto Hernández S, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación 4ed*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Sampiere, Hernández R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Gil.
- Sunedu Perú. (2020). Obtenido de Avance y Estatus de licenciamiento :  
<https://www.sunedu.gob.pe/avances-licenciamiento/>
- Tito, P. (2012). *Gestión por Competencias y Productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de lima metropolitana*. Lima- Perú.
- Toro, J. R. (2012). *Gestión Interna de la calidad en las instituciones de educacion superior*. España: RIL EDITORES.
- Valencia, H. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. Lima - Perú.
- Valeriano, F. (2018). *Metodología de la investigación aplicada para las ciencias empresariales*. Lima-Perú.
- Venutolo, E. (2009). *Estudio del Clima Laboral y la Productividad en Empresas Pequeñas y Medianas: El transporte Vertical en la ciudad Autonoma de Buenos Aires*. Argentina.
- Venutolo, E. (2015). Argentina.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>Habilidades gerenciales y su relación con el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa IDAT, en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020</b>					
<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	Variable Independiente x	Variable Independiente	
¿En qué medida las habilidades gerenciales se relacionan con el cumplimiento de indicadores en la gestión de la institución educativa Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020?	Demostrar la relación que existe entre las habilidades gerenciales con el cumplimiento de indicadores en la gestión de la institución educativa Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.	Con una relación significativa de las habilidades gerenciales se va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución educativa Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020	V.I Habilidades Gerenciales Katz Robert (1974)	X1 Habilidades Cognitivas X2 Habilidades Humanas X3 Habilidades Técnicas	Aptitud Eficiencia Eficacia Empatía Comunicación
			Variable dependiente y	Variable dependiente	Escucha Activa Actitud
			V. D Indicadores de Gestión (Chiavenato 2016)	Y1 Gestión Académica Y2 Gestión Operativa Y3 Gestión de GDH	Técnica Experiencia
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos</b>			
¿Qué nivel de relación existe entre las habilidades gerenciales cognitivas y el	Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales cognitivas y el	Con una relación significativa las habilidades gerenciales cognitivas van a optimizar el cumplimiento de			

cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?	cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020.	indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020.
¿Qué nivel de relación existe entre las habilidades gerenciales humanas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo superior Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?	Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales Humanas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020.	Con una relación significativa las habilidades gerenciales Humanas van a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020.
¿Qué nivel de relación existe entre las habilidades gerenciales técnicas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana durante el periodo 2019-2020?	Demostrar la relación entre las habilidades gerenciales técnicas y el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.	Con una relación significativa las habilidades gerenciales Técnicas va a optimizar el cumplimiento de indicadores de gestión en el instituto educativo Idat en la ciudad de lima metropolitana, durante el periodo 2019-2020.

## **ANEXO 2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **Cuestionario**

Buenos días (tardes),

Quien les habla está elaborando una tesis profesional titulada “Habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución Idat Sac en la ciudad de Lima durante el periodo 2019-2020”.

Se le solicita su ayuda a fin de que responda algunas preguntas que no le llevarán mucho tiempo. Las respuestas que emita serán confidenciales y anónimas. Las conclusiones a las que se arriben van a permitir contar con un diagnóstico y proponer las mejoras necesarias en cuanto a las Habilidades gerenciales y su relación en el cumplimiento de indicadores de gestión en la institución Educativo Privado Idat.

### ANEXO 3. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

#### FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN IDAT SAC EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL PERIODO 2019-2020.

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : DR. ALVAREZ TORRES MOISES FREDDY
- 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente en la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General de la República.
- 1.3 Nombre del instrumento : Cuestionario
- 1.4 Autor(es) del Instrumento : BACH. ANALIS LISET REVILLA RODRIGUEZ

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Exce-lente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejo-rable 21-40%	Defi-ciente 00-20
1.CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	97.00				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	98.00				
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	96.00				
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	98.00				
5.SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	97.00				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	98.00				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	98.00				
8.COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	99.00				
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	97.00				
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	98.00				

#### III. OPINION CUALITATIVA

El instrumento evaluado reúne las condiciones metodológicas para medir las variables de estudio y por lo tanto, permite contrastar las Hipótesis planteadas en el estudio.

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

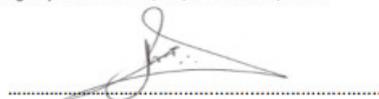
( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

97.60 %

Lugar y fecha: Lima, 03/diciembre /2021.



Firma del Experto

DNI. N°..17609827.Teléfono N° 996353407

### FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN IDAT SAC EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL PERIODO 2019-2020.

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : PRADO SACCSA FREDY  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente en el Servicio Nacional de Adiestramiento Industrial (SENATI), Docente Instituto Superior Tecnológico IDat.  
 1.3 Nombre del instrumento : Cuestionario  
 1.4 Autor(es) del Instrumento : BACH. ANALIS LISET REVILLA RODRIGUEZ

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Exce-lente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejo-rable 21-40%	Defi-ciente 00-20
1.CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	98.00				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	98.00				
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	97.00				
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	98.00				
5.SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	97.00				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	98.00				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	98.00				
8.COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	99.00				
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	99.00				
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	99.00				

**III. OPINION CUALITATIVA**

El instrumento evaluado reúne las condiciones metodológicas para medir las variables de estudio y por lo tanto, permite contrastar las Hipótesis planteadas en el estudio.

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

**V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

98.10 %

Lugar y fecha: Lima, 03/diciembre /2021.

Firma del Experto

DNI. N°..09906282.Teléfono N° 991391956

### FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN IDAT SAC EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL PERIODO 2019-2020.**

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : Doctor Francisco Enrique Seminario Correa  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Catedrático Universidad Ricardo Palma.  
 1.3 Nombre del instrumento : Cuestionario  
 1.4 Autor(es) del Instrumento : BACHILLER. ANALÍS LISET REVILLA RODRÍGUEZ

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Exce- lente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejo- rable 21-40%	Defi- ciente 00-20
1.CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	95				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	95				
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	95				
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	96				
5.SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	96				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	95				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	96				
8.COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	96				
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	96				
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	96				

#### III. OPINIÓN CUALITATIVA

El Instrumento de recolección de datos (IRD), responde a los indicadores correspondientes a las variables "Habilidades gerenciales" e "Indicadores de gestión", asegura la obtención de los datos, informaciones y evidencias del comportamiento del fenómeno en estudio, que son necesarias para la medición de las mismas y asegurar la correcta contrastación de las hipótesis planteadas.

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.6 %

Lugar y fecha: Lima, 3 /12/2021.

  
 .....  
 Firma del Experto  
 DNI. N°. 43302541 - Teléfono N°. 987248048

### FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN IDAT SAC EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL PERIODO 2019-2020.

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : Dr. Máximo Vicente OLAYA MORENO  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Catedrático en el CAEN.  
 1.3 Nombre del instrumento : Cuestionario  
 1.4 Autor(es) del Instrumento : BACH. ANALIS LISET REVILLA RODRIGUEZ

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

INDICADORES	CRITERIOS	Exce-	Muy	Buena	Mejo-	Defi-
		lente	Buena		rable	ciente
		81-100%	61-80%	41-60%	21-40%	00-20
1.CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	98.00				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	97.00				
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	97.00				
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	96.00				
5.SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	98.00				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	97.00				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	99.00				
8.COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	97.00				
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	98.00				
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	99.00				

**III. OPINION CUALITATIVA**

Considero que el instrumento ha sido muy bien elaborado y reúne las condiciones para medir las variables de estudio, alineado con los objetivos de la investigación.

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

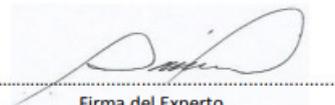
( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

**V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

97.60

Lugar y fecha: Lima, 03/diciembre de 2021.



Firma del Experto

DNI.Nº.43296212 Teléfono Nº.944459555

### FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN IDAT SAC EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL PERIODO 2019-2020.

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : Cruz Aspajo Edwin  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Director Académico del Centro de Altos Estudios Nacionales-CAEN-  
 1.3 Nombre del instrumento : Cuestionario  
 1.4 Autor(es) del Instrumento : BACH. ANALIS LISET REVILLA RODRIGUEZ

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Exce-	Muy	Buena	Mejo-	Defi-
		lente	Buena		rable	ciente
		81-100%	61-80%	41-60%	21-40%	00-20
1.CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	98.00				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	99.00				
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	98.00				
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	98.00				
5.SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	99.00				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	98.00				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	99.00				
8.COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	98.00				
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	99.00				
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	98.00				

#### III. OPINION CUALITATIVA

El instrumento evaluado reúne las condiciones metodológicas y permite medir y contrastar las variables de este estudio con enfoque cuantitativo.

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

98.40 %

Lugar y fecha: Chorrillos, ...03/12/...2021.....



.....  
 Firma del Experto  
 DNI.Nº..43750935 Teléfono Nº..942148248

### FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** HABILIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA INSTITUCIÓN IDAT SAC EN LA CIUDAD DE LIMA DURANTE EL PERIODO 2019-2020.

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : FLORES CHAPOÑAN, LUCY MELVA  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Analista de Recursos Humanos – Eurofarma Perú  
 1.3 Nombre del instrumento : Cuestionario  
 1.4 Autor(es) del instrumento : BACH. ANALIS LISET REVILLA RODRIGUEZ

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Exce- lente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejo- rable 21-40%	Defi- ciente 00-20
1.CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	96.00				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	96.00				
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	96.00				
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica.	96.00				
5.SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	100.00				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	98.00				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	99.00				
8.COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	98.00				
9.METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	96.00				
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	95.00				

#### III. OPINION CUALITATIVA

En mi opinión el instrumento ha sido elaborado considerando las dimensiones que deben calibrar el estudio, alineado con los objetivos de la investigación.

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- ( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

97
----

Lugar y fecha: Lima, 03/diciembre de 2021.



.....  
 Firma del Experto

DNI.Nº.41642941 Teléfono Nº.942680541

## ANEXO 4. BASE DE DATOS

N°	1. Para Ud. ¿Los jefes tienen el conocimiento y son competentes con el negocio?	2. Para Ud. ¿Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo?	3. ¿Esta Ud de acuerdo que los jefes informan clara mente e cuáles son los objetivos de la empresa?	4. ¿Considera Ud que Los Jefes tienen capacidad para realizar o cumplir adecuadamente sus funciones?	5. ¿Los jefes son personas responsables de cumplir con su trabajo adecuado ment e?	6. ¿Consideran Ud que los jefes producen el efecto deseado para determinar la función?	7. ¿Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado?	8. ¿Los jefes desarrollan habilidades de empata dentro de la organización?	9. ¿Los jefes mantienen informado acerca de temas y cambios importantes en la organización?	10. ¿Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos?	11. ¿Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa?	12. ¿Para Ud. La comunicación entre áreas facilita el logro de los objetivos?
1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	3	2	4	4	3	5
4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5
8	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5

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



75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
92	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
96	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
97	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
98	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
99	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
100	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
101	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
102	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
103	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5

108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
127	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
128	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
129	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
130	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
131	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
132	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
133	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
134	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
135	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
136	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
137	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
138	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
139	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5
140	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4



174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
180	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
183	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
184	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
188	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
189	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
190	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
191	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
192	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	4	3
193	4	4	4	4	4	3	3	3	3	1	4	3
194	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
195	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
196	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
197	3	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4
198	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4
199	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
200	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4
201	1	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1
202	3	1	2	1	1	1	3	2	3	2	1	1
203	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2
204	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1
205	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3
206	4	4	4	2	2	2	1	1	1	1	1	1

207	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
208	3	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
209	1	2	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2
210	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
211	2	1	2	1	1	2	3	4	4	4	3	3

N°	13. ¿Los ejecutivos están siempre dispuestos a enfrentar alguna actividad o evento?	14. ¿Los jefes tienen la actitud adecuada frente a una determinada acción o función?	15. ¿Los jefes se involucran a las decisiones relacionadas a su trabajo?	16. ¿Los jefes tienen el experiencia técnica en el desarrollo de sus actividades?	17. ¿Ud. Considera que los jefes que ingresan a la organización deben contar con la experiencia en rubros o puestos similares?	18. ¿Ud. Considera que los jefes tienen las habilidades técnicas para el perfil de su puesto?	19. ¿Es importante el manejo de los indicadores comerciales por parte de los jefes?	20. ¿Considera Ud. que los jefes cumplen las metas comerciales en la organización?	21. ¿Es importante el indicador de calidad académica en la organización?	22. ¿Para Ud. Los Jefes manejan adecuadamente los procesos académicos?	23. ¿Es importante medir el nivel docente en tu organización?	24. ¿Los docentes cumplen el perfil en tu organización?
1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4







105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
110	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
114	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
120	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
122	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
124	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
125	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
126	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
127	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
128	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
129	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
130	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
131	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
132	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
133	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
134	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
135	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
136	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
137	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4



171	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
172	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
173	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
174	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
175	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
176	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
177	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
178	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
179	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
180	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
181	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
183	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
184	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
185	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
186	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
187	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
188	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
189	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
190	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
191	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
192	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2
193	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	2
194	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
195	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
196	2	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3
197	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	2
198	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
199	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
200	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
201	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
202	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1
203	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	5

204	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
205	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
206	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1
207	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2
208	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1
209	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
210	2	3	5	3	3	2	2	2	2	2	3	2
211	2	3	5	3	3	3	2	2	3	3	3	5

N°	25. ¿Es relevante el Servicio al Cliente en tu organización?	26. ¿Los jefes cumplen los indicadores de servicio al cliente en la organización?	27. ¿Para Ud. es importante los indicadores de satisfacción?	28. ¿Los jefes realizan acciones adecuadas para el manejo de la retención?	29. ¿Todas las áreas se encuentran involucradas en la retención?	30. ¿Los Jefes manejan los procesos de selección adecuados en tu organización?	31. ¿Consideramos, el proceso de selección en tu organización?	32. ¿Los Jefes me dan recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo?	33. ¿Los jefes brindan oportunidades unidas de capacitación y línea de carrera en la organización?	34. ¿Los ejecutivos representan plena mentes y valores y la cultura de la organización?	35. ¿Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra?	36. ¿Consideras que tu organización es un buen lugar para trabajar?
1	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5
2	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	5	4	2	2	5	3	4	2	3	4
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	3	3	4	5	3	4	3	4	4
8	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	5	4	4	3	2	4	5	4	4	2	3	4





79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
86	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
107	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
110	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
111	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5





178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
180	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
181	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
182	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
183	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
184	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
185	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
187	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
188	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
189	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
190	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
191	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
192	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3
193	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3
194	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
195	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
196	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
197	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
198	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
199	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
200	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
201	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
202	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
203	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
204	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2
205	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
206	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
207	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2
208	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
209	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1
210	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2

211	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2
-----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

## ANEXO 5. LEY 30512 DE INSTITUTOS

### LEY Nº 30512

LA PRESIDENTA DEL CONGRESO

DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

### LEY DE INSTITUTOS Y ESCUELAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y DE LA CARRERA PÚBLICA DE SUS DOCENTES

#### CAPÍTULO I OBJETO, ÁMBITO, FINALIDAD, RECTORÍA Y DEFINICIÓN

##### **Artículo 1. Objeto de la ley**

La presente ley regula la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los institutos de Educación Superior (IES) y escuelas de Educación Superior (EES) públicos y privados, a fin de que brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo y su articulación con los sectores productivos, que permita el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Asimismo, regula el desarrollo de la carrera pública docente de los IES y EES públicos.

##### **Artículo 2. Ámbito de aplicación**

Están comprendidos en esta ley los institutos y escuelas de Educación Superior públicos y privados, nacionales y extranjeros, que forman parte de la etapa de Educación Superior, con excepción de las escuelas e institutos superiores de formación artística.

Para efectos de la presente ley, cuando se haga referencia a la Educación Superior se refiere a la que brindan los institutos y escuelas señalados en el presente artículo.

La carrera pública docente regulada en la presente ley comprende a los docentes que prestan servicios en IES y EES públicos.

##### **Artículo 3. Fines de la Educación Superior**

La Educación Superior tiene los siguientes fines:

- a) Formar a personas en los campos de la ciencia, la tecnología y la docencia, para contribuir con su desarrollo individual, social inclusivo y su adecuado desenvolvimiento en el entorno laboral regional, nacional y global.
- b) Contribuir al desarrollo del país y a la sostenibilidad de su crecimiento a través del incremento del nivel educativo, la productividad y la competitividad.
- c) Brindar una oferta formativa de calidad que cuente con las condiciones necesarias para responder a los requerimientos de los sectores productivos y educativos.
- d) Promover el emprendimiento, la innovación, la investigación aplicada, la educación permanente y el equilibrio entre la oferta formativa y la demanda laboral.

##### **Artículo 4. Rectoría del Ministerio de Educación**

El Ministerio de Educación (Minedu) es el ente rector de las políticas nacionales de la Educación Superior, incluyendo la política de aseguramiento de la calidad.

##### **Artículo 5. Institutos de Educación Superior (IES)**

Los institutos de Educación Superior (IES) son instituciones educativas de la segunda etapa del sistema educativo nacional, con énfasis en una formación aplicada.

**ANEXO 6. PRESUPUESTO**

<b>Ingresos Propios</b>	<b>S/6100.00</b>
<b>Egresos</b>	
Materiales de oficina	S/200.00
Libros	S/300.00
Viáticos	S/500.00
Herramientas de Computo	S/150.00
Impresiones	S/250.00
Movilidades	S/500.00
Suscripciones	S/400.00
Derecho de Sustentación	S/3500.00
Otros	S/300.00
<b>Total egresos</b>	<b>S/6100.00</b>
<b>Diferencia</b>	<b>S/0</b>



## ANEXO 8. FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Fecha : 13/12/2021 21.40.48  
Pagina 1 de 2

### REPORTE INTEGRAL DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN	RETRO 2019 Y KPIS 2020	
N° EVALUACIÓN	2	
EMPLEADO	560053-CUBAS SILVA, JERSON JAIR	
PUESTO	SUPERVISOR DE OPERACIONES	
TIEMPO DE SERVICIO	08/09/2014 - 13/12/2021	
EVALUADOR	REVILLA RODRIGUEZ, ANALIS LISET	

#### CUPLIMIENTO DE KPIS

Descripción	Periodo	Alcanzado
no aplica	2019	100.00

#### KPI

No cumplió con sus KPIS y no realizó gestión.

COMPETENCIA POR COMPORTAMIENTO	ESCALA DE CALIFICACIÓN	
	<input checked="" type="checkbox"/> Requerido	<input type="checkbox"/> Obtenido

#### LIDER

Determinación en la ejecución	3.00 ESPERADO	
	2.50 ESPERADO	
Energización de personas	3.00 ESPERADO	
	3.00 ESPERADO	
Obsesión por el cliente	3.00 ESPERADO	
	2.75 ESPERADO	
Mentalidad digital	3.00 ESPERADO	
	3.00 ESPERADO	
Foco en data	3.00 ESPERADO	
	3.25 SOBRE LO ESPERADO	

Puntaje Total :

58.00

ESPERADO

#### ÁREAS DE DESARROLLO

TIPO	DESCRIPCIÓN
FORTALEZA	Jerson, destaca en el desarrollo de sus procesos en las competencias de foco en data y mentalidad digital para el logro de sus objetivos en el área, tiene buena relación con su equipo a cargo.
OPORTUNIDAD DE MEJORA	Jerson, tiene que optimizar sus tiempos para cumplir todas las atenciones que le demanda su cargo actual.

**REPORTE INTEGRAL DE EVALUACIÓN**

EVALUACIÓN	RETRO 2019 Y KPIS 2020	
N° EVALUACIÓN	2	
EMPLEADO	560053-CUBAS SILVA, JERSON JAIR	
PUESTO	SUPERVISOR DE OPERACIONES	
TIEMPO DE SERVICIO	08/09/2014 - 13/12/2021	
EVALUADOR	REVILLA RODRIGUEZ, ANALIS LISET	

**Comentarios del líder**

Coloca aquí los acuerdos, acciones, siguientes pasos que vayan a tomar para el siguiente año. Coloca también si hay herramientas y/o soporte que se le brindará para lograr sus objetivos.

Jerson, se compromete y tiene actitud en desarrollar sus oportunidades de mejoras, y seguir creciendo profesionalmente.

**Medición Final Retro**

Elige el enunciado que aplique al desempeño de todo el periodo , en la lista desplegable:

Está en ruta para el cumplimiento de sus responsabilidades.

**PRÓXIMOS KPIS**

Proyecto/Tema	Objetivo/KPIs	Periodo	Frecuencia de evaluación
Control y Seguimiento de Morosidad en el Campus	Menor a 20%	2020	Mensual
Asegurar el cumplimiento diario de todos los Check List del Campus	Lograr el 100%	2020	Mensual
Percepción de Satisfacción del Cliente	Mayor a 3 puntos	2020	Semestral
Encuesta de NPS	30 puntos	2020	Semestral
Nivel de GPTW	lograr el 90% en la encuesta	2020	Anual
Control Presupuestal y Ejecución e Proyecto	Control al 100%	2020	Mensual

REVILLA RODRIGUEZ, ANALIS LISET  
EVALUADOR

CUBAS SILVA, JERSON JAIR  
EVALUADO

Fecha de Evaluación: 03/04/2020

## **ANEXO 9. SILABOS**

### **SILABO**

#### **I. Datos Generales**

Programa: Habilidades Gerenciales e Indicadores de Gestión

Asignatura: **Liderazgo Organizacional**

Carácter: Obligatorio

Duración: 3 Sesiones

Horas Semanales: 4 horas semanales

#### **II. Sumilla**

Asignatura de orden práctico, con una visión actual de la gestión y conducción del talento humano, para la mejora continua, con estratos de competitividad en las instituciones promover el desarrollo de habilidades y conocimientos de gestión en la organización.

#### **III. Competencia de la Asignatura**

Capacidad y habilidad de liderazgo que implique la dirección de una organización, con la finalidad de lograr los objetivos de la misma.

#### **IV. Programación del contenido**

Concepto, características del Liderazgo.

Tipos de Liderazgo

#### **V. Evaluación**

Medir el rendimiento y desempeño del alumno, permitiendo analizar los procesos de enseñanza – aprendizaje.

#### **VI. Fuentes Bibliográfica**

ALLES, M. (2008) Elija el Mejor. Cómo entrevistar por competencias. Buenos Aires. Argentina. GRANICA.

ALLES, M. (2010). Construyendo talento. Buenos Aires – Argentina. GRANICA

**ANEXO 10. RESUMEN Y ANALISIS DE INVESTIGACIONES  
REALIZADAS POR EL TESISISTA**

<b>Investigaciones Internacionales</b>					
Temas	Habilidades de Dirección del Servidor Público en la facultad de estudios superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México	Habilidades Directivas y Competencias de Liderazgo que potencian el desarrollo de los colaboradores	Impacto de las Habilidades Gerenciales de los Directivos Docentes de la Educación Básica y Media, sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas	Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, para optar el grado doctoral. del Instituto Nacional Politécnico de la ciudad de México.	Estudio del Clima Laboral y la Productividad en Empresas Pequeñas y Medianas El Transporte Vertical en la ciudad de Buenos Aires,
Autores	Bautista, S(2008)	Gallardo, José	Marín, Pablo. (2018).	Aburto, Hugo. (2011).	Venutolo, Emilio. (2015)
Propuestas	Conocer las Habilidades de Dirección de los dirigentes de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la universidad Autónoma de México, y presentar estrategias de seguimiento	Validar empíricamente un modelo unificado de competencias de liderazgo analizando la congruencia de tres modelos teóricos: jerárquicos, de mega categorías y taxonomía de	Determinar cuál es el impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad	Determinar las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un	Determinar la relación entre el clima laboral y la productividad de las pymes del sector transporte vertical en Buenos Aires

	y autoevaluación, en el contexto de un programa	competencias gerencias de los líderes de una empresa multinacional en México	de la educación en el departamento	problema de la entidad en estudio	
Conclusiones	Los resultados obtenidos afirman que existe relación entre las habilidades de dirección y los estilos de liderazgo de los servidores públicos de la Facultad de Estudios Profesionales de Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México.	Definición específica de la competencia basada en comportamientos claramente diferenciados.	la capacidad de negociación del directivo permite la solución efectiva de conflictos al interior de los establecimientos educativos, los cuales impiden el alcance de los propósitos institucionales dentro del marco estratégico de la calidad de la educación, contribuyendo con esto al desarrollo de	Al personal de mando de nueva incorporación, debe dársele formación y educación directiva para que pueda desempeñarse correctamente e ir desarrollando e innovando de forma gradual sus habilidades.	efectivamente existe una interferencia directa en la productividad de las pymes generadas por conflictos en el clima laboral imperante

			estrategias equitativas las cuales armonicen el ambiente de las organizaciones educativas.		
Recomendaciones	Que la relación entre las habilidades directivas y estilo de liderazgo puede mejorar la eficiencia y la calidad de la dirección en la Facultad de Estudios Profesionales Acatlán	Los análisis de validez y confiabilidad, sin hacer ajustes a los cuestionarios si más bien eliminando los reactivos, que no coincidan con los constructos	una habilidad que acompañe y sustente la gestión del directivo, pues de allí parten procesos y proyectos innovadores los cuales mejoren las actividades educativas, permitiendo con esto visualizar cada problema existente como una oportunidad de mejora en función	El equipo de dirección se tiene que esforzar por cambiar sus actitudes al interrelacionarse vertical y horizontalmente, situación que contribuirá en un mejor clima organizacional.	Estos valores intangibles, que hacen sentir más humanos a empleados de establecimiento de distintas características, cuando se encuentran consolidadas en los hechos cotidianos, se transforman en una suerte de combustible para el enriquecimiento individual y colectivo, y en el tractor principal para el crecimiento económico de las empresas

			del alcance de un servicio educativo de calidad el cual este soportado por una alta motivación y un alto compromiso por parte del directivo docente		
Análisis del Tesista	<p>Las tesis tomadas de las siguientes investigaciones internacionales tienen referencia al tema de mi presente investigación esto ha permitido comprobar la importancia de las habilidades y competencias gerenciales en el desarrollo de la gestión de una institución, Todas concluyen en sus investigaciones que existe una relación en sus variables propuestas y garantizan que si se identifican correctamente pueden influenciar positivamente en las gestiones encomendadas. Así mismo recomiendan que estas sean aplicadas, reforzadas, sugeridas en su unidad de análisis. Con este precedente presento mi tema que busca medir como se relaciona las Habilidades Gerenciales en el cumplimiento de Indicadores de Gestión en una institución educativa de nivel técnica privada en lima metropolitana. Las empresas pueden ser grandes o pequeñas, tener planes estratégicos exitosos, pero es muy importante tener un líder con el perfil adecuado para el puesto.</p>				
<b>Investigaciones Nacionales</b>					
Temas	Influencia de la gestión del director en la calidad académica de la Institución Privada Internacional	Gestión del Talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las	Competencias organizacionales y su influencia en el desempeño laboral de	Gestión por competencias y productividad laboral en las empresas del sector	Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral

	ELIM del distrito de Ate Vitarte	instituciones de Educación Superior, Zona 4- Ecuador.	los trabajadores de la cadena de supermercado Metro	confección de calzado de lima Metropolitana	
Autores	Chachi, Mirtha. (2017)	Intriago, María. (2018).	Gutarra, Robinson. (2015)	Tito, Pedro. (2012).	Valencia, Herbert. (2008)
Propuestas	Determinar la influencia de la gestión del director en la calidad académica de la Institución Educativa Privada Internacional ELIM de Ate Vitarte	Conocer el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí zona 4- Ecuador	Evaluar de qué manera las competencias organizacionales influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro S.A	Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral.	Determinar cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M
Conclusiones	Se afirma que la gestión del director influye significativamente en la calidad académica de la institución educativa	Las nuevas tendencias sobre talento humano, genera nuevas teorías, hipótesis, miles de publicaciones y la gran transformación tanto a nivel	Las Competencias Organizacionales influyen regularmente sobre el desempeño laboral de los	Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas	Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores

	privada internacional Elim del distrito de Ate Vitarte.	empresarial y estatal, Ecuador no es la excepción, han empezado a cambiar lo que antes se llamaba perfil de cargos por funciones a un nuevo perfil de cargos por competencias, por lo cual existe relación estrecha con la Gestión del Talento Humano.	trabajadores de la cadena de los Supermercados Metro S.A	del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias.	motivadores como en los higiénicos
Recomendaciones	Referente a la gestión administrativa los equipos directivos deben manejarlo con cautela, si bien es cierto es necesario considerar muchos criterios que ello conlleva, pero se necesita organizar el tiempo dentro de sus funciones para no	Finalmente se puede decir que la gestión del talento humano y todo lo que involucra esta gran dimensión si impacta, afecta y está muy relacionado en el desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores de las instituciones de Educación	de no aportarse mayores sugerencias al personal trabajador para que se pueda desempeñar normalmente superando los obstáculos y problemas que se deriven del trabajo de	Este escenario, desde la perspectiva de la gerencia plantea un proceso de cualificación de la Gestión misma y de los colaboradores en sus diferentes niveles y grupos ocupacionales	El estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral, aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de la Administración Central de la U.N.M.S.M.

	descuidar la gestión pedagógica que es la parte fundamental de toda institución educativa para el logro de la calidad académica.		presión; teniéndose así que la capacidad de liderazgo ejercida por el jefe directivo respectivo es muy regular y que debería mejorar en promover una alta competitividad laboral de los trabajadores		
Análisis del Tesista	Las siguientes tesis nacionales llegan a la conclusión que la importancia de la gestión, tipo de liderazgo, influye en la satisfacción, la motivación y en el cumplimiento de indicadores en una entidad, valida la importancia del estilo gerencial que debe tener un líder en estas instituciones, y como los colaboradores perciben y se motivan frente a estos estímulos. Considero de igual forma tenerlas como referencia en mi marco teórico por el conocimiento que aportan en el desarrollo de mi presente tesis. Todas las personas que tienen un área a cargo tienen una responsabilidad que desarrollen un estilo de liderazgo				
<b>Investigaciones Nacionales</b>					
Temas	Influencia de la gestión del director en la calidad	Gestión del Talento humano y el desarrollo de competencias	Competencias organizacionales y su	Gestión por competencias y	Estilos Gerenciales y Satisfacción Laboral

	académica de la Institución Privada Internacional ELIM del distrito de Ate Vitarte	profesionales en las instituciones de Educación Superior, Zona 4- Ecuador.	influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercado Metro	productividad laboral en las empresas del sector confección de calzado de lima Metropolitana	
Autores	Chachi, Mirtha. (2017)	Intriago, María. (2018).	Gutarra, Robinson. (2015)	Tito, Pedro. (2012).	Valencia, Herbert. (2008)
Propuestas	Determinar la influencia de la gestión del director en la calidad académica de la Institución Educativa Privada Internacional ELIM de Ate Vitarte	Conocer el grado de relación que existe entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales de los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior (IES) que se encuentran en Manabí zona 4- Ecuador	Evaluar de qué manera las competencias organizacionales influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro S.A	Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral.	Determinar cómo se relacionan los Estilos Gerenciales con la Satisfacción Laboral en el Personal Administrativo de la Dirección General de Administración de la U.N.M.S.M
Conclusiones	Se afirma que la gestión del director influye significativamente en la	Las nuevas tendencias sobre talento humano, genera nuevas teorías, hipótesis,	Las Competencias Organizacionales influyen regularmente	Los resultados de la investigación demuestran que sí es	Los estilos consultivo y participativo mantienen una relación positiva con la

	calidad académica de la institución educativa privada internacional Elim del distrito de Ate Vitarte.	miles de publicaciones y la gran transformación tanto a nivel empresarial y estatal, Ecuador no es la excepción, han empezado a cambiar lo que antes se llamaba perfil de cargos por funciones a un nuevo perfil de cargos por competencias, por lo cual existe relación estrecha con la Gestión del Talento Humano.	sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de los Supermercados Metro S.A	factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias.	satisfacción laboral tanto en los factores e indicadores motivadores como en los higiénicos
Recomendaciones	Referente a la gestión administrativa los equipos directivos deben manejarlo con cautela, si bien es cierto es necesario considerar muchos criterios que ello conlleva, pero se necesita	Finalmente se puede decir que la gestión del talento humano y todo lo que involucra esta gran dimensión si impacta, afecta y está muy relacionado en el desarrollo de las competencias profesionales de	de no aportarse mayores sugerencias al personal trabajador para que se pueda desempeñar normalmente superando los	Este escenario, desde la perspectiva de la gerencia plantea un proceso de cualificación de la Gestión misma y de los colaboradores en	El estilo gerencial Consultivo y Participativo se asocia mejor con la satisfacción laboral, aunque en un grado no muy alto, en el personal administrativo de

	<p>organizar el tiempo dentro de sus funciones para no descuidar la gestión pedagógica que es la parte fundamental de toda institución educativa para el logro de la calidad académica.</p>	<p>los trabajadores de las instituciones de Educación</p>	<p>obstáculos y problemas que se deriven del trabajo de presión; teniéndose así que la capacidad de liderazgo ejercida por el jefe directivo respectivo es muy regular y que debería mejorar en promover una alta competitividad laboral de los trabajadores</p>	<p>sus diferentes niveles y grupos ocupacionales</p>	<p>la Administración Central de la U.N.M.S.M.</p>
<p>Análisis del Tesista</p>	<p>Las siguientes tesis nacionales llegan a la conclusión que la importancia de la gestión, tipo de liderazgo, influye en la satisfacción, la motivación y en el cumplimiento de indicadores en una entidad, valida la importancia del estilo gerencial que debe tener un líder en estas insticiones, y como los colaboradores perciben y se motivan frente a estos estímulos. Considero de igual forma tenerlas como referencia en mi marco teórico por el conocimiento que aportan en el desarrollo de mi presente tesis.</p> <p>Todas las personas que tienen un área a cargo tienen una responsabilidad que desarrollen un estilo de liderazgo</p>				

<b>Libros</b>					
Temas	Skill of an effective Administrator	La gerencia de empresas	Administración de Recursos Humanos	Metodología de la investigación	Inteligencia Emocional
Autores	Katz, R. I. (1971)	Drucker, P.F (2015)	Chiavenato, I (2011)	Hernández R(2006)	Goleman, D (2017)
Propuestas	Según Robert L. Katz, existen tres habilidades importantes para un desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.	Según Drucker .La Gerencia es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional La función primordial de la administración es la acción eficaz para producir resultados.	La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales	De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, la metodología de la investigación son los diferentes pasos o etapas que son realizados para llevar a cabo una investigación social y científica.	La inteligencia emocional es la capacidad de identificar, comprender y manejar las emociones que tiene uno mismo, de modo tal de tener un ritmo de vida equilibrado que facilite las relaciones con los demás, y el enfoque en las metas y los objetivos sin riesgos de abandonarlos por crisis momentáneas.

Conclusiones	Desde su profundo conocimiento de la materia, Katz identificó las habilidades directivas básicas, agrupándolas en tres categorías	La esencia del principio básico de Peter Drucker: Administración por Objetivos, es determinar objetivos conjuntos y proporcionar retroalimentación sobre los resultados. Establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, promueve la motivación y el empoderamiento de los empleados	La gestión del talento humano o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.	Una investigación debe tener al menos dos páginas de conclusión. Se hacen a la luz de los objetivos, es decir, se va concluyendo de acuerdo a cada objetivo propuesto.	La inteligencia emocional es la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás
Recomendaciones	Quien menciona que los gerentes para lograr con éxito sus metas, necesitan tres habilidades básicas: la técnica, la humana, y la conceptual.	Drucker nos habla que la gerencia como órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos. ... La primera función es la	Chiavenato afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos	El libro te da un abanico de recomendaciones como cuando debes elegir un tema general, del que luego podrás encontrar un subtema	Conciencia de uno mismo. Conocer nuestros propios sentimientos y saber poner nombre al por qué los tenemos en cada momento. Gestionarse a uno mismo.

		realización económica, dada en cada decisión y en cada acto, la gerencia debe dar el primer lugar a la realización económica.	gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño	mucho más específico en el cual te puedas basar para realizar la investigación.	Empatía. Manejar bien las relaciones.
Análisis del Tesista	Estos 5 libros son los más representativos en mi tesis, son el sustento teórico a mi problema de investigación, han sido citados en la parte conceptual, de cada variable, dimensión e indicador planteado, así mismo define mi línea de investigación. Son autores referentes y especialistas en cada una de sus teorías que hasta la fecha sirven para la aplicación en la administración de los recursos humanos. La importancia de estos conceptos y mi estudio va en validar si la gestión en mi unidad de análisis está alineada a las teorías de Habilidades Gerenciales y su relación con los indicadores de Gestión.				