



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE LA EDUCACIÓN**

Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa

Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Br. Gastón Marcos Quispe López (ORCID: 0000-0001-6419-8835)

**ASESORA:**

Dra. Francis Esmeralda Ibarguen Cueva (ORCID: 0000-0003-4630-6921)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**Lima – Perú**

**2020**

### **Dedicatoria**

Tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más turbulentos. Este proyecto no fue fácil, pero estuviste motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitan. Te lo agradezco muchísimo Carolina C. C.

### **Agradecimiento**

Este proceso no ha sido sencillo, pero muchas gracias F. E. I.C. por las ganas de trasmitirme sus conocimientos y dedicarme el tiempo que ha regido para lograr mis objetivos, como culminar con el desarrollo de mi tesis con éxito y por ende buscar el resultado esperado.

## **Página del Jurado**

## Declaratoria de Autenticidad

Yo, Gastón Marcos Quispe López, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro que el trabajo académico titulado “Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019”, presentada, en folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación, es de mi auditoria.

Portanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 30 de noviembre del 2019



-----  
Gastón Marcos Quispe López

DNIN° 10387412

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
II. Método	10
2.1 Tipo y diseño de investigación	10
2.2 Operacionalización	11
2.3 Población y muestra	13
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	13
2.5 Procedimiento	16
2.6 Método de análisis de datos	16
2.7 Aspectos éticos	16
III. Resultados	17
IV. Discusión	20
V. Conclusiones	21
VI. Recomendaciones	22
VII Referencias	23
Anexos	29
Anexo 1: Matriz de consistencia	30
Anexo 2: Instrumentos	36
Anexo 3: Confiabilidad	40
Anexo 4: Base de Datos	42
Anexo 7: Acta de aprobación de originalidad de tesis	47
Anexo 8: Pantallazo de Turnitin	48
Anexo 9: Autorización de la versión final	49
Anexo 10: Autorización de publicación	50

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión estratégica.	12
Tabla 2. Operacionalización de la variable habilidades directivas.	13
Tabla 3. Distribución de los jueces evaluadores	14
Tabla 4. Prueba de confiabilidad variable 1: Gestión estratégica	14
Tabla 5. Distribución de los jueces evaluadores	15
Tabla 6. Prueba de confiabilidad variable 2: Habilidades directivas	15
Tabla 7. Nivel de la variable gestión estratégica y dimensiones.	17
Tabla 8. Nivel de la variable habilidades directivas y dimensiones	18
Tabla 9. Sistema de hipótesis de la investigación.	19

## **Índice de figuras**

Figura 1 Niveles de percepción de la variable gestión estratégica y dimensiones.	17
Figura 2 Niveles de percepción de la variable habilidades directivas y dimensiones.	18



## **Resumen**

La finalidad del estudio fue determinar la relación entre la gestión estratégica y las habilidades directivas Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019. El enfoque de la investigación fue cuantitativo de tipo básica, su diseño y nivel, correlacional. La muestra fue de 82 docentes a quienes se le aplicaron los cuestionarios de gestión estratégica de los autores Díaz y Hernández (2004) y para las habilidades directivas se utilizó la escala de habilidades sociales de Muñoz (2011) ambos cuestionarios adaptados por el investigador cuyos resultados fueron que la gestión estratégica se relaciona directa ( $Rho=0,432$ ) y significativamente ( $p=0.000$ ) con las habilidades directivas, se acepta la hipótesis alterna y la relación es moderada.

**Palabras clave:** gestión, estratégica, habilidades, directiva, docentes.

## **Abstract**

The purpose of the study was to determine the relationship between strategic management and managerial skills Strategic management and management skills at the Dora Mayer Bellavista Educational Institution, Callao, 2019. The research approach was quantitative of basic type, its design and level, correlational. The sample was of 82 teachers to whom the questionnaires of strategic management of the authors Díaz and Hernández (2004) were applied and for the managerial skills the scale of social skills of Muñoz (2011) was used, both questionnaires adapted by the researcher whose results were that strategic management is directly related ( $Rho = 0.432$ ) and significantly ( $p = 0.000$ ) with managerial skills, the alternative hypothesis is accepted and the relationship is moderate.

**Keywords:** management, strategic, skills, directive, teachers.

## **I. Introducción**

A nivel mundial todos los cambios que se van produciendo en la educación se ha constituido en una pieza clave del siglo XXI esto nos obliga a estar pendiente y al nivel de las demandas y requerimientos del mundo cambiante, por lo tanto es necesario que tanto directivos y docentes utilicen las herramientas necesarias que les orienten al desarrollo de las habilidades directivas, la UNESCO (2015) refiere que la educación se estructura en tres aspectos : adquirir ,actualizar y usar conocimientos puesto que la sociedad en la que se desenvuelve lo requiere ello se debe a la gran demanda y exigencias por tal razón se necesita que quien dirija la institución lo haga con una adecuada gestión estratégica de tal manera que los resultados sean favorables.

Así mismo, a nivel nacional los directivos trabajan de manera rutinaria y monótona de tal manera que se han transformado en tramitadores de documentación dejando de lado su verdadero rol que es la de dirigir la I.E para brindar una enseñanza de calidad a sus estudiantes. Esta función de liderazgo del director de la I.E que se supone debe responder a las exigencias y demandas acordes con lo pide la sociedad no cumple con su objetivo quedando relegado y como consecuencia de ello el servicio que brinda la I,E no es buena ya que no se planifica, ejecuta ,controla y evalúa el desempeño docente para tomar decisiones y hacer los reajustes necesarios. Al respecto Ronda (2015) menciona que el director no asume con responsabilidad su función de líder y gestor de la I.E.

A nivel local, observé que los directivos de la Institución Dora Mayer del distrito de Bellavista en el Callao, no cumplen como debe ser su función de gestor estratégico por lo mismo la relación con los demás miembros de la I.E no es muy positiva y comprometida. Esto poco ayuda a desarrollar habilidades directivas adecuadas que favorezcan la mejora del servicio educativo que brindan.

En investigaciones internacionales como los de Gonzales et al. (2019), cuyo objetivo fue estudiar la gerencia estratégica en organizaciones como instrumento que permita tomar decisiones que respondan a las exigencias del entorno. La metodología utilizada para ello fue descriptiva, el resultado de la investigación fue que la gerencia estratégica representa el presente y futuro de la organización al mismo tiempo nos da una idea de las oportunidades con las que disponemos ya sea en el medio y que competencias

requiere orientándolo hacia donde deben ir además de mejorar su capacidad para dirigirla, planteando nuevas estrategias. Por su parte Leyva et al. (2018) realizaron una investigación que medía la relación entre las competencias gerenciales y planeaciones estratégicas en el desenvolvimiento empresarial de las Pymes. En cuanto a la metodología utilizada esta fue mixta en una primera parte se analizó un panel de expertos a fin de validar los instrumentos para su aplicación y en la segunda parte se analizó estadísticamente la información obtenida. Finalmente se concluyó que para los empresarios Pymes es importante buscar la excelencia empresarial con un sustento científico ya este se relaciona con la competitividad y para llegar a ella se requiere de una gestión dinámica, abierta al cambio tanto organizacional como tecnológico así como actualizada. El fin de la investigación de Sahameh y Ahmed (2017) consistió en definir el nivel de las dos variables de la Universidad de Najran de Arabia Saudita, además de la eficiencia de las habilidades en lo referido a creatividad administrativa; aplicó dos cuestionarios a 39 administrativos de dicha universidad, el enfoque que aplicó fue descriptivo y de corte transversal. Finalmente se concluyó que entre ambas variables hay correlacional en un nivel intermedio y moderado significativo. En tanto que Molina et al. (2019) realizaron una investigación descriptiva en donde aplicaron un cuestionario tomada a 45 micro y pequeños empresarios, el fin fue reconocer la gestión y el desarrollo de habilidades administrativas en empresas MIPYME, concluyendo una relación significativa, a su vez identificaron deficiencia en la estructura administrativa y de habilidades la cual recae en las personas que la conforman por lo que es necesario desarrollarlas de manera sistemática a través de la capacitación constante de las mismas de tal manera que se garantice la existencia de la empresa. También Alenezi (2019), realizó un estudio descriptivo de corte correlacional en donde aplicó un cuestionario además de la revisión de documentos y diarios para establecer la relación entre ambas variables. Finalmente se concluyó que existen algunos vacíos al planificar estratégicamente y también de gestión que se requiere subsanar para un mejor desempeño en dicha entidad educativa.

En lo referido a trabajos nacionales tenemos a Romero (2016), quién realizó una investigación con la finalidad de plantear un tipo de gestión para dirigir u orientar objetivos estratégicos en universidades del estado en el país de Ecuador, siendo la situación de la Universidad Técnica de Machala en donde se observa una gestión en la

infraestructura, en la organización, en lo académico y estrategia institucional; la investigación fue descriptiva y se buscó encontrar una correlación aplicando una encuesta para obtener información; resultando una relación de forma significativa entre dichas variables, lo que conlleva a suponer que al poner en marcha este proceso, mejorará la calidad del proceso estratégico en sus diversas fases como: el planificar, ejecutar y evaluar. Así mismo González (2017) investigó el nivel de relación entre la gestión estratégica y la competencia en el personal desde la perspectiva de los docentes, su estudio buscó encontrar una correlación por lo que utilizó el método no experimental, de corte cuantitativo y descriptivo, utilizó un cuestionario de 40 preguntas tomado a 69 docentes, concluyó que entre ambas variables hay una correlación moderada alta de acuerdo con el ( $r=0,824$ ) obtenido. Por otro lado, Vásquez (2017) también investigó la relación entre estas dos variables en instituciones de la zona de Ayacucho, un proyecto realizado cerca al valle de los ríos Ene, Mantaro y Apurímac, utilizó el método descriptivo y correlacional para lo cual usó dos cuestionarios de 25 preguntas cada uno, se concluyó que hay una relación significativa entre ambas variables por lo tanto es importante lograr un buen desempeño laboral para obtener mejores resultados. Mientras que Pariona (2015), estudió la relación entre las variables de gestión y desempeño docente con una metodología descriptiva y correlacional donde aplicó un cuestionario que permitió recabar la información requerida, concluyéndose que entre ambas variables si hay una correlación. Finalmente Tafur (2017) estudió si había relación entre el cambio organizacional y las habilidades directivas en un programa del estado de saneamiento rural, el método usado fue descriptivo-correlacional, transversal y de forma no experimental en donde aplicó cuestionarios de 25 y 26 preguntas respectivamente y de acuerdo a la variable la cual se tomó a 101 trabajadores de dicha unidad de análisis, concluyendo una relación significativa y a la vez moderada entre dichas variables.

Respecto a la variable gestión estratégica, según Restrepo (2008) implica considerar dos aspectos importantes que tienen que ver con ella en este caso el direccionar y liderar los cuales se integran entre si y son pieza clave para la organización, por su parte Robbins (2009) la define como aquella acción que permite coordinar las actividades que se van a realizar garantizando con ello su eficiencia y eficacia trascendiendo a las personas de la organización, por otro lado, Navarro (2014) lo define como un proceso en el cual el que lidera una organización debe considerar lo siguiente: el diagnóstico, plan estratégico a ejecutar y los resultados que se obtendrán con su aplicación. Para Morrissey

(1996) la gestión estratégica también tiene que ver con la evaluación que se realiza para ver qué tan efectivo fue el plan ejecutado por lo tanto tiene que ver con los recursos empleados y los compromisos asumidos para fortalecer y unir la organización. Mientras que Herrington(2017) esta se vincula con los problemas financieros, legales y administrativos pieza clave que deben enfrentar los líderes de las organizaciones. Otra definición según Bolland (2017)la define como un conjunto de herramientas que interactúan entre sí y que ayudan a resolver los problemas que se presenten. Al respecto Vinh (2008) menciona que el desempeño y trabajo por equipos se relaciona con la gestión, además de la efectividad de la misma a su vez esta tiene que ver también con la investigación conceptual, empírica, basada en casos que reflejan su actualidad. Por otro lado Nagpur (2019) menciona que la gestión estratégica a medida que se desarrolla ayuda a acortar la brecha entre objetivo y logro minimizándose y aumentando su efectividad. Finalmente Maldaner y Kreling (2019) refieren que se debe tener en claro que es lo que queremos lograr a fin seleccionar las estrategias adecuadas que permitan alcanzar las metas previstas y al entorno en que se desenvuelve la organización. Las características de la gestión estratégica según Brown (2010), busca lograr resultados favorables por lo tanto se debe considerar: Reconocer los objetivos, establecer los indicadores y metas que se pretendan lograr, evaluar los resultados de manera periódica a fin de ver si se está cumpliendo con lo planteado y así hacer los reajustes necesarios, establecer los sistemas de control de la gestión designando las actividades a realizar en base a los resultados, por último establecer el plan de incentivo con autonomía y flexibilidad de acuerdo al desempeño observado. Es por ello que Bateman y Snell (2009) identifican dos fases de la gestión estratégica tales como: Fase de planificación estratégica la cual se relacionada con el proceso en que se establecen las metas y estrategias que se esperan seguir y la fase de implantación de la estrategia en ella se consideran los pasos administrativos y de control estratégico.

Por su parte Drucker (1994) considera otras fases de la gestión estratégica los siguientes: Elaboración de un plan que permita analizar el ambiente, establecimiento de una gestión organizacional, realización de las estrategias de organización y por último control estratégico de la organización. Según Drucker (2003) la gestión estratégica pasa por los siguientes procesos: En primer lugar se relaciona con la organización de la empresa y otros. Luego determina quien tendrá el control de la misma. En segundo lugar tiene que ver con la parte financiera que ayudara a poner en funcionamiento lo

planificado, es decir en que se va a invertir sin malgastar los recursos. En tercer lugar establecen las estrategias adecuadas a fin de enfrentar los obstáculos que se pueden presentar en el camino. Se toma en cuenta el entorno y las áreas que conforman la empresa. Y por último en cuarto lugar se fomenta el trabajo en equipo, se diseñan planes corporativos esto depende mucho de quien dirige la organización. Por tal razón podemos decir que la gestión estratégica permite asegurar los progresos que se esperan lograr en un periodo de tiempo ayudando a potenciar la gestión y las estrategias a fin de obtener mejores resultados así como el desarrollo de la competitividad colectiva y las prácticas innovadoras haciendo que cada actor asuma su compromiso con la institución. En tal sentido Nita y Goga(2018) refieren que la gestión estratégica puede adaptarse al entorno el cual está en constante cambio con el fin de enfrentar la competitividad y desafíos diarios de cada organización, por otro lado, Berrone (2018) establece que la gestión estratégica se fundamenta en cuatro pilares que la ayudan a consolidarse y fortalecerse. Mientras que para Pfarrer, et al. (2018) y Gibbons (2015) también se relaciona la percepción con la empresa la cual tiene implicaciones en el planteamiento y ejecución de la estrategia, igualmente con los resultados que pretenden lograr. Al respecto Montenegro (2003) considera como elementos de la gestión estratégica: al trabajo y liderazgo cooperativo, la planeación a través de estrategias , colaboración social de forma responsable, adoptar decisiones con libertad, principios de igualdad, calidad, efectividad ,eficacia entre otros; gestión educativa institucional y pedagógica; dimensiones a nivel curricular, administrativa, organizativa, participación social y/o comunitaria; los estándares de gestión pedagógica y social y por último las herramientas de seguimiento y evaluación entre ellos el portafolio, informes técnico pedagógico y financieros, autoevaluaciones.

Las dimensiones de la gestión estratégica son: la planeación, la organización, dirección y control. La planeación, según Milla (2007), es aquel que nos permite evaluar la percepción organizacional a partir de la autoevaluación constante, que permite saber hacia dónde, cómo y cuándo llegar además selecciona los programas o proyectos que implementarán la organización. Por tal razón es necesario conocer el ambiente en donde se desenvuelve así como la forma de actuar, es importante en la medida que ayuda a tener una idea clara de la organización permitiendo la planificación y actividades que ayuden a lograr las metas. Esta a su vez se caracteriza por que se basa en objetivos, estrategias, parte del estudio que hace de su entorno para seleccionar las acciones a realizar para

obtener mejores resultados. La organización, según Toso (2003) lo define como una institución social conformada por personas que tienen un objetivo en común para lo cual está diseñada para obtener resultados o para satisfacer socialmente. Su estructura deliberada permite distribuir el trabajo y asignar a los responsables de ejecutarlo. Esta condición abarca a todos los tipos de organizaciones tales como: instituciones bancarias, empresas financieras, centros de salud, clubes recreativos, iglesias, etc. Teniendo en cuenta este aspecto podemos considerar dos tipos de organizaciones: la formal que busca el trabajo racional, especialización de los órganos y personal designado para dichas actividades. Es decir es la llamada organización planeada e instituida por quien la dirige, la informal se caracteriza por ser espontánea y natural entre el personal seleccionado para asumir cargos importantes en la organización formal y a quienes les une un vínculo de amistad. La dirección, para Abascal (2001) esta se define como la planeación y establecimiento de la organización, ayudando a ejecutar las actividades de manera estratégica, esta es una función de la dirección estratégica proporcionar dinamismo a la empresa, también se vincula con la parte de recursos humanos por lo mismo las personas requieren asumir un cargo, capacitarse, entrenarse, ser guiada y motivada hacia el logro de resultados positivos y con la ejecución de dicho tipo de gestión. También se relaciona con la parte administrativa abarcando las relaciones interpersonales entre administradores y sus subordinados a fin de que sean más eficaces, dinámicos, líderes. El control para Betancourt (2006) proporciona a la gerencia información necesaria para poder controlar la estructura y estrategia para hacer los reajustes necesarios mejorando la funcionalidad de la organización y con ello lograr las metas previstas, siendo su principal función facilitar información para el control de las estrategias y estructura, es importante que las organizaciones se mantengan informadas por lo que se aconseja recolectarlas para la evaluación y mejora de ser necesario. También se dice están conformados por una serie de procesos tales como: planteamiento de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación. Además es flexible porque responde cuando sea necesario a sucesos inesperados, distribuye información precisa y oportuna sobre el desempeño organizacional para tomar decisiones oportunas.

Respecto a la segunda variable, Savin (1976) la define como una capacidad para realizar cualquier tipo de proceso teniendo en consideración su experiencia en situaciones similares, también Fernández (2010) y Egúsqiza (2000) la definen como un grupo de acciones direccionadas y organizadas de tal forma que apuntan al cumplimiento de



objetivos trazados y regulados conscientemente es decir que interactúa de manera activa con los objetivos. Mientras que Maucher (2003) y Arroyo (2012) dicen que estas habilidades directivas ayudan a direccionar y organizar las metas y estrategias a lograr al mismo tiempo ayuda a verificar su efectividad. Al respecto Vivar (2000) y Griffin, R. (2011) consideran que es un proceso que ayuda a desarrollar la función específica en coordinación con la gerencia establecen las acciones a realizar y los recursos que se utilizaran. Al respecto Chiavenato (2006) y Madrigal (2005) las definen como aquella capacidad para transferir la teoría a la práctica con la finalidad de lograr las metas planteadas. Frente a ello Reyes (2012) la refiere como la destreza que tiene una persona para desenvolverse en un determinado medio para lo cual requiere contar con ciertas aptitudes y capacidades que le ayuden a dirigir una organización y lograr las metas planificadas; por ello Whetten y Cameron (2005) la definen como el medio que posibilita que la estrategia, la administración, herramientas, técnicas, actitudes de la personalidad y estilo trabajen conjuntamente y de manera eficaz dentro de la organización. Finalmente para Madrigal (2009) y Porter (1985) las habilidades directivas son aquellas formas como tratar a las personas, estableciendo y ejecutando los objetivos planteados. Por lo mismo se requiere de un líder con habilidades sólidas y desarrolladas. Por todo lo especificado, las habilidades de dirección están conformadas por actitudes, capacidades y experiencias que apuntan al logro de metas ya establecidas.

Según Whetten y Cameron (2011) y Prieto (2012) estas habilidades poseen características como: actitudes con las que ya se nacen o se adquieren, son manejables y se logran con la práctica constante, se trabaja de forma conjunta y no de manera aislada. Como seres humanos podemos cometer errores pero sin mala intención, por lo tanto su importancia radica, de acuerdo con Andía (2005) y Robbins y Judge, (2013), en que contribuyen con el desarrollo de las competencias, por tanto no son atributos de la personalidad más bien son un conjunto de acciones que se pueden identificar en los individuos y de los resultados que se obtengan, estas habilidades son observables desde el exterior hacia el interior visto por otros individuos. Al respecto Yossef (2017) y Teo(2019) dicen que se debe desarrollar las habilidades gerenciales fomentando la creatividad administrativa.

Las dimensiones de Habilidades directivas según Kinicki y Kreitner (2003) son: las habilidades personales, interpersonales y grupales. Las habilidades personales se

refieren al conocimiento interno, autocontrol y gestión de emociones, también se refiere al conocimiento introspectivo, el autocontrol y gestión de las emociones, para ello es importante saber cómo actuar lo mejor posible al interactuar con sus pares. Se practica la empatía a fin de entender a los demás, la tenacidad de quien dirige para buscar soluciones a los problemas que surjan. En cuanto a la segunda dimensión, las personas interactúan dentro de un entorno buscando apoyarse mutuamente frente a situaciones difíciles, y la capacidad para practicar conductas positivas actuando con buen ánimo los resultados son favorables a nivel fisiológico, emocional, intelectual y social, esto ayuda a reducir las discrepancias y obstáculos que se presenten, así también promueve el trabajo colaborativo y responsable, se debe saber identificar las causas que dan origen a los problemas y saber cómo solucionarlos. Respecto a la tercera dimensión, se promueve la capacidad de trabajar en equipo en donde cada persona conoce el rol a desempeñar lo cual es pieza importante para lograr los objetivos planteados. Entonces podemos identificar una primera habilidad como la de fomentar: autoeficacia, autodeterminación, consecuencia personal, significado y confianza en los demás, una segunda habilidad tiene que ver con los grupos positivos interdependientes quienes ayudan a lograr las metas.

Luego de las teorías expuestas se planteó el problema de forma general, ¿cuál es la relación entre la gestión estratégica y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019? Así también planteo los problemas específicos que permitan encontrar la relación entre la planeación, la organización, la dirección y el control con las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019?

Se justificó de forma teórica ya que cuenta con teorías y un marco teórico actualizado referente a las variables de la investigación para contribuir a más conocimiento científico. También está justificada de forma práctica porque a partir de los resultados obtenidos, el director como líder de la organización educativa, fortalecerá sus estrategias de gestión con la finalidad de potenciar el desarrollo de habilidades estratégicas. Metodológicamente también está justificada ya que la investigación se llevó a cabo de acuerdo a la línea metodológica científica.

Planteo el objetivo general con la intención de determinar la relación entre la gestión estratégica y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer

Bellavista, Callao, 2019. Así también planteo los objetivos específicos que permitan encontrar la relación entre la planeación, la organización, la dirección y el control con las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019?

Formulé como hipótesis general que la gestión estratégica se relaciona con las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019 y como hipótesis específicas que la planeación, la organización, la dirección y el control se relacionan con las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019.

## II. Método

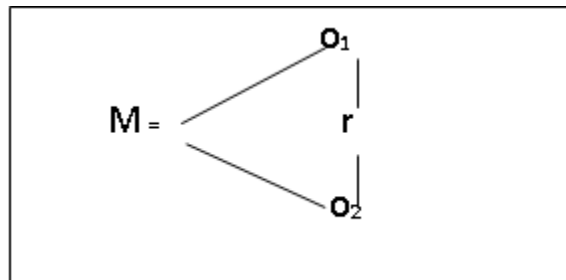
### 2.1. Tipo y diseño de investigación

#### Tipo

Básica para los autores Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018), esta se define como la satisfacción que tiene por descubrir nuevos conocimientos motivados por la curiosidad.

#### Diseño

No experimental de corte transversal no hay manipulación de variables en un tiempo establecido según Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018).



M: Docentes

O1: Gestión estratégica

O2: Habilidades directivas

r: relación

#### Enfoque

Cuantitativo, según Ñaupas et al. (2018), ya que recolecta información para ser analizada estadísticamente para responder a las preguntas y comprobar las hipótesis formuladas.

#### Nivel

Es correlacional, ya que entre las variables hay una relación de significancia según Ñaupas et al. (2018).

## **Método**

Hipotético-deductivo. Según Ñaupas et al. (2018), ya que se basa en posibles conjeturas que buscan solucionar las interrogantes.

### **2.2. Operacionalización**

#### **Variables**

##### **Variable 1: Gestión estratégica**

###### **Definición conceptual**

Restrepo (2008) implica considerar dos aspectos importantes que tienen que ver con ella en este caso el direccionar y liderar los cuales se integran entre sí y son pieza clave para la organización

###### **Definición operacional**

Se utilizó el cuestionario acerca del aprendizaje cooperativo perteneciente a los autores Díaz y Hernández (2004), basada en 36 preguntas definidas en escalas politómicas.

##### **Variable 2: Habilidades directivas**

###### **Definición conceptual**

Savin (1976) define las habilidades directivas como la capacidad de poder realizar cualquier tipo de proceso teniendo en consideración su experiencia en situaciones similares

###### **Definición operacional**

El instrumento utilizado fue el cuestionario de las habilidades sociales de Muñoz (2011) que fue adaptado para la investigación y se basó en 30 preguntas de escalas politómicas.

## Operacionalización

Tabla 1

### *Operacionalización de la variable gestión estratégica*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y rangos
<b>Planeación</b>	Objetivos	1 al 9	Ordinal	Bueno (36-83)
	Diseño		Nunca (1)	
	Administración		Casi nunca (2)	Regular (84-131)
	Implementación		A veces (3) Casi siempre (4)	
<b>Organización</b>	Visión	10 al 18	Siempre (5)	Malo (132-180)
	Misión			
	Comunicación			
<b>Dirección</b>	Evaluación Comportamiento y actitudes Liderazgo	19 al 27		
<b>Control</b>	Estrategias y sistemas de control Monitoreo Evaluación y reconocimiento laboral	28 al 36		

Tabla 2

*Operacionalización de la variable habilidades directivas*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y Valores	Niveles y Rangos
<b>Habilidades Personales</b>	Autoconocimiento Manejo del estrés Solución de problemas	1 al 9	Nunca	1
			Casi nunca	2
<b>Habilidades Interpersonales</b>	Comunicación en las relaciones Ganar poder e influencia Motivación de los demás Manejo de conflictos	10 al 21	A veces	3
			Casi siempre	4
			Regular	5
			Siempre	5
				(103-140)
				(66-102)
				Malo (28-65)
<b>Habilidades Grupales</b>	Facultamiento y delegación Formación de equipos Cambio efectivo	22 al 30		

### 2.3. Población y muestra

Ñaupas et al. (2018), lo definen como un conjunto conformado por una o varias propiedades comunes.

La población censal constó de 82 docentes.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

#### Técnica

La encuesta realizada ayudó a obtener información. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) la define como un medio para recoger información.

#### Instrumento

Se usó el cuestionario como instrumento.

### Ficha técnica 1

Denominación:	Cuestionario de gestión estratégica
Autor :	Díaz y Hernández (2004)
Adaptado :	Quispe (2019)
Objetivo :	Determinar la gestión estratégica y su relación con las habilidades directivas
Administración:	Individual
Tiempo :	40 minutos
Escala de medición:	Escala politómica

### Validez

A través del juicio de expertos, se realizó la validación del cuestionario adaptado.

Tabla 3

*Distribución de los jueces evaluadores*

Expertos	Validación			
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Calificación
Dra. Ibarquen Cueva Francis	sí	sí	sí	Aplicable
Dra. Ramírez Caja Frida	sí	sí	sí	Aplicable
Dr. Zarate Ruiz Gustavo	sí	sí	sí	Aplicable

### Confiabilidad

Se aplicó el cuestionario a 20 docentes como parte de la prueba piloto y pasó la fiabilidad a través del Alpha de Cronbach.

Tabla 4

*Prueba de confiabilidad variable 1: Gestión estratégica*

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,894	36

*Fuente:* Base de datos de la prueba piloto

El instrumento obtuvo un coeficiente de 0,827 por lo tanto, el instrumento es altamente confiable.



## Ficha técnica 2

Denominación:	Cuestionario de habilidades directivas
Autor :	Muñoz (2011).
Adaptado :	Quispe (2019)
Objetivo :	Determinar la gestión estratégica y su relación con las habilidades directivas
Administración:	individual
Tiempo :	40 minutos
Escala de medición:	Escala politómica

## Validez

A través del juicio de expertos, se realizó la validación del cuestionario adaptado

Tabla 5

*Distribución de los jueces evaluadores*

Expertos	Validación			
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Calificación
Dra. Ibarguen Cueva Francis	sí	sí	sí	Aplicable
Dra. Ramírez Caja Frida	sí	sí	sí	Aplicable
Dr. Zarate Ruiz Gustavo	sí	sí	sí	Aplicable

## Confiabilidad

Se aplicó el cuestionario a 20 docentes como parte de la prueba piloto y pasó la fiabilidad a través del Alpha de Cronbach.

Tabla 6

Prueba de confiabilidad variable 2: Habilidades directivas

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,833	30

Fuente: Base de datos de la prueba piloto

El instrumento resultó altamente confiable ya que obtuvo un coeficiente de 0,818.

## **2.5. Procedimiento**

Conté con la venia del director de la institución educativa para realizar mis estudios de investigación. Respecto a la fiabilidad, se realizó una prueba a 20 docentes; posteriormente se procedió a la obtención de información con la población censal, para después emitir conclusiones y recomendaciones.

## **2.6. Método de análisis de datos**

Para contrastar las hipótesis empleé la estadística descriptiva e inferencial.

## **2.7. Aspectos éticos**

Respeté los principios y criterios éticos de una investigación, así también el anonimato de las personas encuestadas.

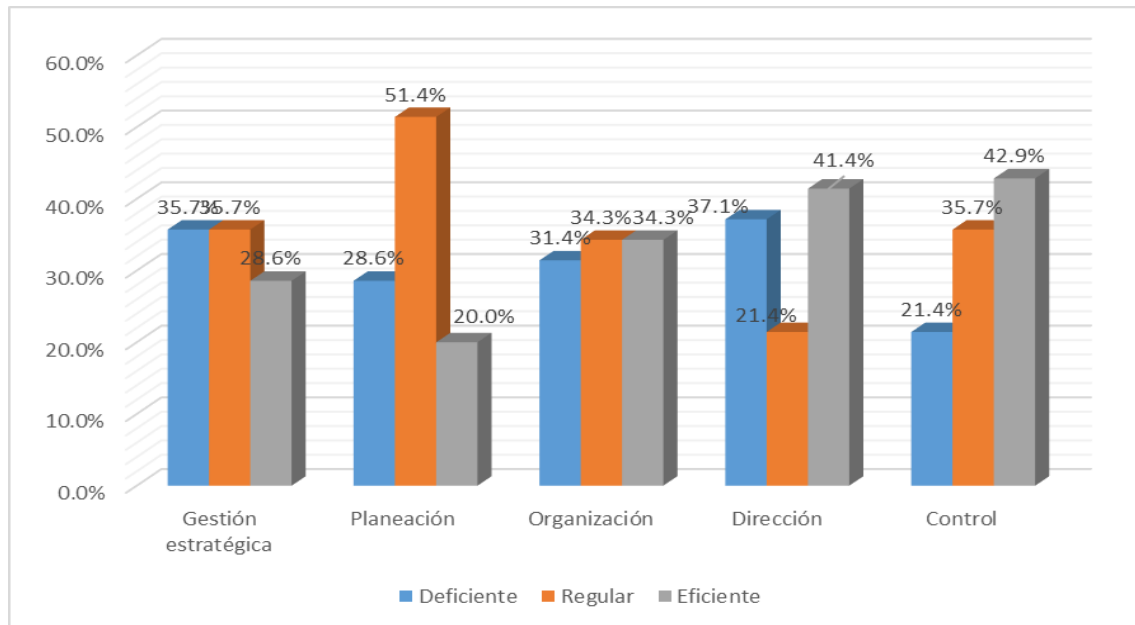
### III. Resultados

#### 3.1. Resultados descriptivos

Tabla 7

*Niveles de la variable gestión estratégica y dimensiones*

Niveles	Gestión estratégica		Planeación		Organización		Dirección		Control	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Eficiente	25	35.7	20	28.6	22	31.4	26	37.1	15	21.4
Regular	25	35.7	36	51.4	24	34.3	15	21.4	25	35.7
Deficiente	20	28.6	14	20.0	24	34.3	29	41.4	30	42.9
Total	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0



*Figura 1. Niveles de percepción de la variable gestión estratégica y dimensiones*

Los resultados descriptivos de esta variable arrojó que el 35.7% lo considera deficiente, el 35.7% los considera regular y el 28.6% es considerado como eficiente; en la dimensión Planeación el 28.6% lo considera deficiente, el 51.4% los considera regular y el 20.0% es considerado como eficiente; en la dimensión Organización el 31.4% lo considera deficiente, el 34.3% los considera regular y el 34.3% es considerado como eficiente; en la dimensión Dirección el 37.1% lo considera deficiente, el 21.4% los considera regular y el 41.4% es considerado como eficiente; en la dimensión Control el 21.4% lo considera deficiente, el 35.7% los considera regular y el 42.9% es considerado como eficiente.

Tabla 8

*Niveles de la variable habilidades directivas y dimensiones*

Niveles	Habilidades directivas		Habilidades personales		Habilidades interpersonales		Habilidades grupales	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Mala	22	31.4	20	28.6	23	32.9	17	24.3
Regular	18	25.7	26	37.1	24	34.3	28	40.0
Buena	30	42.9	24	34.3	23	32.9	25	35.7
Total	70	100,0	70	100,0	70	100,0	70	100,0

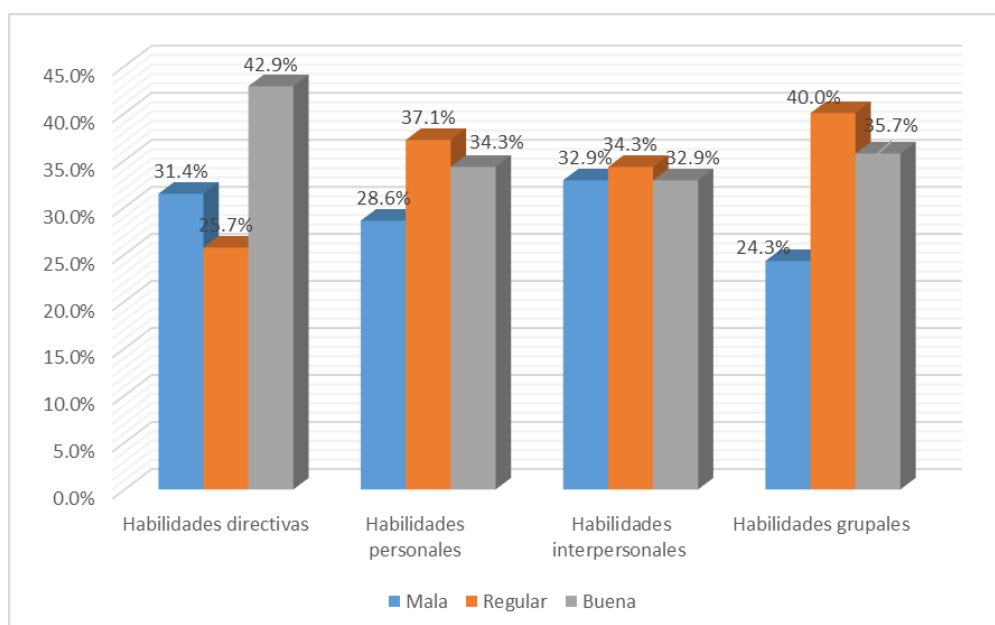


Figura 2. Niveles de percepción de la variable habilidades directivas y dimensiones

Los resultados descriptivos de esta variable arrojó que el 31.4% lo considera malo, el 25.7% los considera regular y el 42.9% es considerado como bueno; en la dimensión Habilidades personales el 28.6% lo considera malo, el 37.1% los considera regular y el 34.3% es considerado como bueno; en la dimensión Habilidades interpersonales el 32.9% lo considera malo, el 34.3% los considera regular y el 32.9% es considerado como bueno; en la dimensión Habilidades grupales el 24.3% lo considera malo, el 40.0% los considera regular y el 35.7% es considerado como bueno.

### 3.2. Resultados correlacionales.

Se probó las hipótesis para ello se establecieron hipótesis nulas y la hipótesis alterna de las variables y de variable – dimensión, se utilizó el Rho de Spearman que indicó en la hipótesis general (Gestión estratégica y habilidades directivas) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,432 y p-valor 0,000); la hipótesis específica-1 (Planeación\* habilidades directivas) el nivel de correlación es fuerte (Rho 0,543 y p-valor 0,000); la hipótesis específica-2 (Organización\* habilidades directivas el nivel de correlación es moderado (Rho 0,496 y p-valor 0,000); la hipótesis específica-3 ( Dirección\* habilidades directivas) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,489 y p-valor 0,000), la hipótesis específica-4 ( Control\* habilidades directivas) el nivel de correlación es moderado (Rho 0,520 y p-valor 0,000), en todos los casos en el nivel 0,01.

Tabla 9

*Sistema de hipótesis de la investigación*

Hipótesis	Variables*Correlación	Rho-Spearman	Significatividad -Bilateral	N	Nivel
Hipótesis general	Gestión estratégica*habilidades directivas	,432*	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-1	Planeación*habilidades directivas	,543**	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-2	Organización*habilidades directivas	,496**	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-3	Dirección*habilidades directivas	,489**	,000	70	Moderado
Hipótesis específica-4	Control*habilidades directivas	,520**	,000	70	Moderado

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

#### **IV. Discusión**

La gestión estratégica se relaciona con las habilidades directivas, arroja una correlación de 0,432 moderada. Los resultados de Vásquez (2017) señalaron que se deben plantear estrategias para mejorar la gestión y las habilidades de los docentes. Tafur (2017) resaltó una alta relación y se deben mejorar las habilidades de los directores para que exista una buena gestión.

La planeación se relaciona con las habilidades directivas arroja una correlación de 0,543 moderada. Al respecto, Leyva, Cavazos y Espejel (2018) señalaron que la planeación es importante en el desenvolvimiento y crecimiento de las Pymes. Al contrario Ahmed (2017) señaló que no solo se debe planificar sino se debe tener una creatividad administrativa. De acuerdo a los aportes podemos señalar que según nuestro estudio, en la planificación de los docentes de la I.E. no se planifica teniendo en cuenta las necesidades y fortalezas sino de acuerdo a las subjetividades de los docentes.

La organización se relaciona con las habilidades directivas arroja una correlación de 0,496 moderada. Romero (2016) señaló la importancia de dotar de un modelo de gestión para mejorar los servicios que se dan en la organización. Gonzáles (2017) señaló que hay una alta relación y esto se debe a la competitividad de la empresa.

La dirección se relaciona con las habilidades directivas arroja una correlación de 0,489 moderada. Alenezi (2019) señaló que existen muchos vacíos de gestión y dirección que perjudica a la institución. Pariona (2015) enfatizó que los directivos deben poseer habilidades para que puedan dirigir en las instituciones.

El control se relaciona con las habilidades directivas arroja una correlación de 0,520 moderada. Molina, Piñón, Sapién y Gallegos (2019) mencionaron que en todas las empresas se deben desarrollar habilidades para que se pueda realizar un control adecuado al contrario, Restrepo (2018) señaló que dos aspectos claves son el liderar y dirigir en todo control permite el desarrollo de habilidades.

## **V. Conclusiones**

**Primera:** Se concluye que existe una correlación moderada entre la gestión estratégica y las habilidades directivas, con un puntaje de 0,432.

**Segunda:** La correlación entre la planeación y las habilidades directivas es moderada, con un valor de 0,543.

**Tercera:** Existe una correlación moderada entre la organización y las habilidades directivas, con un valor de 0,496.

**Cuarta:** La dirección y las habilidades directivas se relacionan moderadamente con 0,489.

**Quinta:** Existe una correlación moderada entre el control y las habilidades directivas con 0, 520.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera,** Los directivos y docentes deben aplicar modelos de gestión estratégica adecuadas con fundamento científico siendo los directivos los principales estrategas para el cambio positivo con el fin de desarrollar las habilidades directivas.

**Segunda,** Evaluar se evalúe cualitativamente la planificación estratégica a fin de tomar decisiones oportunas para mejorar su aplicación.

**Tercera,** Buscar la mejora de la aplicación de estrategias y métodos considerados en el plan de trabajo a fin de desechar la gestión tradicionalista y dar paso a la gestión estratégica, sistemática orientada a la investigación , control y evaluación constantes de sus elementos que la integran para tomar decisiones oportunas y competitivas.

**Cuarta,** Modificar y delimitar el control estratégico a través de la preparación constante para generar cambios que beneficien la gestión.

**Quinta,** Aplicar un modelo de gestión estratégica que ayude a desarrollar positivamente la competitividad para obtener y clasificar la información que se obtiene de los sistemas de control.



## VII. Referencias

- Abascal, F. (2001) “Cómo se hace un Plan Estratégico – La Teoría del Marketing”. Editorial ESIC, Tercera Edición. Madrid – España, pp. 426-427’
- Andía , W. (2007) “Planeamiento Estratégico en el Sector Público”. Editorial El Saber. Lima –Perú, pp. 30-3
- Alenezi, Y. (2019) “ Strategic Management in Saudi Arabian Private Pre-University Education: A Case Study”. Dirasat: Educational Sciences; 2019, Vol. 46 Issue 2, p749-760, 12p.
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Ecoe Ediciones.
- Bateman, T., y Snell, S. (2009). Administración (8ª ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores SA.
- Betancourt , J. (2006) “Gestión Estratégica”, Tercera Edición, PORLAMAR, pp. 26-27
- Berrone, P. (2018) Retos éticos en la gestión estratégica: el XIX Simposio internacional IESE sobre ética, empresa y sociedad. Journal of Business Ethics; Nov2018, Vol. 152 Issue 4, p887-898, 12p, 1 Diagram, 1 Chart
- Bolland, J. (2017) Comprehensive Strategic Management : A Guide for Students, Insight for Managers .información de la publicación: Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Brown, W. (2010). Strategic management. En D. Renz, The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management (pp. 206 - 229). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (2006). Administración de los Recursos Humanos. Colombia. McGraw Hill.

Díaz, F. y Hernández, G. (2004). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo (2ª. Ed). México D.F. Edit. McGraw Hill.

Drucker, P. (1994) Management Plan Books and Heinemann. England.

Drucker, P.(2003)La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial, Grupo Norma, 369 pp.

Egusquiza, C. (2000) “Auditoría de Gestión”. Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables. Edit. U.N.M.S.M. Segundo Semestre. Lima-Perú.

Fernández, E. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario. Madrid: Paraninfo.

González,A. (2017)”Gestión estratégica empresarial y competitividad de personal del Colegio Data System’s Ingenieros”para optar el grado de Maestro en Administración de negocios en la Universidad Ricardo Palma, Lima-Perú.

Gonzales,J.; Salazar,F.;Ortiz,R. y Verdugo,D. (2019) “Strategic management: tool for decision making in organizations” Telos, vol. 21, núm. 1, 2019 Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>

Gibbons, P.(2015) Strategic management: A perspective on the development of the field of strategic management and the contribution of the Irish Journal of Management. Irish Journal of Management; Dublin Tomo 34, N.º 1, (2015): 22-41. DOI:10.1515/ijm-2015-0004.Recuperado en: <https://search.proquest.com/docview/1774328545/CA53972818AC49E5PQ/2?accountid=37408>

Griffin, R. (2011). Administración. Décima Edición. Editorial Cengage Learning.

Herrington(2017) Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations, Fourth Edition. Boston. Recuperado en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgii&AN=edsgcl.582622591&lang=es&site=eds-live>

- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) Comportamiento Organizacional, Conceptos, problemas y prácticas. 1ra Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Leyva,A; Cavazos,J. y Espejel,J.(2018)” Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME’s” en la Revista Contaduría y Administración 63 (3), 2018, 1-21 , Universidad de Sonora, México b Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México. Recuperado en : <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v63n3/0186-1042-cya-63-03-00003.pdf>
- Maldaner,L. y Kreling,R.(2019) Strategic Management of Manufacturing - Proposal of a method that recommends Production Techniques to Leverage Different Competitive Dimensions. Brazilian Business Review (Portuguese Edition). Mar/Apr2019, Vol. 16 Issue 2, p118-135. 18p.
- Madrigal, B. (2009). Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje. México: Editorial Mc Graw Hill Internacional
- Madrigal, B. (2005). Habilidades directivas. Segunda Edición. Edición México. Editorial Mc Graw Hill.
- Maucher, E. (2003) ¿Es usted un buen gerente? México: McGraw-Hill.
- Milla , L. (2007) “El Poder del Planeamiento Estratégico”. Editorial San Marcos, Primera Edición. Lima – Perú, p. 19
- Molina,L.; Piñón,L.; Sapién,A. y Gallegos,V. (2019) en su artículo “Analysis of the Administrative and Management Skills in the Micro and Small-sized Enterprises in the city of Chihuahua” Nova Scientia. 2019, Vol. 11 Issue 22, p293-322. 30p.
- Montenegro I. (2003) Evaluación del desempeño docente. Bogotá: Magisterio.
- Morrisey, G. (1996) El pensamiento estratégico. Madrid: Prentice Hall.
- Muñoz, G. (2011). Habilidades sociales. Madrid – España: Paraninfo, S.A.

- Nagpur,P.(2019) Gestión estratégica clave para reducir la brecha entre el objetivo y el logro. Revista The Hitavada.
- Nita,A. y Goga,C.(2018) Strategic Management in the Local Public Administration Institutions. Case study: Application of the Balanced Scorecard instrument in the Zalau City Hall.Revista de Stiinte Politice. Oct 2018, Issue 59, p69, 13 p. Recuperado en:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.557997429&lang=es&site=eds-live>
- Navarro, M. (2014) Sistemas de información Administrativa. México: Prentice-Hall.
- Ñaupas, H, Valdivia, M, Palacios, J. y Romero, H. (2018) Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 5ª. Edición, Bogotá; Ediciones de la U.
- Pfarrer, M.,Devers ,C. y Corley,K.(2018) Sociocognitive Perspectives in Strategic Management. Academy of Management Review; Oct2019, Vol. 44 Issue 4, p767-774, 8p. Recuperado en:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=139324617&lang=es&site=eds-live>
- Pariona (2015) “Relación entre el modelo de gestión estratégica y el desempeño docente en la I.E. n° 39017/mx-p de San Francisco, distrito de Ayna, Ayacucho – 2013”, para optar el grado de Magister en Administración educativa en la UCV. Lima-Perú.
- Porter, M. (1985). Generic Competitive Strategies . Nueva York.
- Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional . Colombia: Ecoe Ediciones .
- Restrepo, J. (2008) Liderazgo de empresas innovadoras. Bogotá: Paidós
- Robbins, S. (2009) Administración. México: McGraw-Hill.

- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Décima quinta Edición. Editorial Pearson
- Romero, O. (2016) “La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala” para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Ronda, G. (2015) Estrategias y dirección estratégica. España.
- Sahameh, M. y Ahmed, H. (2017) en su artículo ” Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University” Journal of Education and Practice [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) Vol.8, No.6, 2017 .Recuperado en: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133016.pdf>
- Savín, N. (1976) Pedagogía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Tafur, M. (2017) “Habilidades directivas y cambio organizacional en el programa nacional de saneamiento rural del ministerio de vivienda construcción y saneamiento – 2016” para optar el grado de Maestra en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, Perú.
- Teo, W. (2019) Administrative and Managerial Skills for Tomorrow's Medical Professionals: A Needs Assessment. Journal Of Graduate Medical Education [J Grad Med Educ] 2019 Aug; Vol. 11 (4 Suppl), pp. 200-202.
- Toso, K. (2003) “Planeamiento Estratégico”. Editorial Bussines E.I.R.L., Primera Edición. Lima – Perú, pp. 7-8.
- UNESCO (2014). Convivencia democrática, inclusión y cultura de paz. Santiago, Chile: OREALC.
- Vásquez. (2017) en su tesis “Desarrollo de habilidades directivas y desempeño laboral del “proyecto especial del valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro en Ayacucho, 2017” para optar el grado de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. Lima-Perú.

Vinh,S.(2008) Relationship of Strategic Performance Management to Team Strategy, Company Performance and Organizational Effectiveness. Team Performance Management - Volume 14, Issue 3\4.Recuperado en:  
<https://search.proquest.com/docview/2131017358/bookReader?accountid=37408&ppg=6>

Vivar, D. (2000) Las Organizaciones. Octava Edición. Barcelona: McGraw-Hill.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. (6ª Ed.) Prentice Hall. México

Yossef, S.(2017) Efficiency of Personal and Administrative Skills for Managerial Leadership on Administrative Creativity at Najran University. Journal of Education and Practice, v8 n6 p113-122 2017

## Anexos

Título: Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Gestión estratégica				
¿Cuál es la relación entre la gestión estratégica y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019?	Determinar la relación entre la gestión estratégica y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019	La gestión estratégica se relaciona con las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos
			Planeación	Objetivos Diseño Administración Implementación	1 al 9	Nunca 1 Casi nunca 2	Deficiente [36-83] Regular [84-131] Eficiente [132-180]
Problemas específicos	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas  La planeación se relaciona con las	Organización	Visión Misión Comunicación	10 al 18	A veces 3 Casi siempre 4	



¿Cuál es la relación entre la planeación y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019?	Determinar la relación entre la planeación y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019.	habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019.	Dirección	Evaluación Comportamiento y actitudes Liderazgo	19 al 27	Siempre 5	
¿Cuál es la relación entre la organización y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019?	Determinar la relación entre la organización y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019.	La organización se relaciona con las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019.	Control	Estrategias y sistemas de control Monitoreo	28 al 36		
¿Cuál es la relación entre la dirección y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer	Determinar la relación entre la dirección y las habilidades directivas en la Institución	La dirección se relaciona con las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019.		Evaluación y reconocimiento laboral			

<p>Bellavista, Callao,2019?</p> <p>¿Cuál es la relación entre el control y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019?</p>	<p>educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019.</p> <p>Determinar la relación entre el control y las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019</p>	<p>El control se relaciona con las habilidades directivas en la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao,2019</p>	
---	---	--	--

--	--	--

			Variable 2: Habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas valores	Niveles o rangos

			Habilidades Personales	Autoconocimiento Manejo del estrés Solución de problemas	1 al 9	Nunca 1 Casi nunca 2 A veces 3	Bueno (103-140)
			Habilidades Interpersonales	Comunicación en las relaciones Ganar poder e influencia Motivación de los demás	10 al 21	Casi siempre 4 Siempre 5	Regular (66-102) Malo (28-65)
			Habilidades Grupales	Manejo de conflictos	22 al 30		

				Facultamiento y delegación Formación de equipos Cambio efectivo			
--	--	--	--	---	--	--	--

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
--------------------------------	---------------------	-------------------------	---------------------------------------

<p>ENFOQUE: Cuantitativo</p> <p>MÉTODO. Hipotético-deductivo</p> <p>TIPO: Básica</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO:</p> <p style="padding-left: 40px;">No experimental</p> <p style="padding-left: 40px;">Transversal</p>	<p>Población censal:</p> <p>Estuvo conformada 82 docentes de la Institución educativa Dora Mayer Bellavista, Callao</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario de habilidades directivas.</p> <p>Cuestionario de satisfacción laboral</p>	<p>DESCRIPTIVA: - Tablas de frecuencia</p> <p>Figuras estadísticas</p> <p>INFERENCIAL: Para la prueba de Hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman:</p> $r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$ <p>Dónde:</p> <p><math>r_s</math> = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman</p> <p>d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)</p> <p>n = Número de datos</p>
---	---	--	---

Anexo 2: Instrumentos

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Estimado(a) Docente:

Esta vez solicitamos tu valioso aporte respondiendo a la presente encuesta anónima que tiene por finalidad realizar un estudio sobre la gestión estratégica desde ya agradecemos tu participación.

INDICACIONES:

Marque usted el numeral que considera en la escala siguiente.

1 = Nunca            2 = Casi nunca            3 = A veces            4 = Casi siempre            5 = Siempre

VARIABLE: Gestión Administrativa						
N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	PLANEACIÓN					
1	Es factible la planeación en la Institución educativa.					
2	La toma de decisiones está centralizada (solo por directivos).					
3	Están bien definidos los objetivos en el área que desempeña en la Institución educativa					
4	Tienen metas preestablecidas en función a los intereses y necesidades de los estudiantes.					
5	Los objetivos y metas se basan en la realidad de la Institución educativa.					
6	Se diseñan planes estratégicos en la Institución educativa.					
7	Se aplica la administración estratégica en la Institución educativa.					
8	Se ha realizado implementación de administración estratégica en la Institución educativa.					
9	Se administra e implementa los recursos humanos, financieros y materiales en la Institución educativa.					
	ORGANIZACIÓN					
10	Conoce la misión de la Institución educativa.					
11	Conoce la visión de la Institución educativa.					
12	Están claramente definidos los objetivos de la Institución educativa.					
13	Conoce los valores de la Institución educativa.					

14	Existe un organigrama de la Institución educativa.					
15	El organigrama está actualizado.					
16	Están definido formalmente el área de gestión administrativa.					
17	Existe una buena comunicación en la Institución educativa.					
18	Existe una buena comunicación idónea entre los docentes de las diferentes áreas curriculares.					
	DIRECCIÓN					
19	Es evaluada la eficiencia la eficacia en su Institución educativa.					
20	Se presentan faltas e inasistencias laborales con frecuencia.					
21	Los retiros voluntarios de docentes contratados son muy frecuentes.					
22	Se evidencian conflictos laborales frecuentemente.					
23	El comportamiento de sus compañeros ante terceros en su área curricular es el adecuado.					
24	Existen problemas de comportamiento y aptitudes de docentes en el ambiente de trabajo.					
25	Está satisfecho con su trabajo.					
26	Existe un líder en la institución educativa					
27	Existe alguien que supervisa o coordina su trabajo					
	CONTROL					
28	Son controlados todos los procesos en la Institución educativa.					
29	Se emplean estrategias de control anticipada a los problemas educacionales.					
30	Existen sistemas de control en su área de trabajo.					
31	Existen mecanismos de control en el momento que se presentan problemas.					
32	Existe monitoreo de las actividades pedagógicas que realiza en el aula.					
33	Existe evaluación periódica de su desempeño laboral.					
34	Se elaboran presupuestos de gastos de las actividades pedagógicas que realizan durante el año.					
35	Existen medidas de control financiero en la Institución educativa.					
36	Son evaluados y reciben reconocimiento por su desempeño.					

Estimado(a) Docente:

Esta vez solicitamos tu valioso aporte respondiendo a la presente encuesta anónima que tiene por finalidad realizar un estudio sobre las habilidades directivas desde ya agradecemos tu participación.

INDICACIONES:

Marque usted el numeral que considera en la escala siguiente.

1 = Nunca            2 = Casi nunca            3 = A veces            4 = Casi siempre            5 = Siempre

El directivo

N°	Habilidades personales	5	4	3	2	1
1	Tiene capacidad de manejo a él mismo y maneja sus relaciones con los demás.					
2	Demuestra actitudes maduras en la toma de decisiones					
3	Demuestra una actitud orientada al cambio y a la mejora de su personalidad					
4	Administra bien su tiempo dando prioridad a asuntos importantes.					
5	Maneja adecuadamente el estrés aun teniendo responsabilidades.					
6	Soluciona en tiempos oportunos los problemas propios a su cargo.					
7	Toma decisiones con certeza un problema encontrado.					
8	Brinda alternativas de solución creativas e innovadoras al problema.					
9	Platea soluciones propiciando el bien común.					
	Habilidades interpersonales					
10	Trata de manera personal los problemas de los miembros de la institución educativa.					
11	Comunica acciones correctivas para fortalecer la relación con él.					
12	Es realista en sus apreciaciones.					
13	Propone nuevas ideas para mejorar el trabajo docente son aceptadas					



14	Es persuasivo y logra que los demás acepten sus planteamientos.					
15	Genera acuerdos y consensos para ejecutar planes institucionales.					
16	Diseña y asigna tareas que impliquen retos.					
17	Felicita en el momento propicio.					
18	Reconoce y estimula los desempeños excepcionales de los docentes.					
19	Soluciona los conflictos para fortalecer las relaciones interpersonales.					
20	Aplica diversas estrategias para evitar conflictos					
21	Interviene en el conflicto procurando soluciones justas.					
	Habilidades grupales					
22	Delega funciones a los docentes.					
23	Brinda su confianza a quienes delega funciones.					
24	Realiza seguimiento de las tareas asignadas.					
25	Establece formas de coordinación eficaces entre los equipos de trabajo.					
26	Tiene en cuenta las capacidades de los docentes para lograr objetivos institucionales.					
27	Propone metas claras a los equipos de trabajo.					
28	Propicia un clima afectivo para que los docentes se comprometan.					
29	Estimula los cambios positivos.					
30	Ejerce diversos tipos de liderazgo entre los docentes					

### Anexo 3: Confiabilidad

#### Confiabilidad de la variable Gestión estratégica

GESTION ESTRATEGICA.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

24: P10

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36
1	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3	1	5	2	3	4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3
2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5
3	1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3
4	1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1
5	2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1	5	5	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1
6	2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2	3	5	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4
7	1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	5	1	4	5	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1
8	3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5
9	2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4
10	2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2	3	1	4	2	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5
11	1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2
12	1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3
13	5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5
14	4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2
15	2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1
16	4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4
17	4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3
18	4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5
19	4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5
20	5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

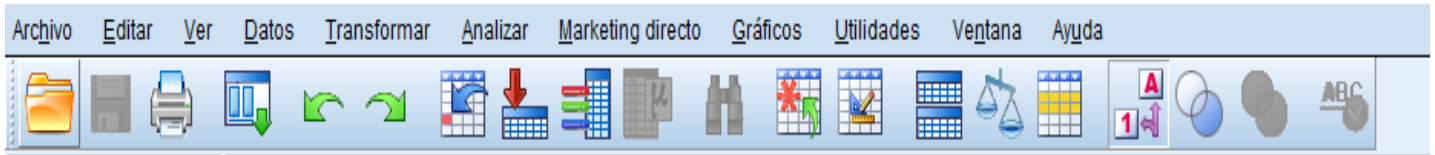
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	36

Confiabilidad de la variable Habilidades directivas

Habilidades directivas.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos



11:

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
1	1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3	1	5	2	3	1	2	1	4	1	1
2	3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	1	3	3	3	1	1
3	1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	4	5	4	1	1	1
4	1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	2	5	4	3	2	1
5	2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1	5	5	3	2	3	2	1	2	1	1
6	2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2	3	5	3	3	5	1	4	2	2	1
7	1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	5	1	4	5	5	4	4	1	3	2
8	3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	3	2	4	4	3	3
9	2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	5	2	1	4	2	2
10	2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2	3	1	4	2	3	1	4	3	3	3
11	1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	1	5	4	4	3	2
12	1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	1	4	2
13	5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	5	2	3	4	4	2
14	4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	5	4	2	1	4	3
15	2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	1	5	2	5	5	3
16	4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	1	2	3	3	4	3
17	4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	1	3	5	5	5	3
18	4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	3	3	2	2	5	4
19	4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4
20	5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	1	5	4	3	2

**Resumen de procesamiento de casos**

	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,833	30

Anexo 4: Base de datos

Base de datos de la variable Gestión estratégica

GESTIÓN ESTRATÉGICA																																				
PLANEACIÓN									ORGANIZACIÓN									DIRECCIÓN									CONTROL									
p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	
1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3	1	5	2	3	4	1	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3
3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	
1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	
1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	
2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1	5	5	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	
2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2	3	5	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	3	3	4		
1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	5	1	4	5	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	
3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	
2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	
2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2	3	1	4	2	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	
1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	
1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	
5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	
4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	
2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	
4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	
4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	
4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	
4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	1	2	5
5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	
4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	
4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	1	2	5
5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	
4	1	5	4	4	3	4	4	1	3	3	4	5	1	2	2	3	2	3	2	4	2	2	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5		
4	1	1	4	4	3	2	1	4	1	5	3	4	4	2	4	1	2	4	1	1	3	3	4	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	
4	2	1	1	4	2	3	4	4	5	5	3	2	5	3	5	3	4	4	4	1	4	5	1	5	5	3	3	5	4	4	4	2	1	1	1	
2	1	5	3	1	3	1	2	2	5	5	3	4	1	4	1	2	5	1	1	4	5	1	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	
2	2	2	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	1	5	2	2	5	1	3	3	3	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	
2	5	3	1	5	3	5	3	2	2	3	3	1	2	1	5	2	5	4	2	2	5	5	2	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	
4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	4	4	4	4	1	2	3	1	5	4	1	1	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	
2	1	3	1	1	3	2	3	4	4	4	4	3	3	1	2	3	5	3	1	3	4	2	2	4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	
4	4	5	2	3	4	2	1	3	2	1	1	3	3	5	2	5	1	5	4	2	4	2	1	4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	
1	3	4	2	2	1	1	5	1	5	3	1	3	5	2	5	5	3	2	5	5	2	2	1	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	
2	1	4	5	4	3	5	4	1	3	3	1	1	4	1	2	5	5	5	1	5	1	1	3	4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	

5	1	2	3	1	2	5	2	2	2	3	3	1	3	4	5	4	3	4	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	
3	1	4	2	2	4	1	3	3	2	1	4	4	3	4	1	4	3	4	4	4	2	5	4	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	
1	4	5	1	3	2	2	4	4	2	2	2	1	1	3	1	1	4	2	4	5	5	4	1	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	
3	5	5	4	5	5	3	3	1	1	5	5	2	1	5	2	5	1	5	4	4	2	2	5	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	
5	2	5	3	5	1	4	4	3	5	5	2	3	1	2	1	4	2	2	2	2	1	2	5	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	
2	3	1	4	1	2	3	3	2	1	2	3	5	2	4	1	4	4	2	3	5	1	5	3	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	
5	3	5	1	3	3	5	1	3	5	2	5	2	5	2	1	5	3	3	2	2	3	4	1	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	
3	2	2	4	4	1	5	4	2	2	4	4	3	3	2	4	5	1	5	4	1	5	4	5	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	
3	5	5	4	3	3	4	1	2	1	5	5	2	5	5	3	1	3	1	4	5	4	3	5	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	
5	1	1	3	4	4	1	3	4	1	4	1	3	5	5	2	2	2	3	3	1	3	3	3	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	
4	2	2	3	5	5	2	3	1	1	3	5	4	1	2	3	5	1	2	4	2	3	1	5	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	
1	5	5	5	3	4	5	3	3	4	3	1	4	3	1	5	5	5	2	2	3	2	2	4	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	
4	5	3	4	1	3	2	4	5	5	5	3	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	
2	1	3	2	1	2	3	4	2	3	3	2	2	5	5	5	4	2	5	1	2	2	4	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	
5	2	4	1	5	2	2	5	4	3	5	2	5	2	2	3	5	1	4	5	4	2	5	4	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	
2	3	1	4	2	1	1	1	4	5	5	4	5	5	1	2	5	3	1	4	3	5	3	3	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	
5	1	4	1	1	4	2	3	4	1	5	2	1	4	3	5	1	3	5	3	5	2	1	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	
5	1	5	2	5	2	3	5	1	4	1	1	3	2	3	4	1	1	5	2	2	2	4	5	4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	
2	4	4	1	4	4	2	3	2	4	5	1	5	5	2	5	4	3	4	5	2	4	1	1	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	
2	1	4	3	4	5	3	2	2	5	4	1	4	2	5	5	4	3	1	2	3	5	4	2	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	
3	2	4	5	1	4	2	3	3	3	5	4	5	5	5	2	1	1	1	4	1	1	3	4	2	2	5	1	5	4	1	4	3	1	1	1	
4	4	4	3	3	1	3	3	3	2	1	1	1	3	1	5	5	3	2	4	1	4	4	4	4	4	5	3	2	4	2	1	1	1	4	1	
4	3	2	5	4	3	3	3	2	5	4	2	1	2	4	5	4	1	3	2	2	5	3	1	5	3	3	2	3	1	3	4	4	5	5	5	
3	5	4	5	5	3	2	1	4	2	4	3	1	3	3	2	4	1	4	3	4	1	2	1	5	4	4	2	3	1	1	4	3	2	2	3	
2	3	1	5	4	3	3	1	4	3	4	1	3	2	4	5	1	4	5	3	4	5	2	5	4	4	1	2	5	3	2	3	2	2	1	3	
1	3	1	4	2	4	3	5	5	2	3	4	4	4	2	3	1	2	2	5	5	4	5	1	5	4	2	3	3	3	2	2	4	2	1	3	
1	2	2	4	4	1	3	5	2	3	5	1	1	1	1	3	2	1	2	3	1	5	5	1	3	3	3	4	3	2	4	5	5	5	2	5	
5	1	2	1	5	4	2	4	4	4	1	2	3	1	3	5	5	1	2	4	3	3	2	1	1	3	3	2	1	4	2	5	5	2	5	2	
4	5	2	3	4	5	5	3	5	2	2	5	1	2	2	2	5	1	2	2	2	3	1	5	4	4	1	3	2	2	4	4	2	3	3	3	
2	3	2	1	2	1	2	2	5	1	4	1	4	2	5	5	4	3	4	4	4	2	5	5	5	1	3	5	4	5	1	5	4	3	4	3	
1	5	5	1	5	4	3	1	4	4	2	1	3	2	5	5	4	4	3	5	4	1	3	3	5	1	5	1	5	1	3	3	1	2	3	5	
5	2	5	3	4	3	2	1	1	5	1	4	5	5	1	4	1	2	2	5	3	1	2	5	1	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	
4	1	4	3	4	4	4	4	4	2	1	2	3	3	1	5	2	5	4	4	2	2	4	5	2	1	5	2	3	5	1	1	2	3	4	5	
3	3	4	3	3	1	3	5	1	2	3	2	3	3	1	5	5	1	1	2	2	1	4	4	4	3	5	2	4	3	3	5	2	5	4	3	
1	4	3	4	2	5	5	1	2	1	2	4	3	4	3	1	3	1	3	1	3	1	2	2	4	5	4	2	1	1	1	4	1	4	5	5	
2	4	4	2	1	4	1	3	2	2	4	5	3	4	5	3	2	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	1	1	4	4	3	1	1	4	5	4

Base de datos de la variable Habilidades directivas

HABILIDADES DIRECTIVAS																													
HABILIDADES PERSONALES									HABILIDADES INTERPERSONALES											HABILIDADES GRUPALES									
p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30
1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3	1	5	2	3	1	2	1	4	1	1
3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	1	3	3	3	1	1
1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	4	5	4	1	1	1
1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	2	5	4	3	2	1
2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1	5	5	3	2	3	2	1	2	1	1
2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2	3	5	3	3	5	1	4	2	2	1
1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	5	1	4	5	5	4	4	1	3	2
3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	3	2	4	4	3	3
2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	5	2	1	4	2	2
2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2	3	1	4	2	3	1	4	3	3	3
1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	1	5	4	4	3	2
1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	1	4	2
5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	5	2	3	4	4	2
4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	5	4	2	1	4	3
2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	1	5	2	5	5	3
4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	1	2	3	3	4	3
4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	1	3	5	5	5	3
4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	3	3	2	2	5	4
4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	1	5	4	3	2
4	1	5	4	4	3	4	4	1	3	3	4	5	1	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	5	1	3	4	4	2
4	1	1	4	4	3	2	1	4	1	5	3	4	4	2	4	1	2	4	1	1	3	3	4	4	5	4	1	4	3
4	2	1	1	4	2	3	4	4	5	5	3	2	5	3	5	3	4	4	4	1	4	5	1	4	2	5	5	5	3
2	1	5	3	1	3	1	2	2	5	5	3	4	1	4	1	2	5	1	1	4	5	1	5	1	1	5	3	4	3
2	2	2	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	1	5	2	2	5	1	3	3	3	2	2	2	2	5	4
2	5	3	1	5	3	5	3	2	2	3	3	1	2	1	5	2	5	4	2	2	5	5	2	3	1	4	5	5	3
4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	4	4	4	4	1	2	3	1	5	4	1	1	1	2	5	2	2	4	5	4
2	1	3	1	1	3	2	3	4	4	4	4	3	3	1	2	3	5	3	1	3	4	2	2	2	4	1	4	5	5
4	4	5	2	3	4	2	1	3	2	1	1	3	3	5	2	5	1	5	4	2	4	2	1	5	1	2	4	5	5
1	3	4	2	2	1	1	5	1	5	3	1	3	5	2	5	5	3	2	5	5	2	2	1	4	1	3	1	1	1
2	1	4	5	4	3	5	4	1	3	3	1	1	4	1	2	5	5	5	1	5	1	1	3	5	2	5	4	1	1
5	1	2	3	1	2	5	2	2	2	3	3	1	3	4	5	4	3	4	2	1	1	1	1	3	5	4	3	2	1
3	1	4	2	2	4	1	3	3	2	1	4	4	3	4	1	4	3	4	4	4	2	5	4	3	1	5	3	1	1
1	4	5	1	3	2	2	4	4	2	2	2	1	1	3	1	1	4	2	4	5	5	4	1	4	3	4	2	1	1

Base de datos de la variable Gestión estratégica

GESTIÓN ESTRATÉGICA																																				
PLANEACIÓN									ORGANIZACIÓN									DIRECCIÓN									CONTROL									
p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	
1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3	1	5	2	3	4	1	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3
3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	3	1	1	1	4	3	1	3	1	2	1	5	
1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	
1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	1	1	1	
2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1	5	5	3	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	3	2	1	
2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2	3	5	3	3	2	2	1	1	2	4	2	2	2	3	3	4	
1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	5	1	4	5	1	3	2	3	1	5	3	2	2	4	1	1	
3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	4	3	3	4	3	1	3	2	2	1	1	5	
2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	4	2	2	4	4	1	2	3	3	2	1	4	
2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2	3	1	4	2	3	3	3	1	1	5	3	5	3	1	5	5	
1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	
1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	4	4	2	3	4	3	1	4	3	
5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	
4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	
2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	
4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	
4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3	3	3	2	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3		
4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	
4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	
5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	
4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	
4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	
5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	3	2	2	5	3	3	3	3	4	1	2	
4	1	5	4	4	3	4	4	1	3	3	4	5	1	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	4	4	2	4	4	2	3	4	3	2	1	5	
4	1	1	4	4	3	2	1	4	1	5	3	4	4	2	4	1	2	4	1	1	3	3	4	1	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	
4	2	1	1	4	2	3	4	4	5	5	3	2	5	3	5	3	4	4	4	1	4	5	1	5	5	3	3	3	5	4	4	4	2	1	1	
2	1	5	3	1	3	1	2	2	5	5	3	4	1	4	1	2	5	1	1	4	5	1	5	3	4	3	1	4	5	5	5	4	2	5	4	
2	2	2	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	1	5	2	2	5	1	3	3	3	2	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	5	
2	5	3	1	5	3	5	3	2	2	3	3	1	2	1	5	2	5	4	2	2	5	5	2	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	
4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	4	4	4	4	1	2	3	1	5	4	1	1	1	2	4	5	4	4	5	5	5	5	5	1	2	5	
2	1	3	1	1	3	2	3	4	4	4	4	3	3	1	2	3	5	3	1	3	4	2	2	4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	
4	4	5	2	3	4	2	1	3	2	1	1	3	3	5	2	5	1	5	4	2	4	2	1	4	5	5	2	5	3	4	5	5	4	3	3	
1	3	4	2	2	1	1	5	1	5	3	1	3	5	2	5	5	3	2	5	5	2	2	1	1	1	1	2	1	4	1	2	2	2	1	3	
2	1	4	5	4	3	5	4	1	3	3	1	1	4	1	2	5	5	5	1	5	1	1	3	4	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	3	

HABILIDADES DIRECTIVAS																													
HABILIDADES PERSONALES									HABILIDADES INTERPERSONALES											HABILIDADES GRUPALES									
p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30
1	1	2	5	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	5	2	1	1	3	1	5	2	3	1	2	1	4	1	1
3	3	1	1	1	2	2	1	2	4	1	3	2	1	3	2	2	1	1	3	1	2	4	5	1	3	3	3	1	1
1	1	4	1	1	5	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	2	1	5	1	2	1	5	4	5	4	1	1	1
1	2	1	3	2	3	3	4	1	3	1	2	1	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	2	5	4	3	2	1	
2	2	2	3	1	1	3	2	3	1	3	3	1	4	3	2	3	3	5	1	5	5	3	2	3	2	1	2	1	1
2	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	3	1	2	2	3	1	1	2	3	5	3	3	5	1	4	2	2	1
1	2	3	1	1	4	2	5	3	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	5	1	4	5	5	4	4	1	3	2
3	2	3	1	3	1	2	2	3	4	3	2	4	3	2	1	2	2	5	1	4	2	2	1	3	2	4	4	3	3
2	3	5	1	3	1	4	2	5	2	3	3	1	4	2	2	4	4	1	2	2	5	2	5	5	2	1	4	2	2
2	2	5	3	4	1	4	1	5	3	2	2	1	5	2	4	4	4	2	2	3	1	4	2	3	1	4	3	3	3
1	3	5	1	3	2	4	2	2	1	4	4	2	4	4	2	4	2	5	5	3	2	2	4	1	5	4	4	3	2
1	2	2	3	3	5	2	3	2	5	4	3	2	3	4	2	2	2	4	4	3	5	4	4	1	4	2	1	4	2
5	4	5	3	4	1	3	4	3	4	3	2	1	3	5	1	3	3	1	4	1	1	2	5	5	2	3	4	4	2
4	4	4	4	4	3	2	4	1	4	4	2	5	1	4	1	2	3	3	4	4	3	1	3	5	4	2	1	4	3
2	3	4	2	4	4	3	4	1	5	2	3	2	4	4	5	3	4	5	4	4	5	5	3	1	5	2	5	5	3
4	3	1	4	5	3	3	3	5	4	3	5	3	5	5	2	3	4	3	2	2	4	1	5	1	2	3	3	4	3
4	4	3	2	4	5	5	4	3	1	5	5	4	2	5	3	5	3	3	3	3	3	3	2	1	3	5	5	5	3
4	5	1	5	4	5	4	1	3	4	5	3	2	3	5	1	4	5	3	5	2	1	5	5	3	3	2	2	5	4
4	5	5	4	5	4	4	1	2	5	4	4	5	5	4	5	4	5	1	3	3	4	5	3	4	3	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	5	3	3	2	4	4	1	4	5	5	5	5	4	5	1	1	5	3	4	1	5	4	3	2
4	1	5	4	4	3	4	4	1	3	3	4	5	1	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	5	1	3	4	4	2
4	1	1	4	4	3	2	1	4	1	5	3	4	4	2	4	1	2	4	1	1	3	3	4	4	5	4	1	4	3
4	2	1	1	4	2	3	4	4	5	5	3	2	5	3	5	3	4	4	4	1	4	5	1	4	2	5	5	5	3
2	1	5	3	1	3	1	2	2	5	5	3	4	1	4	1	2	5	1	1	4	5	1	5	1	1	5	3	4	3
2	2	2	5	4	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5	1	5	2	2	5	1	3	3	3	2	2	2	2	5	4
2	5	3	1	5	3	5	3	2	2	3	3	1	2	1	5	2	5	4	2	2	5	5	2	3	1	4	5	5	3
4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	4	4	4	4	1	2	3	1	5	4	1	1	1	2	5	2	2	4	5	4
2	1	3	1	1	3	2	3	4	4	4	4	3	3	1	2	3	5	3	1	3	4	2	2	2	4	1	4	5	5
4	4	5	2	3	4	2	1	3	2	1	1	3	3	5	2	5	1	5	4	2	4	2	1	5	1	2	4	5	5
1	3	4	2	2	1	1	5	1	5	3	1	3	5	2	5	5	3	2	5	5	2	2	1	4	1	3	1	1	1
2	1	4	5	4	3	5	4	1	3	3	1	1	4	1	2	5	5	5	1	5	1	1	3	5	2	5	4	1	1
5	1	2	3	1	2	5	2	2	2	3	3	1	3	4	5	4	3	4	2	1	1	1	1	3	5	4	3	2	1
3	1	4	2	2	4	1	3	3	2	1	4	4	3	4	1	4	3	4	4	4	2	5	4	3	1	5	3	1	1
1	4	5	1	3	2	2	4	4	2	2	2	1	1	3	1	1	4	2	4	5	5	4	1	4	3	4	2	1	1