



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSGRADO

### PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Desarrollo de las habilidades gerenciales en la institución educativa Salcantay -  
Surco 2020

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

Maestra en Gestión del Talento Humano

#### AUTORA:

Br. Gina Rapchelli Cosio Pinto (ORCID: 0000-0003-3681-9619)

#### ASESORA:

Dra. Jessica Paola Palacios Garay (ORCID: 0000-0002-2315-1683)

#### LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo de Habilidades Gerenciales

LIMA – PERÚ

2020

**Dedicatoria:**

Siempre he considerado que lo esencial para lograr tus metas es la perseverancia, en todo el tiempo que duro la maestría fueron mis padres quienes nunca dejaron de motivarme para lograr mi objetivo. Es por ello que este trabajo realizado se los dedico a ellos.

**Agradecimiento:**

Agradezco a Dios por darme salud y fuerzas para lograr mi objetivo. A mis docentes, asesora y revisor quienes me apoyaron en toda esta etapa de aprendizaje. A mis amistades, que me regalaron su tiempo para poder ser partícipes de esta investigación.



## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Gina Rapchelli Cosio Pinto, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión del Talento Humano, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: “Desarrollo de las habilidades gerenciales en la institución educativa Salcantay Surco-2020”, en 139 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión del Talento Humano, es de mi autoría.

Por tanto, 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, 03 de agosto de 2020.



Gina Rapchelli Cosio Pinto

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>iii</b>
<b>Página del Jurado</b>	<b>iv</b>
<b>Declaratoria de autenticidad</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xiii</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTODO</b>	<b>16</b>
2.1. Tipo y diseño de investigación	16
2.2. Escenario de estudio	17
2.3. Participantes	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
2.5. Procedimiento	18
2.6. Método de análisis de información	19
2.7. Aspectos éticos	20
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>21</b>
3.1. Descripción de la recolección de datos cualitativos.	21
3.2. Reducción de datos y generación de categorías.	21
3.3. Comparación, relación y clasificación de las categorías. Surgimiento de las primeras conclusiones.	22
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>29</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>36</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>42</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 1 – administrativos).....	46
<b>Tabla N° 2</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 1 – docentes).....	47
<b>Tabla N° 3</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 2 – administrativos).....	48
<b>Tabla N° 4</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 2 – docentes).....	49
<b>Tabla N° 5</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 3 – administrativos).....	50
<b>Tabla N° 6</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 3 – docentes).....	51
<b>Tabla N° 7</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 4 – administrativos).....	52
<b>Tabla N° 8</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 4 – docentes).....	53
<b>Tabla N° 9</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 5 – administrativos).....	54
<b>Tabla N° 10</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 5 – docentes).....	55
<b>Tabla N° 11</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 6 – administrativos).....	56
<b>Tabla N° 12</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 6 – docentes).....	57
<b>Tabla N° 13</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 7 – administrativos).....	58
<b>Tabla N° 14</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 7 – docentes).....	59
<b>Tabla N° 15</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 8 – administrativos).....	60
<b>Tabla N° 16</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 8 – docentes).....	61
<b>Tabla N° 17</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 9 – administrativos).....	62
<b>Tabla N° 18</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 9 – docentes).....	63

<b>Tabla N° 19</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 10 – administrativos).....	64
<b>Tabla N° 20</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 10 – docentes) .....	65
<b>Tabla N° 21</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 11 – administrativos).....	66
<b>Tabla N° 22</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 11 – docentes) .....	67
<b>Tabla N° 23</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 12 – administrativos).....	68
<b>Tabla N° 24</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 12 – docentes) .....	69
<b>Tabla N° 25</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 13 – administrativos).....	70
<b>Tabla N° 26</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 13 – docentes) .....	71
<b>Tabla N° 27</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 14 – administrativos).....	72
<b>Tabla N° 28</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 14 – docentes) .....	73
<b>Tabla N° 29</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 15 – administrativos).....	74
<b>Tabla N° 30</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 15 – docentes) .....	75
<b>Tabla N° 31</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 16 – administrativos).....	76
<b>Tabla N° 32</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 16 – docentes) .....	77
<b>Tabla N° 33</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 17 – administrativos).....	78
<b>Tabla N° 34</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 17 – docentes) .....	79
<b>Tabla N° 35</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 18 – administrativos).....	80
<b>Tabla N° 36</b> Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 18 – docentes) .....	81



<b>Tabla N° 37</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 1.....	82
<b>Tabla N° 38</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 1 .....	83
<b>Tabla N° 39</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 2.....	84
<b>Tabla N° 40</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 2 .....	85
<b>Tabla N° 41</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 3.....	86
<b>Tabla N° 42</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 3 .....	87
<b>Tabla N° 43</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 4.....	88
<b>Tabla N° 44</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 4 .....	89
<b>Tabla N° 45</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 5.....	90
<b>Tabla N° 46</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 5 .....	91
<b>Tabla N° 47</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 6.....	92
<b>Tabla N° 48</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 6 .....	93
<b>Tabla N° 49</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 7.....	94
<b>Tabla N° 50</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 7 .....	95
<b>Tabla N° 51</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 8.....	96
<b>Tabla N° 52</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 8 .....	97
<b>Tabla N° 53</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 9.....	98
<b>Tabla N° 54</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 9 .....	99

<b>Tabla N° 55</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 10.....	100
<b>Tabla N° 56</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 10 .....	101
<b>Tabla N° 57</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 11.....	102
<b>Tabla N° 58</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 11 .....	103
<b>Tabla N° 59</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 12.....	104
<b>Tabla N° 60</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 12 .....	105
<b>Tabla N° 61</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 13.....	106
<b>Tabla N° 62</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 13 .....	107
<b>Tabla N° 63</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 14.....	108
<b>Tabla N° 64</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente- objetivo específico N°01 -pregunta 14 .....	109
<b>Tabla N° 65</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 15.....	110
<b>Tabla N° 66</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 15 .....	111
<b>Tabla N° 67</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 16.....	112
<b>Tabla N° 68</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 16 .....	113
<b>Tabla N° 69</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 17.....	114
<b>Tabla N° 70</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 17 .....	115
<b>Tabla N° 71</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 18.....	116
<b>Tabla N° 72</b> Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 18 .....	117
<b>Tabla N° 73</b> Matriz de discusión de resultados generales .....	118

<b>Tabla N° 74</b> Matriz de discusión de resultados específicos.....	119
<b>Tabla N° 75</b> Matriz de discusión de resultados específicos.....	120
<b>Tabla N° 76</b> Matriz de discusión de resultados específicos.....	121
<b>Tabla N° 77</b> Matriz de discusión de resultados específicos.....	122

## RESUMEN

En la actualidad las empresas buscan la sostenibilidad en el mercado y en el tiempo, es por ello que tienen un gran interés en conocer de qué forma las habilidades gerenciales fortalece el desarrollo empresarial. En consecuencia, facilita una comunicación más rápida entre los empleados de una empresa y potencia el trabajo en equipo. Las personas que tienen el rol de director, gerente o jefe de área, son las encargadas de llevar a una empresa en la dirección de poder cumplir con los objetivos de la misma. Justamente cuando estas personas poseen un conjunto de habilidades que incluyen la comunicación asertiva, liderazgo y motivación, entre otras, logran que los colaboradores sientan la satisfacción laboral, en el desarrollo de sus actividades, cumpliendo los objetivos trazados.

Con esta investigación se pretende lograr, analizar el desarrollo de habilidades gerenciales en la institución educativa Salcantay, ubicada en el distrito de Surco. La presente investigación es de enfoque cualitativo desde la perspectiva fenomenológica hermenéutica y basándose en la experiencia personal, con una muestra de 9 personas divididas en dos grupos, divididos en personal administrativo y personal docente. Se justifica porque esta investigación va a estudiar las inconsistencias de la institución educativa de manera global, no solo teniendo en cuenta los factores a mejorar, sino de potenciar los que son desarrollados para lograr los objetivos institucionales. En conclusión, con esta investigación la habilidad gerencial no solo guiara a la institución educativa al buen desarrollo empresarial, sino que otorgara habilidades a todo el personal que lo conforma; y a partir de ello, hacer de Salcantay una institución sostenible en el tiempo.

**Palabras claves:** habilidades gerenciales, ELT, desarrollo empresarial, trabajo en equipo, objetivos institucionales.

## ABSTRACT

Companies currently seek sustainability in the market and over time, which is why they have a great interest in knowing how managerial skills strengthen business development. Consequently, it facilitates faster communication between the employees of a company and enhances teamwork. People who have the role of director, manager or head of area, are responsible for leading a company in the direction of being able to meet its objectives. Just when these people possess a set of skills that include assertive communication, leadership and motivation, among others, they make collaborators feel job satisfaction, in the development of their activities, meeting the objectives set.

This research aims to achieve, analyze the development of managerial skills in the educational institution Salcantay, located in the Surco district. This research is a qualitative approach from the hermeneutical phenomenological perspective and based on personal experience, with a sample of 9 people divided into two groups, divided into administrative and teaching staff. It is justified because this research will study the inconsistencies of the educational institution in a global way, not only taking into account the factors to be improved, but also to promote those that are developed to achieve the institutional objectives. In conclusion, with this research, managerial ability will not only guide the educational institution to good business development, but will also grant skills to all the personnel that comprise it; and from this, make Salcantay a sustainable institution over time.

**Keywords:** managerial skills, ELT, business development, teamwork, institutional objectives.

## I. INTRODUCCIÓN

Alrededor del mundo muchas empresas y organizaciones buscan comprender que tan importante es el ser humano para el desarrollo íntegro y sostenible empresarial. En la actualidad, es muy difícil paralizar el tiempo ya que cada segundo es importante para el desarrollo personal y profesional de la persona. La gran mayoría de personas pasan su existencia laborando en distintas organizaciones usando todas sus habilidades para resolver situaciones cotidianas dentro de la organización, siguiendo protocolos y procesos solo con la finalidad de cumplir con sus funciones diarias. Haifeng, S. (2018) indica que las habilidades son diferentes en los seres humanos ya que pueden desarrollarse, aprenderse y dependen de las necesidades de cada individuo. Además, con la propia experiencia laboral, es que las habilidades se forman y constituyen; no son innatas. Whetten y Cameron (2005).

En la pesquisa por obtener mayores niveles de competitividad, las habilidades que demandan las organizaciones en los ejecutivos han variado en el tiempo según las nuevas tendencias y exigencias del mercado global, cada vez más emprendedor y competitivo. Esto se debe a que la labor, el compromiso y los desafíos a los que se enfrentan los ejecutivos han cambiado significativamente desde la sociedad industrial a la sociedad de la información, y de esta a la sociedad del conocimiento, caracterizada por la evolución y en la que de las habilidades gerenciales es la técnica más importante que las empresas deben fortalecer para que se convierta en generador de sabiduría, valor agregado y excelencia competitiva, generándose así nuevos retos para la gerencia del siglo XXI , tal como lo indica Drucker (2002) .

Para La Organización Mundial de la Salud (2008), citado por Garcia y Becerril (2015) indica que el desarrollo de Habilidades Gerenciales a nivel profesional es de relevante importancia, siendo la universidad como la entidad responsable de orientar y formar las competencias laborales y profesionales. Con base en lo mencionado anteriormente, resaltó que es necesario de enseñar a los jóvenes las siguientes habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, o para saber convivir en armonía: Toma de decisiones y solución de problemas, Pensamiento creativo y analítico, Comunicación y habilidades interpersonales y Autoconocimiento y empatía y Manejo de las emociones y el estrés.

En México, según Madrigal (2009) se realizó un modelo en las Universidades Tecnológicas para resaltar la importancia de las habilidades gerenciales, considerándola una estrategia pertinente para poder lograr cumplir con el reto de formar profesionales preparados para enfrentar los retos que se les presentara en un centro laboral a nivel directivo o en la administración de su propia empresa. El mundo de los negocios, a través del tiempo, ha ido cambiando; es por ello que ha surgido la necesidad del uso de nuevas habilidades gerenciales. En consecuencia, todo directivo o gerente de una empresa, o quien anhele a serlo, deberá estar en una actualización constante y reforzar sus habilidades gerenciales. Además, Moreno (2017) menciona que los gerentes se enfocan en encontrar líneas estratégicas para la toma de decisiones de forma acertada con habilidad y competencia, ayudando de esta manera el proceso educativo con eficacia y eficiencia en los niveles y modalidades educacionales. Testifica que los directivos de las escuelas primarias, son los encargados de orientar con uso de estrategias la interacción armónica con el entorno institucional y con el contexto sociocultural; tomar decisiones, trabajando en equipo hacia la consecución, con calidad, de los objetivos institucionales y enriquecer el desempeño de todos.

Para Arce (2015) en el Perú las Instituciones Educativas Saludables con RM N° 277-2005, conforman un programa vigente que a nivel Nacional concretan acciones entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud; a nivel Regional realizan un trabajo coordinado entre la Gerencia Regional de Salud y la Gerencia Regional de Educación; siendo el Director Educativo el encargado de dirigir la educación y a las instituciones educativas; destacan que las funciones que desarrolla cumplen con las cualidades idóneas de un líder en la sociedad educativa tales como: honestidad, perseverancia, motivación, optimismo, creatividad, liderazgo, comunicación, asertividad y trabajo en equipo para obtener un desempeño óptimo, en otras palabras tiene que manejar competencias que le permitan interactuar con el entorno social y así favorecer la gestión de la dirección.

Según los resultados de la primera encuesta anual del talento de la Semana Económica e Ipsos Perú (2013) menciona que en el Perú existe una carencia del talento gerencial, que se incrementa a medida aumenta la jerarquía del puesto. Siendo, la carencia de habilidades gerenciales y el peligro de progreso no están determinados por las vacantes disponibles de profesionales para cubrir puestos gerenciales, básicamente la escasez de alineamiento entre las habilidades con las que estos cuentan y aquellas que las empresas

requieren para tener un valor competitivo. Así mismo La Semana Económica e Ipsos comenta que, a partir de estudios realizados por empresas dedicadas en recursos humanos, en el Perú existe un elevado porcentaje de profesionales que no cuentan con habilidades gerenciales directivas que motive a las organizaciones a ser más competitivas. Según Schallock, B., Rybiu, C., Jochem, R. y Kohl, H. (2018) las habilidades técnicas son importantes, pero no son suficientes para una gestión adecuada dentro de la empresa, y las habilidades blandas son cada vez más requeridas y están siendo consideradas en el mercado. Con una visión estratégica de la gestión humana, se genera la necesidad de reconocer con claridad cuáles son las habilidades de gestión que las empresas necesitan según su tamaño y giro de negocio para confrontar con eficacia las restricciones y nuevos desafíos del mercado.

Analizando el desenvolvimiento de las colaboradoras de la institución educativa, se observa que no emplean los recursos correctos para el buen desarrollo empresarial y un desconocimiento de cómo desarrollar las Habilidades Gerenciales entre ellas, generando limitaciones al enfrentar problemas de orden administrativo, así mismo, un déficit en el manejo del recurso humano, para ello es necesario desarrollar habilidades gerenciales para así ayudar al mejor desempeño del grupo humano y dar sostenibilidad a la institución educativa. En este contexto se realizó una investigación dirigida a como sería el Desarrollo de Habilidades Gerenciales en la institución educativa Salcantay.

Con respecto a los antecedentes de carácter internacional, según López, Parra y Rubio (2019) en un estudio realizado a empresas colombianas manifiestan que toda empresa perdurable cuenta con cinco habilidades gerenciales, que son: liderazgo; comunicación; trabajo en equipo; solución de conflictos; y toma de decisiones. Además, sostienen que, manteniendo una visión de futuro y llevando capacitaciones constantes con el personal han logrado reducir los conflictos al interior de la empresa y hacer que la toma de decisiones sea más simplificada. Considerando lo antes mencionado, se entiende que para que una empresa sea rentable y sostenible en el tiempo es necesario el manejo de habilidades gerenciales. En la mayoría de empresas se cuenta con un directivo o gerente general que cumple con este importante rol, este profesional debe ser líder para poder guiar a toda una empresa. Para Naranjo (2015) el ser líder no es tener que dar órdenes a otros para que logren sus metas en una organización, es fomentar la iniciativa propia para así traslucir el potencial de cada persona, de tal manera que puedan comprometerse en función de sus propios principios y prioridades.



Cassab y Mayorca (2018) en su estudio realizado en mujeres comerciantes concluyo que, a través del ejercicio de su labor como consultoras, las mujeres sujeto de estudio alcanzan desenvolverse con eficacia gracias a la experiencia en ventas que se consolida con las capacitaciones que les brindan las compañías, con una continuidad mínima de cada seis meses. La suma de estos dos procesos, hacen que las comerciantes logren incrementar sus habilidades gerenciales y tengan la capacidad de encabezar su propio trabajo y se empoderan de su papel de consultoras, llegando a sentirse dueñas de su negocio; en la mayoría de ellas se fomenta la iniciativa propia, haciendo que su trabajo se desarrolle por su bienestar y no de la empresa.

Chavez (2015) en su evaluación de competencias con un enfoque gerencial en los trabajadores con cargos gerenciales de Manpower group en México y Centroamérica concluye la importancia entre la competencia multicultural y gerencial del personal que interactúa con empresas nacionales e internacionales. Se encontró que, en distintas organizaciones eminentes dentro del mercado empresarial, es imprescindible sostener los procesos de aprendizaje que dejen reanimar las capacidades necesarias para saber desenvolverse adecuadamente en aquellas posturas: personales, individuales, grupales, organizacionales, y del medio ambiente, que se confrontan constantemente al ejecutarse los roles gerenciales dentro de la organización. Para Camacaro (2017) sostiene que las organizaciones son entidades sociales donde se reúnen recursos materiales, financieros, técnicos, tecnológicos y capital humano; siendo esta última, la primordial fuente de energía, ya que son los empleados los que desarrollan las fases de transformación, tanto en materia prima como de conocimiento.

En el contexto nacional, Tamariz (2019) en su estudio por determinar las faltas disciplinarias en los jueces del segundo nivel del distrito judicial, mostro que la gran mayoría de los jueces no cuenta con habilidades gerenciales personales, siendo este el factor principal del erróneo comportamiento de los jueces. Según la Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) el desarrollo de habilidades es el componente principal para la productividad, la progresión y el desarrollo de los países. Pese a que el lado económico en el Perú ha incrementado, la deficiencia en capital humano se da por el desconocimiento de habilidades en las personas. Para Núñez, N. y Díaz, D. (2017) los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica en el contexto del progreso continuo de la educación sostenida en las normas internacionales y los modelos de calidad sostienen que las

competencias gerenciales que los directivos deben poseer son el manejo de dirección, el liderazgo y la gestión del cambio.

Según Arce (2015) en la búsqueda de la relación entre las competencias gerenciales, las habilidades de dirección y las habilidades administrativas en docentes en Arequipa sostiene que el conocimiento de habilidades gerenciales ha promovido la buena dirección gerencial, planeación estratégica y organización, y desarrollo personal en las instituciones educativas, dando una óptima relación entre las tres variables de estudio. Para Bustamante (2019) la importancia de las competencias gerenciales en los médicos del Perú es relevante para el desarrollo en sus diferentes áreas de trabajo. Pese a que estos profesionales están más enfocados en el bienestar de la salud, se considera la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales y personales ya que en sus puestos de trabajo afrontan diferentes situaciones con distintas personalidades de personas. Es por ello que concluye que se debe asignar horas teóricas de habilidades en las mallas curriculares para los estudiantes de medicina.

En cuanto a los aspectos conceptuales de la categoría acerca del Flujo de Comunicación, para Torres (2015) menciona que, en toda empresa, la comunicación se da en la interacción de los trabajadores al momento de realizar sus funciones; y personas ajenas (proveedores, clientes, etc.). Además, Albaladejo (2007) considera que el flujo de comunicación no solo se puede dar de forma verbal sino mediante el lenguaje del cuerpo; la gran mayoría de trabajadores viven con muy poca conciencia acerca de lo que sucede a nivel no verbal, la comunicación no verbal reste eficacia a nuestra comunicación verbal.

De acuerdo a la categoría expuesta se puede desprender dos subcategorías, i) la comunicación asertiva como mecanismo para un buen método de trabajo, ii) la información y participación como proceso para el buen entendimiento de las trabajadoras; las cuales según las necesidades de esta investigación se conceptualizo de la siguiente forma: cuando mencionamos sobre la comunicación asertiva como mecanismo para un buen método de trabajo, según Butrón (2018) la comunicación asertiva es una característica personal positiva de la persona ,que se desarrolla al expresar opiniones y valoraciones evitando enfrentamientos. Adicional a lo antes mencionado Gonzáles (2020) manifiesta que existen técnicas de asertividad que son la amabilidad, el respeto hacia la otra persona, el disco rayado (se da cuando se transmite un mensaje empleando el mismo tono y cadencia), la pregunta

asertiva ( se trata de elaborar una pregunta para saber cómo se mejoraría una situación para obtener un objetivo, en lugar de realizar críticas), tensión flotante (nos enfocamos en la parte del mensaje que nos hace saber la otra persona con la que estamos de acuerdo, en lugar de prestar atención en lo que no estamos de acuerdo) y el banco de niebla (concedemos la razón a la persona equivocada en una discusión ,usando la amabilidad).

De este modo la segunda subcategoría está referida a la información y participación como proceso para el buen entendimiento de las trabajadoras, para Urcola (2017) la participación en una empresa es fundamental para elevar la productividad, la eficacia, la innovación que guiará a esta a tener mayor competitividad, incremento del compromiso con los objetivos de la empresa y a su satisfacción. Bohórquez, L., Caro A. y Morales N. (2017) manifiestan de que para una empresa presente mayor liquidez y resultados positivos es a través de la capacitación constante de los empleados, el óptimo uso de los recursos tecnológicos y una buena organización de los tiempos. Así mismo es fundamental indicar que se está considerando una segunda categoría y esta se expresa a través de Procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo, para Valencia (2015) una empresa mantiene un desarrollo administrativo basándose en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que orientan la función administrativa. Así mismo para Amar, AD. y Hlupic, V. (2016) un proceso administrativo requiere de un buen liderazgo, proponiendo no emplear la autoridad con los trabajadores, sino permitiendo que todos tengan la oportunidad de poder agregar sus aportes y así ser partícipes del liderazgo en alguna actividad en conjunto dentro de la empresa. Para Blandez (2014) el desarrollo administrativo es consecuente al cambio; una engorrosa estrategia educacional con el fin de modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de una empresa, siendo como objetivo la adaptación a los cambios tecnológicos, mercados, desafíos y al desconcertado ritmo de los propios cambios.

Además, para Olvera, Pedroni y Almeyda (2020) manifiestan la relación que existe entre el buen desarrollo administrativo y el liderazgo, en toda empresa es común que las personas destacadas por su eficaz desempeño administrativo obtengan oportunidades para poder ascender a posiciones de liderazgo; sin embargo, es fundamental que las habilidades que tienen que desarrollar para dichos puestos se profundiza en la experiencia más que por circuitos formales dentro de la organización. Siendo de gran beneficio para comprender el

estilo de liderazgo que puede tener la persona y conocer la amplitud de adaptación que habrá entre el equipo y el líder, ya que el objetivo fundamental es la realización de los objetivos.

En esta segunda categoría se desprende dos sub categorías, siendo la primera, una buena dirección y control de los esfuerzos de las trabajadoras que forman la institución hacia determinados objetivos comunes, para Gutierrez (2010) menciona que el líder es alguien apreciado, honrado y seguido por su equipo de colaboradores. También indica que el líder elabora las mejores estrategias para que la empresa sea sostenible en el tiempo, muestra siempre el ejemplo, realizando sus procesos de principio a fin. Comenta que todo líder tiene las siguientes características: es una persona con visión al cambio, da iniciativa a los cambios en la empresa, es transparente, empático y sabe escuchar a sus colaboradores, en otras palabras, inspira autoconfianza entre los colaboradores. En cuanto a los estilos de líderes menciona los siguientes: directivo, visionario, afiliativo, participativo, ejemplarizador y mentor. Señala que el estilo directivo se caracteriza por una conducta dominante, es decir, el líder informara a los colaboradores sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben realizarlo en su día a día de una manera inteligente, evitando mostrar arrogancia al momento de mostrar su autoridad. También señala que el estilo visionario es imperioso, no solo se base en decir a los colaboradores que hacer, el líder percibe el apoyo de la gente manifestándoles los desafíos y responsabilidades en el camino a la dirección y objetivos de la institución. Además, menciona que el estilo afiliativo es cuando el gerente muestra énfasis en los colaboradores y trata de entender sus necesidades emocionales productos del trabajo. Con relación al estilo participativo, Gutiérrez (2010) señala que es democrático ya que los gerentes recogen todas las aportaciones que puedan dar los colaboradores para la toma de decisiones en la institución. También señala que el estilo ejemplarizador es dar el ejemplo con las acciones personales, haciendo que toda acción dentro de la institución es copia similar al del líder, generando logros en común. Por último, el estilo mentor es cuando el gerente escucha, guía y estimula el aprendizaje de los procesos de la institución mediante el dialogo.

Para Checa (2018) manifiesta que el liderazgo o dirección empresarial es la fusión de las habilidades gerenciales que una persona posee para influenciar en el comportamiento de otras personas o de un grupo determinado, logrando un desarrollo de funciones con entusiasmo y logrando los objetivos establecidos. Además, para Esponda (2018) el liderazgo es como la comunicación, donde existen el emisor y receptor, siendo ambos indispensables

para que exista una comunicación. El receptor silenciosamente influye sobre el emisor y este destina su mensaje en función del primero. De igual forma sucede con el líder y el seguidor, el intercambio de estos roles demuestra que el liderazgo es dinámico y flexible, haciendo que sea un conjunto de acciones de una persona orientada a formar un propósito para lograr seguidores que colaboren en la realización de los objetivos.

Es importante tener en cuenta que la segunda sub categoría se relaciona con la constante perseverancia para la realización de las metas a corto plazo, para Adame (2014) la perseverancia es un factor importante para el logro de los objetivos; se puede considerar más relevante a comparación del talento y practica que pueda tener una persona. Tikhonov A. (2020) indica que una persona perseverante logra obtener sus objetivos gracias a las capacitaciones constantes en que se involucra. Así mismo adiciona que un sistema de capacitación del personal de manera integral, generando canales de retroalimentación con los empleados para evaluar los resultados del aprendizaje.

En consecuencia, es importante tener en cuenta que se está considerando una tercera categoría y esta se manifiesta a través de unas estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras, según Perez (2018) para que una persona se sienta motivada va depender de los elementos motivadores, acciones motivadas y objetos motivacionales. En efecto, con el estudio de la motivación se puede detallar las fuerzas psicológicas que determinan el sentido del comportamiento de una persona, la forma de cómo se esfuerza para lograr sus metas y la persistencia que emplea para la realización de lo trazado. En la motivación intervienen dos tipos de factores: los factores motivadores intrínsecos (cuando la motivación se da de forma propia, sencillamente, hacer bien las cosas para lograr la satisfacción personal) y los factores motivadores extrínsecos (son elementos externos al comportamiento, es decir, son las recompensas, reconocimientos o para evitar alguna sanción). Además, Ortiz (2018) manifiesta que las estrategias motivacionales, de autorregulación motivacional o de automotivación, se refieren a acciones o procesos que desarrollan las personas en el proceso de aprendizaje para poder gestionar su motivación.

Sobre esta tercera categoría se desprenden dos sub categorías, siendo la primera sub categoría el reconocimiento de logros para incentivar a las trabajadoras con el desarrollo de sus funciones, según Pato (2017) la mejor forma de reconocer los logros en las personas es elaborando un programa de reconocimientos para poder incentivar a la mejora continua en

una área de trabajo, la celebración de estos se da mediante entregas de diplomas, placas, trofeos, dedicatorias con elogios hacia las personas que pueden ser de forma privada o pública. Jones, W., Hope, S. y Adamas, B. (2017) sostienen que los reconocimientos no solo pueden realizarse cuando la persona logra un objetivo específico, sino también por el tiempo de trayectoria en la empresa, para premiar la fidelidad a esta. Así mismo, en conjunto a los programas de reconocimientos se pueda llevar un programa de participación, con la finalidad que cada trabajador se sienta más identificado con la empresa. Pato (2017) manifiesta que con el empoderamiento (empowerment), el líder podrá delegar tanto el poder como la autoridad en el trabajador, por lo que se elevan sus retos y funciones. Mientras que, al delegar de forma tradicional, el trabajador solo recibe órdenes para el buen desarrollo de sus funciones, con el empoderamiento el trabajador tiene la libertad de poder decidir para la toma de decisiones, haciendo que incremente la motivación de sí mismo.

Es importante indicar que la segunda sub categoría está relacionada con el análisis del clima laboral en función de encontrar estrategias para el buen desempeño dentro del área de trabajo, según Bordas (2016) el comportamiento de un individuo en un grupo de personas no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmosfera o clima social en que está inmerso el grupo, clima que es percibido por el individuo y que tiene influencia en su conducta. Desde este enfoque se considera a las organizaciones como contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus colaboradores. En este sentido, el contexto organizacional condiciona el desempeño de las tareas, la consecución de objetivos, y el grado de bienestar psicológico de sus miembros. Silva M., Potelo T. De Gusmao A. y Costa A. (2020) mencionan que el clima laboral se define a la forma en que los colaboradores de una organización perciben su ambiente de trabajo, además sostienen que se debe de capacitar al personal con formas de convivencia laboral.

Así mismo Farahbakhsh A., Salajeghe S. y Ziaddini, M. (2020) mencionan que un clima organizacional positivo conduce a una mayor satisfacción, compromiso, apego al trabajo y desempeño. Las organizaciones que enfatizan el clima de apoyo, comunicaciones abiertas, colaboración y recompensar el éxito tienen un desempeño más exitoso que las organizaciones que mantienen clima restringido, frío y sin emoción. Sander E., Caza A. y Jordan P. (2019) comenta que existen dimensiones del clima laboral, siendo las siguientes: autonomía (el colaborador puede tomar decisiones y dar solución sin consultar a un superior), cooperación y apoyo (el colaborador percibe que la organización mantiene un

ambiente de compañerismo y apoyo en su desarrollo profesional),reconocimiento ( se define al grado en que los colaboradores se sienten reconocidos por sus logros y así mismo muestran su contribución para la organización ), organización y estructura (los procesos dentro de la organización están bien establecidos y no son burocráticos, evitando así el rechazo de los colaborados), innovación (grado en que los colaboradores son escuchados por su superiores para la toma de decisiones en los cambios dentro de la organización),transparencia y equidad (los colaboradores perciben que las políticas organizacionales son no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de ser promovido dentro de la organización ),motivación (los colaboradores perciben que la organización valora el bienestar emocional de todos sus trabajadores al momento del desarrollo de sus funciones, generando compromiso con la actividad realizada) y liderazgo (es la manera en que los colaboradores de la organización perciben a la dirección y a los líderes ,su forma de interactuar con todos los miembros de la organización ).

Según Puchol (2016) una estrategia fundamental para el buen desempeño en sus funciones de una persona dentro de una organización es la independencia laboral debido a que para la toma de decisiones se requiere siempre de la aprobación de un superior a tu puesto; pero que pasaría si no lo tuvieses en el momento que se necesita establecer decisiones. Klasen, S. (2019) sostiene que los trabajadores pueden llegar a frustrarse por la lentitud en la recepción de las decisiones, y por el absurdo juego de pasar la responsabilidad a otro; esto puede provocar la pérdida de colaboradores muy valiosos para la organización, es por ello que la independencia laboral juega un rol muy importante para el buen desempeño y clima laboral.

Para las empresas, en la actualidad, destacan al talento humano como el ente fundamental de cualquier organización. González (2017) menciona que la gestión por competencias es un modelo integral de gestión de los recursos humanos que, con un reciente enfoque, descubre, consigue, potencia y desarrolla las competencias que dan valor agregado a una organización y a las personas, así mismo fomentando el desarrollo profesional .La competencia laboral no quiere decir que es el éxito seguro en el desarrollo de un trabajo, es una capacidad real y demostrada; por ello se considera la categorización de estas en los siguientes enfoques: Competencias por la capacidad de ejecutar las tareas, Competencias según actitudes y capacidades y Competencias Holísticas (son la combinación de los 2 enfoques antes mencionado).Así mismo, se requiere elaborar manuales de competencias que

permitan a los líderes del área de gestión del talento humano definir las competencias que se adaptan a cada uno de los cargos de la organización.

En la cuarta categoría se refiere a la participación de las trabajadoras en el desarrollo de Habilidades grupales, para Madrigal (2009) manifiesta que las habilidades grupales es la habilidad para trabajar en grupo con el énfasis a colaborar y cooperar para obtener objetivos comunes, desarrollándose el trabajo en equipo, desarrollo de personas y dirección de equipos.

Es importante considerar que de esta cuarta categoría se desprende tres sub categorías, siendo la primera sub categoría la delegación como actividad para fomentar el trabajo en equipo, según Cohen, P., Grosz, B., Sidner, C., Sonenberg, L., Johnson, M. y Vera, A. (2019) por los últimos cambios que se están dando en el mundo, se requiere nuevas maneras de trabajar y de relacionarse. Es por ello que para obtener resultados óptimos en una organización se requiere aprender a trabajar en equipo. Nazrin, M. , Osman, Z. y Raju, V. (2020) indican que el trabajo en equipo engloba a las estrategias, procedimientos y metodologías que utilizan el grupo humano con la finalidad de alcanzar sus objetivos y metas establecidas. Por lo tanto, si no hay trabajo en equipo, no existirá desempeño común, es decir no habrá nadie responsable de las funciones ni mucho menos se obtendrán resultados óptimos. Es fundamental que los integrantes de una organización comprendan y acepten (compromiso) la misión de la organización, el plan de trabajo, objetivos de la organización y roles de cada uno. Las características que tiene un equipo efectivo son: clara comprensión del objetivo de la organización, expectativas y roles de cada trabajador muy bien definidos, orientación a los cambios, grado de cooperación y colaboración entre todos los trabajadores.

Es importante considerar que de esta cuarta categoría se desprende tres sub categorías, la cual siendo la primera sub categoría la delegación como actividad para fomentar el trabajo en equipo, según Puchol (2016) toda empresa que delega obtiene una ventaja clara a comparación de las que no lo realizan, de igual manera en las personas que delegan y a quienes le delegan; cuándo no se desarrolle esta función, la empresa o personas presentaran perjuicios graves a futuro. Fleuren, B. , De Grip, A. Jansen, N., Kant, I. y Zijlstra, F. (2016) manifiesta que la persona que delega obtiene los siguientes beneficios: genera tiempo adicional para priorizar otras tareas de mayor relevancia, trasladando ciertas responsabilidades de menor nivel a sus subordinados y genera el desarrollo de trabajo en



equipo entre las áreas y distintas personas dependientes de él, en la ausencia del directivo, el equipo se encuentre en la capacidad de poder tomar decisiones sin perjudicar y manteniendo los objetivos de la organización. Así mismo a la persona que se le delega la responsabilidad obtiene los siguientes beneficios: crecimiento profesional dentro y fuera de la organización, desarrollo de habilidades que ayudan a conseguir puestos superiores y su promocionabilidad en la organización. Según Peticca-Harris (2018) la organización que delega obtiene óptimos beneficios en el desarrollo de las funciones encomendadas a los trabajadores, generando la iniciativa a la mejora continua y reduciendo el presupuesto por la contratación de especialistas para las diversas áreas de la organización ya que se da oportunidad a los empleados de ascender a puestos superiores por sus logros dentro de la organización con un sueldo no tan elevado como el que se invierte para un directivo o especialista. Por lo tanto, Shi, L., Wang, L. y Ming, F. (2019) concluyen que el equilibrio de toda organización es la felicidad y responsabilidad que el trabajador sostenga al realizar sus funciones.

Por otro lado, Puchol (2016) comenta que las organizaciones y/o personas que no delegan sufren las siguientes consecuencias: sobrecargas de trabajo generando un mal clima empresarial y causando estrés en los directivos, la toma de decisiones se da de forma más compleja ya que no existe un buen flujo de procesos dentro de la organización, desorden entre los empleados cuando se les incrementa alguna función, poca iniciativa para generar cambios en la organización y dificultad para la promoción interna cuando se tiene que dar rotación de personal para puestos gerenciales o directivos. Como se ha indicado la segunda sub categoría está relacionada a la formación de equipos que nos permita conocernos como individuos dentro de un área y conformar grupos de trabajo que estén orientado a metas realizables, según Maldonado (2018) el trabajar en equipo hace referencia a las estrategias, procedimientos y metodologías que son utilizadas por un conjunto de personas para lograr sus metas en común dentro de una organización ,además representa un grupo de valores que permite oír y responder constructivamente a puntos de vista expresados por otros. Por otro lado, Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) sostiene que un conjunto de personas trabajando juntas no implica el desarrollo de un trabajo en equipo debido a que, si el trabajo lo realizan sin ninguna coordinación entre ellos, es decir, de manera individual y sin que le afecte el trabajo al resto de compañeros, no forma un equipo.

En la actualidad la mayoría de las organizaciones pretenden contar con personal eficiente para la toma de decisiones en situaciones decisivas para el futuro de una organización, es por ello que Maldonado (2018) indica que el empowerment es la forma fundamental distinta para trabajar en conjunto dentro de toda organización, el cual se caracteriza por: incremento de la calidad del trabajo, desarrollo de habilidades entre los empleados, promueve la creatividad e innovación, mejor manejo en la toma de decisiones, orientación al cambio y control de todos los procesos desarrollados dentro de la organización. Según Mustafa, L. y Domniku, M. (2018) las empresas que emplean empowerment son caracterizadas también por lograr una nueva relación entre el gerente y la organización. Así mismo, con el empowerment se fomenta sentimientos en los empleados como: la responsabilidad en generar buenos resultados, compromiso laboral e identidad corporativa.

Cuando se menciona que el establecimiento de nuevas pautas para fomentar la dirección hacia el cambio, según Viardot (2014) para iniciar un cambio tecnológico u organizacional se comienza con una elaboración y análisis de la situación. En consecuencia, los líderes inician por analizar analíticamente el contexto donde los cambios tendrán lugar. Según Odukah, M. (2016) para realizar este análisis del contexto, se evalúa el interés por los posibles cambios a desarrollarse y se analiza la capacidad disponible, además se mide la motivación de los empleados en querer cambiar y la capacidad de los directivos por manejar de forma correcta el cambio, considerando su habilidad de afrontar los cambios a la que se pueda someter la organización. Tokbaeva D. (2018) menciona que, en la gran mayoría de organizaciones, los líderes miden, en primer lugar, la extensión de los cambios antes de cualquier imposición. Así mismo, los cambios significativos no son siempre los más adecuados. Además, evalúan si todo cambio dentro de una organización justifica el tiempo y recursos invertidos para su desarrollo.

Así mismo para Proaño, Gisbert y Pérez (2017) consideran que para que una empresa y sus colaboradores sientan énfasis a realizar cambios para una mejora en común, se debe considerar los siguientes procesos de dirección como: la determinación de las metas a alcanzar a través de las actuaciones concretas de la organización, la determinación y comunicación de las actividades concretas que han de ser realizadas de forma individual para que la organización alcance aquellos resultados y motivación de cada persona para el desarrollo exitoso de las actividades que le correspondan.

A partir de lo reseñado se genera el siguiente problema general de investigación: ¿Cómo se desarrolla las habilidades gerenciales en la institución educativa Salcantay Surco – 2020?, para poder delimitar este problema general se está considerando los siguientes problemas específicos, i) ¿Cómo describir el flujo de comunicación en la institución educativa Salcantay Surco-2020? , ii) ¿Cómo interpretar los proceso que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la institución educativa Salcantay Surco-2020?, iii) ¿Cómo establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la institución educativa Salcantay Surco-2020? , iv) ¿Cómo describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la institución educativa Salcantay Surco-2020? . El tema de investigación, habilidades gerenciales, en la actualidad es un tema relevante para todas las organizaciones que pretenden el desarrollo sostenible de sus procesos con la finalidad de mantenerse en el tiempo y en el mercado.

La justificación del presente estudio de investigación consta teóricamente en exhibir información actualizada acerca de la problemática relacionada con las habilidades gerenciales de las trabajadoras de las diversas áreas de la institución educativa. La justificación está basada en: i) Justificación teórica, porque va a posibilitar el conocimiento a través de la experiencia y vivencia que poseen las trabajadoras acerca de las habilidades gerenciales. Según lo propuesto para hallar las interpretaciones va a ser de importancia recurrir a la fenomenología, método en el que se desea conocer y comprender los significados que los individuos le dan a su experiencia, ii) Justificación práctica, es significativo porque se va a estudiar la problemática que presentan las trabajadoras de la institución educativa Salcantay en sus diferentes áreas de trabajo. Además, se generará sugerencias para el buen desempeño laboral con la finalidad de poder potenciar el capital humano, iii) Justificación metodológica, la investigación ha seguido un rigor científico, siguiendo los siguientes criterios de: Credibilidad, transferibilidad, Confirmabilidad.

Con esta investigación se pretende conseguir; analizar el desarrollo de las habilidades gerenciales en la institución educativa Salcantay Surco-2020, con esto se busca lograr desde un enfoque fenomenológico: i) describir el flujo de comunicación en la institución educativa Salcantay Surco-2020, ii) interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la institución educativa Salcantay Surco-2020, iii) establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la

institución educativa Salcantay Surco-2020, iv) describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la institución educativa Salcantay Surco-2020.

## **II. MÉTODO**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo conocer si existe una clara necesidad de habilidades gerenciales. La empresa para poder desarrollar sus procesos con eficacia y cumpliendo todos los procesos administrativos tienen que contratar a un profesional experto en el desarrollo de las habilidades gerenciales. Con el estudio de investigación, se busca analizar el desarrollo de las habilidades gerenciales de los trabajadores en la institución educativa. En consecuencia, se consideró como enfoque cualitativo debido a su capacidad para examinar las interacciones de los trabajadores en su ambiente laboral. Así mismo Hernández y Mendoza (2018) menciona que los estudios con enfoque cualitativo se basan en un paradigma interpretativo que se centra en la comprensión del significado del comportamiento de los individuos, sobre todo de los humanos y sus instituciones.

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **Tipo de investigación**

Conforme al propósito perseguido el presente trabajo investigativo es un tipo de estudio orientado a la explicación fenomenológica. Según Hernández y Mendoza (2018) manifiestan que este tipo de estudio canaliza a la descripción e interpretación de las experiencias vividas, reconoce el significado y la significación en la pedagogía, psicología y sociología según la experiencia recogida. Además, agregan que este método engloba procesos rigurosos y coherentes de las dimensiones éticas de la experiencia cotidiana. Del mismo modo, se clasifica como descriptiva porque este tipo de estudio señala el nivel de profundidad con el que el investigador se aproxima al fenómeno u objeto estudiado; de allí que, la indagación es exteriorizada tal cual es, mencionando como es la realidad estudiada en un momento en específico, además de analizar, interpretar y determinar lo deseado.

#### **Diseño de investigación**

El diseño de investigación según Fuster (2019), está orientado al diseño fenomenológico por que se describirá y comprenderá lo que tienen en común los individuos de acuerdo a su experiencia en las habilidades gerenciales, con relación a lo antes mencionado Hernández y Mendoza (2018) sostienen que este tipo de diseño posibilita examinar, detallar y comprender las experiencias de los individuos con relación a un hecho o fenómeno y encontrar aspectos en común de dichas vivencias. Asimismo, indican dos perspectivas de diseños fenomenológicos: el hermenéutico y

el empírico. En este estudio se tomará el diseño fenomenológico hermenéutico ya que se detallará las experiencias de los participantes.

## **2.2. Escenario de estudio**

El escenario de estudio es la I.E. Salcantay, se encuentra localizada en el distrito de Surco y cuenta con los niveles educativos de primaria y secundaria. Se tomó en consideración este escenario porque el ambiente físico permite comprender la necesidad de optimizar funciones, desempeño y compromiso en los trabajadores. La institución educativa está conformada por personal femenino. En esta investigación, el ambiente de observación será las diferentes áreas en la institución, ello permitirá registrar evidencias dentro de dicho espacio y establecer la importancia del buen manejo de habilidades gerenciales.

## **2.3. Participantes**

Para esta investigación se tomó en cuenta dos grupos de participantes de género femenino, con edad aproximada entre los 25 y 60 años de edad. Se dividen en:

Primero, personal administrativo; se va a considerar dos tipos de trabajadores, algunos que tienen trato directo con los directores de la institución y los otros que se desempeñan solamente en su área.

Segundo, personal docente; se considerará encargadas de niveles educativos y por talleres.

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

La técnica utilizada para este trabajo investigativo fue la entrevista semiestructurada, que consistió en un dialogo transparente y libre de expresión con preguntas contextualizadas a la particularidad de la investigación. Martinez (2006) menciona que para la entrevista se debe hacer uso de grabaciones y anotaciones para la recolección de información otorgada por los trabajadores. Con consentimiento de los participantes se hizo uso de la herramienta de grabación Contactos CallApp.

Además, Troncoso y Amaya (2017) menciona que, para un estudio cualitativo, la entrevista encaja como una herramienta eficaz para lograr analizar, descubrir e interpretar lo mencionado por los entrevistados. En consecuencia, se logra crear una guía práctica y precisa para la adecuada elaboración de las preguntas que tendrán orientación al tema deseado de investigación cualitativa.

El instrumento utilizado fue la guía de entrevista que ayudo como medio para canalizar el tema a investigar, la guía está conformada con preguntas que desean obtener información relevante de los participantes con relación a la institución, siendo preguntas abiertas para una descripción en las respuestas. La guía de entrevista fue diseñada luego de hacer un bosquejo de habilidades gerenciales, se consideraron tres áreas para su elaboración: el área administrativa, el área institucional y el área emocional. Siendo un total de 18 preguntas abiertas.

## **2.5. Procedimiento**

Los datos que se obtengan en la investigación deben contar con un rigor científico es por ello que se siguió un procedimiento para la obtención de categorías. Las categorías se desprenden de la comparación y análisis de los datos obtenidos de los participantes. Para Martinez (2006) menciona que los participantes que interactúan en un mismo lugar comparten un razonamiento semejante respecto a distintas experiencias de su vida. El procedimiento que se realizó para desarrollar el trabajo investigativo y aplicar los instrumentos de investigación escogido fue el siguiente: En primer lugar, se redactó un comunicado donde se manifestó a los directores de la institución educativa Salcantay los objetivos del trabajo de investigación. En consecuencia, teniendo los permisos requeridos para este trabajo, es aceptado. La entrevista se realiza a los colaboradores, esta entrevista se realizará en el horario habitual de sus funciones diarias. La entrevista se realizó de forma personal y directa en el momento de aplicarlo, además, se explicó las incertidumbres hasta que los colaboradores hayan comprendido el fin de la entrevista. Se resalta que no hay respuestas correctas y erróneas, sino que el objetivo es obtener respuestas transparentes. Martinez (2006) indica que, en el proceso de categorización, se da una verificación continua de los datos obtenidos en las entrevistas, además se realiza un análisis de toda lo argumentado por los participantes. Finalmente, tras ejecutar el análisis de los resultados, se obtiene las subcategorías, que son elementos descriptivos que brindan un alcance de las características significativas de las categorías.

## 2.6. Método de análisis de información

Con relación al análisis de información, se trabajó el método de Van Manen y se tuvo en cuenta la variedad de medios utilizados, como fueron las grabaciones realizadas, las manifestaciones comunicativas y el uso interpretativo del investigador.

Después de estudios previos sustentados en las teorías de Van Manen, Fuster (2019) menciona que el procedimiento se dará en tres etapas:

1). Etapa Previa: Se trata de enfocar los preconceptos desde los cuales parte el investigador y reconocer que podría interferir en la investigación. Es decir, se realizará la formulación de las preguntas abiertas hacia los participantes, con el objetivo de evitar la presencia de creencias, actitudes, interés, etc. 2). Recoger la experiencia vivida: A través de diversas formas de recopilación de información, es aquí donde se obtiene datos de experiencias vividas por los participantes. Se da inicio a la recopilación de toda información alcanzada por la entrevista. Realizando preguntas abiertas para el mejor argumento de los participantes. 3). Recojo de anécdotas de otras personas: Para acceder a las experiencias de otras personas, se requiere que el participante comente sobre una experiencia propia en la cual nos permita examinar la relación entre vivir y pensar, entre situación y reflexión. Por otro lado, se considera relevante mencionar que la calidad de un estudio cualitativo se reflejara con el cumplimiento del rigor metodológico. Para ello en este trabajo investigativo, se ha usado los tres criterios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad.

El criterio de credibilidad, demuestra los fenómenos tal cual lo comprender los participantes, evitando que sean alterados de su estado natural. Para Noreña (2012) es la búsqueda más cercana entre lo obtenido y las experiencias del participante. Para ello se realizó una guía de entrevista a través de la herramienta CallApp, que facilita la grabación completa de todo lo mencionado por el entrevistado y entrevistador.

El criterio de transferibilidad, radica en la capacidad de transportar los resultados y aportes de la investigación a otros contextos semejantes. Noreña (2012). Para ello se dedujo que los resultados obtenidos servirán para otras instituciones educativas, ya que se tomó en cuenta puntos importantes del uso de las habilidades gerenciales en la institución.



El criterio de confirmabilidad, se basa en lograr la claridad de la información obtenida en este trabajo investigativo. Noreña (2012). Para ello se transcribió todo lo obtenido mediante las entrevistas grabadas. A juicio de Yuni y Ariel (2006) la triangulación metodológica puede implicar la triangulación dentro del mismo método o entre otros métodos diferentes. En el mismo proceso se puede utilizar diferentes técnicas e instrumentos provenientes de un método particular referidas del mismo objeto; o también se puede utilizar una combinación de métodos (la observación, la entrevista, el análisis documental, etc.) que van a dar mayor consistencia a la información y reducir los sesgos que obtienen los instrumentos particulares.

## **2.7. Aspectos éticos**

Para el desarrollo de esta investigación se ha considerado la autorización otorgada por la institución educativa Salcantay del distrito de Surco, de igual forma se facilitó una copia de la guía de entrevista para que se pueda informar de manera transparente los aspectos a considerar a la hora de realizar la entrevista. Por otro lado, se respetó la identidad de las colaboradoras a las que se realizaron las entrevistas, este trabajo de investigación se desarrolló tomando en cuenta el cumplimiento de las disposiciones vigentes del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo.

### **III. RESULTADOS**

#### **3.1. Descripción de la recolección de datos cualitativos.**

El trabajo de campo se realizó considerando la comodidad de las trabajadoras que conforman la institución educativa Salcantay, para el personal administrativo y docente se consideró que la zona más adecuada para realizar la entrevista fue en su área de trabajo (oficinas, aulas y comedor).

Las fechas que se realizaron el trabajo de campo fueron a partir del mes de Abril y continuaron hasta el mes de Mayo en donde se culminaron las entrevistas.

La muestra la conforman seis trabajadoras del personal administrativo y tres trabajadoras del personal docente; todas las antes mencionadas con experiencia en su profesión.

Teniendo las preguntas muy bien definidas para realizar la entrevista, se tomó en consideración a las posibles participantes, se hicieron los contactos con cada una de ellas y se le detalló la finalidad de la reunión y el beneficio que se obtendría con sus respuestas. Y se pudo tener una respuesta afirmativa de cada una de las participantes.

Cuando se realizó el trabajo de campo se dio uso de los recursos tecnológicos como un celular para poder grabar a cada una de las participantes (usando el aplicativo Call up), al realizar cada pregunta se trató de guiar por el camino que involucra la investigación, teniendo siempre en consideración los aspectos éticos.

#### **3.2. Reducción de datos y generación de categorías.**

##### **3.2.1. Codificación.**

Para conseguir manejar de una forma más óptima y ordenada los resultados de la investigación se procedió a realizar la siguiente codificación, teniendo en cuanto a las trabajadoras claves, de tal manera se puede tener: para el personal administrativo se le codificó con la letra “PA” y para el personal docente con “PD”.

##### **3.2.2. Categorización.**

De acuerdo a las respuestas que cada trabajadora ha respondido en el trabajo de campo se desglosan algunas subcategorías que se han manifestado y se puede apreciar en las tablas según anexo.

### 3.3. **Comparación, relación y clasificación de las categorías. Surgimiento de las primeras conclusiones.**

Se presentan los resultados de la investigación:

#### **Categoría 1: Flujo de comunicación.**

**Ante la pregunta relacionada a ¿Durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, qué aportes consideras oportunos para fortalecer el área donde te desarrollas? Las trabajadoras manifestaron:**

De acuerdo a lo expuesto las entrevistadas concuerdan con que la institución debe manejar de forma adecuada la comunicación con el personal para obtener resultados óptimos en el desarrollo de sus procesos. Así mismo, el trabajo en conjunto generaría un desarrollo eficaz de sus funciones, logrando alcanzar las metas de la institución, según Torres (2015) menciona que, en toda empresa, la comunicación se promueve en la interacción de los trabajadores al momento de realizar sus funciones. Además, considera que es de relevancia para potenciar las habilidades sociales y el desarrollo de la persona.

**Ante la pregunta relacionada a ¿En tu experiencia profesional actual, describa como percibe el dominio y trato de los responsables de su área de trabajo?, las trabajadoras manifestaron:**

De acuerdo a lo expuesto las entrevistadas manifiestan que la institución debe programar capacitaciones y reuniones para todo el personal con nuevas tendencias laborales, identificando la satisfacción laboral y poder emplear métodos de trabajo para un exitoso desenvolvimiento de las colaboradoras. Según Bohórquez, L., Caro A. y Morales N. (2017) gran parte de las empresas obtienen mejores resultados debido a que realizan capacitación al personal, charlas de integración y fortalecen los recursos tecnológicos.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Qué harías cuando te encuentras en una situación donde necesitas ser tomado “más” en cuenta? las trabajadoras manifestaron:**

Respecto a esta pregunta las interpretaciones de las trabajadoras consideran que la institución debería involucrarlas más en las decisiones que se tengan que tomar dentro de su área y mejorar el flujo de comunicación para que sea espontánea y transparente. Según Urcola (2017) la participación de las trabajadoras en una empresa es fundamental para elevar

la productividad, la eficacia, la innovación que guiará al personal a tener mayor competitividad, incremento del compromiso alineados a los objetivos de la empresa.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Qué tan necesario son tus aportes para mejorar las relaciones interpersonales? las trabajadoras manifestaron:**

Tomando en consideración las interpretaciones de las trabajadoras, ellas indican que la institución debe seguir incentivando al buen desarrollo de relaciones interpersonales entre sus colaboradoras; y así poder comprender la falta de empatía que ellas sienten en las decisiones autoritarias. Según González (2020) manifiesta que para fortalecer las relaciones interpersonales y empatía existen técnicas de asertividad que son la amabilidad, el respeto hacia la otra persona, la pregunta asertiva, tensión flotante (nos enfocamos en la parte del mensaje que nos hace saber la otra persona con la que estamos de acuerdo, en lugar de prestar atención en lo que no estamos de acuerdo) y el banco de niebla (concedemos la razón a la persona equivocada en una discusión, usando la amabilidad).

**Categoría 2: Procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo.**

**Ante la pregunta relacionada a ¿Qué es lo que te hace sentir orgullosa de trabajar en esta institución? Las trabajadoras manifestaron:**

Según las respuestas de las entrevistadas, concuerdan que la institución emplea un desarrollo administrativo correcto para la formación y liderazgo de su plana administrativa y docente. Según Amar, AD. y Hlupic, V. (2016) un proceso administrativo requiere de un buen liderazgo, proponiendo no emplear la autoridad con los trabajadores, sino permitiendo que todos tengan la oportunidad de poder agregar sus aportes y así ser partícipes del liderazgo en alguna actividad en conjunto dentro de la empresa. Además, Valencia (2015) menciona que una empresa mantiene un desarrollo administrativo basándose en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que orientan la función administrativa.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Qué valores más en esta institución? ¿Y por qué? Las trabajadoras manifestaron:**

En esta pregunta las entrevistadas coinciden que la institución trabaja en mantener un clima laboral óptimo. Asimismo, realiza actividades integradoras para fortalecer el compañerismo. Según Farahbakhsh A., Salajeghe S. y Ziaddini, M. (2020) un clima organizacional positivo conduce a una mayor satisfacción, compromiso, apego al trabajo y desempeño. Las organizaciones que enfatizan el clima de apoyo, comunicaciones abiertas, colaboración y recompensar el éxito tienen un desempeño más exitoso que las organizaciones que mantienen clima restringido, frío y sin emoción.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo explicarías la forma en que la institución fomenta la doctrina religiosa? Las trabajadoras manifestaron:**

Según las respuestas de las entrevistadas, consideran que hay diversas formas en que asimilan y desarrollan la fe, permitiendo facilitar el manejo de situaciones conflictivas dentro de la institución. Según Silva M., Potelo T. De Gusmao A. y Costa A. (2020) es necesario que una organización no solo capacite con conocimientos técnicos al personal, sino también es de relevancia enseñar formas de convivencia dentro de un centro laboral para el bienestar de todas las personas que conforman la organización.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Crees que el personal de esta institución educativa muestra experiencia significativa en el desarrollo de sus funciones asignadas? ¿Por qué? Las trabajadoras manifestaron:**

En esta pregunta la plana administrativa manifiesta que la institución debe evaluar el desenvolvimiento profesional y emocional de cada una de ellas; así mismo la plana docente sostiene que se debe invertir en capacitaciones que aumenten su productividad tecnológica mediante el uso de nuevas herramientas. Según Tikhonov (2020) sostiene que solo invertir en un sistema de capacitación por parte de una organización puede no ser suficiente para el éxito empresarial; toda organización debe abordar la construcción de un sistema de capacitación del personal de manera integral, generando canales de retroalimentación con los empleados para evaluar los resultados del aprendizaje.

### **Categoría 3: Estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras**

**Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo describirías el respaldo que experimentas al desarrollar tus funciones? Las trabajadoras manifestaron:**

De acuerdo a las entrevistadas, se considera a partir de esta pregunta que la institución debe analizar el perfil de cada encargada de área para saber si existe el buen desarrollo de sus funciones encomendadas. Así también, se debe considerar que un equipo de trabajo funciona de forma eficiente sí cuenta con el respaldo profesional y emocional respectivo. Según Pato (2017) las personas se sienten más incentivadas a mejorar en el desarrollo de sus funciones, empleando programas de reconocimientos, mediante el cual las trabajadoras se sientan más identificadas y respaldadas por la institución.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Al participar en las reuniones institucionales, que estrategias utilizas para que tus aportes sean tomados “más” en cuenta? Las trabajadoras manifestaron:**

En función a esta pregunta, la plana administrativa manifiesta que la institución debe programar reuniones por área para conocer las inquietudes de cada una de ellas. Por otro lado, la plana docente considera que son tomadas en cuenta para las decisiones que se presenten en la institución, fomentando el compañerismo y la identificación institucional. Según Puchol (2016) una estrategia fundamental para el buen desempeño laboral es la autonomía laboral, ya que conduce a un mayor nivel de confianza, mayor creatividad, un incremento de la proactividad y una implicación más significativa del trabajador entre los asuntos de la organización.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo calificarías tu trayectoria laboral al estar trabajando en esta institución? Las trabajadoras manifestaron:**

De acuerdo a lo que expresaron las entrevistadas, coinciden en que la institución debe continuar trabajando en el desarrollo profesional de cada una de ellas ya que permitirá generar nuevos comportamientos y actitudes en ellas. Según González (2017) el desarrollo profesional se produce a través de la gestión por competencias sirve para descubrir, potenciar y desarrollar las competencias que dan valor agregado a las personas y organización.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo manifiestas cuando eres reconocido por tus aportes y buen desempeño laboral? Las trabajadoras manifestaron:**

Todos las entrevistadas coinciden que el buen desempeño laboral se encuentra de la mano con la motivación que puedan percibir, así mismo la motivación encadena el

compromiso de cada trabajadora con la institución. Según Perez (2018) para que una persona se sienta motivada va depender de los elementos motivadores, acciones motivadas y objetos motivacionales. Asimismo, en la motivación intervienen dos tipos de factores: intrínsecos y extrínsecos. En el primer factor se realiza la acción por voluntad propia sin esperar ningún incentivo a cambio y en el segundo factor, se manifiesta cuando se recibe recompensas externas como dinero, un ascenso o algún reconocimiento dentro de una empresa.

#### **Categoría 4: Participación de las trabajadoras en el desarrollo de Habilidades grupales.**

**Ante la pregunta relacionada a ¿Has ayudado a alguno de tus compañeros a que consiguiera sus objetivos? ¿Cómo? Las trabajadoras manifestaron:**

De acuerdo a lo que expresan las entrevistadas, coinciden en que el compañerismo y trabajo grupal es importante para el crecimiento sostenible de la institución y el uso de habilidades grupales deben seguir siendo trabajadas para conocer mejor a cada una de ellas. Según Madrigal (2009) manifiesta que las habilidades grupales es la capacidad para trabajar en grupo con el énfasis a colaborar y cooperar para obtener objetivos comunes, desarrollándose el trabajo en equipo, desarrollo de personas y dirección de equipos.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo describirías una situación en la que tuvieras que cambiar la metodología de trabajo para lograr mejores**

Todas las entrevistadas coinciden que es importante para la institución someterse a cambios en la metodología de trabajo, por tal motivo es importante que sus colaboradoras estén siempre recibiendo capacitación profesional para poder afrontar de la mejor manera cualquier variación en la forma de como laboran. Según Maldonado (2018) la capacitación profesional constituye una de las inversiones más rentables, debido a que si una organización no progresa de forma constante repercutirá en su estabilidad empresarial, como consecuencia el estancamiento y retroceso serían los obstáculos para la competencia en el mercado empresarial. Así mismo gracias a las capacitaciones se fomenta las iniciativas en los empleados, fusionando estrategias, procedimientos y metodologías que son usadas por ellos mismos y hacen posible lograr resultados favorables para la organización.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo describirías tu grado de satisfacción con los resultados que obtienes al realizar tus funciones? Las trabajadoras manifestaron:**

En esta pregunta las participantes coincidieron que se sienten felices y motivadas cuando son reconocidas por su empeño al realizar sus funciones. Sin embargo, el reconocimiento debería ser constante y no eventual. Según Peticca-Harris (2018) indica que toda organización tiene que buscar el equilibrio entre la felicidad y responsabilidad, siendo la fusión de estas dos el punto de equilibrio que todo trabajador debe tener para el buen desempeño laboral. Así mismo consideran que el dar algún reconocimiento por logros a los trabajadores debe ser constante, las organizaciones tienen el deber de gestionar de la mejor manera el programa de reconocimientos por logros sin afectar el lado monetario de la organización. **Ante la pregunta relacionada a ¿Cuáles son las funciones que más te gustan de tu trabajo? Las trabajadoras manifestaron:**

Según lo indicado por las entrevistadas manifiestan que la comunicación entre áreas ayuda a que se sientan satisfechas trabajando. Además, mencionan que el trabajo en grupo es fundamental para evitar contratiempos dentro del desarrollo de actividades en la institución. Según Puchol (2016) una organización que delega incrementa el buen clima laboral, la mejora continua y la toma de decisiones. Así mismo, originando decisiones eficaces y trascendentes.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Y cuáles las que menos? ¿Qué crees que necesita tu trabajo para que te sientas mucho mejor? Las trabajadoras manifestaron:**

En esta pregunta las participantes del área administrativa manifestaron que la mala comunicación, falta de compromiso y la errónea forma de delegar son origen para no sentirse motivadas al trabajar. Así mismo la plana docente manifestó que la mala organización en la institución está generando molestia entre ellas. Según Proaño, Gisbert y Pérez (2017) para que en una organización perdure la motivación en cada uno de sus colaboradores, la buena comunicación y entendimiento de metas organizacionales, se debe desarrollar una buena dirección empresarial.

**Ante la pregunta relacionada a ¿Cómo describirías las relaciones entre tus pares al realizar sus funciones en la institución? Las trabajadoras manifestaron:**



Ante esta pregunta las trabajadoras del área administrativa indicaron que si existiese mejor comunicación el ambiente de trabajo sería mejor y se trabajaría de manera eficaz. Así mismo, la plana docente manifestó que la institución debe tener una comunicación lineal y transparente para evitar contratiempos en las actividades desarrolladas dentro de la institución y evitar perjudicar el lado emocional que mantienen entre ellas. Según Maldonado (2018) el trabajar en equipo hace referencia a las estrategias, procedimientos y metodologías que son utilizadas por un conjunto de personas para lograr sus metas en común dentro de una organización, además representa un grupo de valores que permiten escuchar y responder de forma constructiva y transparente.

#### IV. DISCUSIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se realizó la comparación de todos los resultados obtenidos, cada uno de estos llegaron a ser contrastados con la documentación incluida en la tesis, realidad problemática, trabajos previos, artículos indexados, marco teórico, todo ello relacionado con cada uno de los objetivos identificados dentro de la investigación. Por tal motivo el objetivo principal planteado es: Analizar el desarrollo de las habilidades gerenciales en la Institución educativa Salcantay Surco-2020, para la recolección de datos se usó la guía de entrevista semiestructurada. Así mismo, el tipo de investigación es de análisis inductivo.

Durante la búsqueda de la importancia del uso de habilidades gerenciales en una organización. En coincidencia Tamariz (2019) sostiene que con el manejo de habilidades gerenciales personales el comportamiento de la persona sería favorable para el desarrollo íntegro y sostenible empresarial. Así mismo Naranjo (2015) detalla que la gran mayoría de organizaciones determina que un líder o directivo tiene que manejar un equilibrio y complemento entre los conocimientos técnicos y los aportes de tipo personal. Siendo ambos de gran importancia ya que una persona con diversas habilidades personales las cuales ha trabajado a través de varios años como son la comunicación, el liderazgo, el asertividad, el manejo del tiempo y del estrés, pueden cooperar con el desarrollo de una gerencia exitosa.

En consideración con lo manifestado por las colaboradoras se puede determinar que es importante el desarrollo de las habilidades gerenciales en el personal administrativo y docente de la institución educativa Salcantay, para lograr mejorar el desarrollo profesional y personal de cada una de ellas, así mismo es relevante mencionar que existe una mala comunicación y participación entre el personal que genera inestabilidad en el desarrollo de sus funciones diarias, es por eso que la institución tiene que ser fortalecida con conocimientos gerenciales que permitirán que las trabajadoras puedan subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo, coincidiendo con Drucker (2002) cuando hace mención a la importancia del uso de habilidades gerenciales en una empresa es debido a que es la técnica más importante que se debe fortalecer para que se convierta en generador de sabiduría, valor agregado y excelencia competitiva, generándose así nuevos retos para la gerencia.

También se tiene relación con lo mencionado por Madrigal (2009) sostiene que las habilidades gerenciales son estrategias que permite lograr formar profesionales preparados para enfrentar los retos que se les presentara en un centro laboral a nivel directivo o en la administración de su propia empresa. Es importante también mencionar a Whetten y Cameron (2005) que detallan las habilidades directivas como el proceso de análisis del desarrollo de capacidades y aptitudes requeridas para ejecutivos y/o personas que lideren grupos dentro de una organización. Asimismo, Chavez (2015) en su investigación de competencias con un enfoque gerencial en los trabajadores con cargos gerenciales determina la relevancia de las capacidades gerenciales que un empleado debe tener, para lograr desenvolverse adecuadamente en cualquier postura dentro y fuera de la organización. Así mismo según López, Parra y Rubio (2019) cuando hace mención sobre habilidades gerenciales, consideran que toda organización perdurable debe desarrollar este tipo de habilidades, siendo estas las de mayor relevancia: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y toma de decisiones.

En relación al primer objetivo específico: Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020, según lo expuesto las entrevistadas coinciden en que la institución debe manejar de forma adecuada la comunicación con el personal para obtener resultados óptimos en el desarrollo de sus procesos, con lo cual coinciden con Butrón (2018) quien menciona que la comunicación asertiva es una característica personal positiva de la persona ,que se desarrolla al expresar opiniones y valoraciones evitando enfrentamientos. Así mismo, Torres (2015) menciona que, en toda empresa, la comunicación se promueve en la interacción de los trabajadores al momento de realizar sus funciones. Además, considera que es de relevancia para potenciar las habilidades sociales y el desarrollo de la persona.

A través del flujo de comunicación, una organización puede optimizar sus procesos en el desarrollo empresarial ya que, si existe una clara comunicación y entendimiento con las trabajadoras, generaría elevar la productividad. Es determinante y de gran interés saber la productividad de una empresa porque de ese modo se podrá evaluar en qué medida los aumentos de producción son consecuencia de una mayor inversión tanto monetaria y de tiempo. Esto es reforzado por Urcola (2017).

Con relación al segundo objetivo específico: Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020, tomando en consideración lo expuesto por las colaboradoras, ellas indican que la institución emplea un desarrollo administrativo correcto en la formación profesional de su personal a través de actividades integradoras que fortalezcan el clima laboral, fomentando el liderazgo y compañerismo; coinciden con Checa (2018) que sostiene que el liderazgo es la fusión de las habilidades gerenciales que una persona posee para influenciar en el comportamiento de otras, por ello menciona que es de gran importancia saber a quién elegir como director o líder para saber encaminar a una organización al resultado óptimo. Además, Núñez, N. y Díaz, D. (2017) manifiestan que el liderazgo es fundamental para que un directivo pueda desarrollar competencias gerenciales dentro de la organización. Así mismo para Amar, AD. y Hlupic, V. (2016) un proceso administrativo requiere de un buen liderazgo, proponiendo no emplear la autoridad con los trabajadores, sino permitiendo que todos tengan la oportunidad de poder agregar sus aportes y así ser partícipes del liderazgo en alguna actividad en conjunto dentro de la empresa. Dentro de las respuestas de cada grupo de entrevistadas concuerdan también con que si se desea lograr un óptimo desarrollo administrativo se debe tener en cuenta la inversión en capacitaciones constantes, no solo con conocimientos técnicos para el desarrollo de las funciones, sino también capacitaciones que logren el buen desenvolvimiento de las trabajadoras, en relación a lo antes mencionado según Farahbakhsh A., Salajeghe S. y Ziaddini, M. (2020) las organizaciones que enfatizan el clima de apoyo, comunicaciones abiertas, colaboración y recompensar el éxito tienen un desempeño más exitoso que las organizaciones que mantienen clima restringido, frío y sin emoción.

Cuando nos referimos al liderazgo ya no solo nos referimos a la acción de liderar grupo de personas en función de la consecución de los objetivos de una empresa, actualmente toda organización está abordando el liderazgo desde un enfoque más cercano, es decir, el líder es ahora una persona enfocada en cada individuo dentro de la organización, esto coincide con Gutierrez (2010) que menciona que el líder es alguien apreciado, honrado y seguido por su equipo de colaboradores. También indica que el líder elabora las mejores estrategias para que la empresa sea sostenible en el tiempo, muestra siempre el ejemplo, realizando sus procesos de principio a fin. Comenta que todo líder tiene las siguientes características: es una persona con visión al cambio, da iniciativa a los cambios en la empresa, es transparente,

empático y sabe escuchar a sus colaboradores, en otras palabras, inspira autoconfianza entre los colaboradores.

Respecto al tercer objetivo específico: Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcantay Surco-2020, según las respuestas de las entrevistadas coinciden en que la institución debe analizar el perfil de cada encargada de área para saber si existe un buen desarrollo de sus funciones encomendadas, así mismo mencionan que el buen desempeño laboral se encuentra de la mano con la motivación que puedan percibir, ya sea a través de reconocimiento o monetariamente.

Si bien es cierto, en la gran mayoría de organizaciones el salario es el factor motivacional más solicitado entre los trabajadores. Sin embargo, las buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo son relevantes para que un grupo de personas puedan trabajar de forma motivada. La gran mayoría de colaboradoras en la institución manifiestan que harían mejor sus funciones si estuvieran más motivadas, mientras que algunas consideran que no necesitan de motivación para lograr sus objetivos. Toda organización se centra en trabajar en el desarrollo de recursos humanos, desarrollo de liderazgo y de factores motivacionales, teniendo en cuenta las necesidades de cada trabajador. En consecuencia, Perez (2018) sostiene que la motivación de una persona va depender de los elementos motivadores, acciones motivadas y objetos motivacionales. En efecto, con el estudio de la motivación se puede detallar las fuerzas psicológicas que determinan el sentido del comportamiento de una persona, la forma de cómo se esfuerza para lograr sus metas y la persistencia que emplea para la realización de lo trazado. Fortaleciendo lo antes mencionado, Ortiz (2018) manifiesta que las estrategias motivacionales, de autorregulación motivacional o de automotivación, se refieren a acciones o procesos que desarrollan las personas en el proceso de aprendizaje para poder gestionar su motivación.

Con la búsqueda de conservar la motivación personal y profesional en las colaboradoras de la institución educativa se consideró la adaptación de un programa de reconocimientos el cual tendrá como resultado la satisfacción entre las trabajadoras al realizar sus tareas encomendadas. En consecuencia, se potenciará el empoderamiento de cada de una de ellas. Con relación a lo antes mencionado, Pato (2017) manifiesta que con el empoderamiento (empowerment), el líder podrá delegar tanto el poder como la autoridad en el trabajador, por lo que se elevan sus retos y funciones. Mientras que, al delegar de forma

tradicional, el trabajador solo recibe órdenes para el buen desarrollo de sus funciones, con el empoderamiento el trabajador tiene la libertad de poder decidir para la toma de decisiones, haciendo que incremente la motivación de sí mismo. Así mismo, se genera una retroalimentación por cada colaboradora, permitiendo que puedan desenvolverse de manera eficaz y ganando confianza entre ellas mismas.

Es importante mencionar que los entornos físicos de trabajo ya sea oficinas y herramientas de trabajo, influyen en el buen rendimiento y bienestar social de los trabajadores. Para Bordas (2016) el comportamiento de un individuo en un grupo de personas no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmosfera o clima social en que está inmerso el grupo, clima que es percibido por el individuo y que tiene influencia en su conducta.

Por otro lado, Sander E., Caza A. y Jordan P. (2019) comenta que existen dimensiones del clima laboral, siendo las siguientes: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo. Todas estas pautas son relevantes e indispensables para las personas que estén encargadas en liderar una organización. Es considerable que manejen el clima laboral entre sus subordinados. Debido a que, si las relaciones laborales son favorables, el clima organizacional será optimo y valorado entre los colaboradores y personas ajenas a la organización.

Con relación al cuarto objetivo específico: Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020, luego de analizar lo comentado por las colaboradoras, coinciden en que se debe fortalecer el compañerismo y trabajo grupal para el crecimiento sostenible de la institución, coincide con Madrigal (2009) quien manifiesta que las habilidades grupales es la habilidad para trabajar en grupo con el énfasis a colaborar y cooperar para obtener objetivos comunes, desarrollándose el trabajo en equipo, desarrollo de personas y dirección de equipos. En lo profesional, las habilidades grupales son de importancia para la selección de personal debido a que la mayoría de trabajos además de requerir habilidades técnicas inciden en poseer habilidades grupales. En la actualidad, las empresas valoran mucho el trabajo en equipo debido a que consideran que este factor es indispensable para la productividad, esto coincide con lo expuesto por Maldonado (2018) quien menciona que los integrantes de una

organización deben comprender y aceptar la misión de la organización, el plan de trabajo, objetivos de la organización y roles de cada uno.

Las colaboradoras también mencionaron que para el buen desempeño profesional se requiere del desarrollo de capacitaciones constantes con actualizaciones técnicas, que ayudaran para el desarrollo de las funciones; y emocionales, que servirán para que puedan medir el grado de satisfacción que puedan sentir las trabajadoras al desarrollar sus funciones, coinciden con Cassab y Mayorca (2018) quien menciona que las capacitaciones consolidan el buen desempeño laboral de los empleados, dando la iniciativa a adoptar nuevas formas de trabajar. Así mismo Cohen, P., Grosz, B., Sidner, C., Sonenberg, L., Johnson, M. y Vera, A. (2019) manifiestan que se requiere nuevas maneras de trabajar y de relacionarse, en consecuencia, para obtener resultados óptimos en una organización se requiere aprender a trabajar en equipo. Así mismo, Maldonado (2018) menciona que el trabajar en equipo hace referencia a las estrategias, procedimientos y metodologías que son utilizadas por un conjunto de personas para lograr sus metas en común dentro de una organización.

En toda organización, es trascendente trazar objetivos de trabajo ya que son determinantes para el futuro del trabajo y las metas a lograr. En consecuencia, si los directivos y los empleados se juntan en relación a los objetivos comunes, alcanzarán resultados significativos que fortalecerán la organización. Esto coincide con Proaño, Gisbert y Pérez (2017) quienes manifiestan que para que una empresa y sus colaboradores perciban motivación para lograr cambios con un objetivo en común, se debe contemplar las metas a alcanzar, la determinación y comunicación. Por ello es fundamental que los directivos organicen reuniones de forma frecuente con sus empleados para así establecer una comunicación lineal y transparente; y evitando confusiones posteriores que puedan perjudicar a la empresa.

De la misma manera, las entrevistadas expresaron de forma conjunta que toda organización perdurable debe contar con una visión hacia al cambio, el cual potenciara no solo al ente sino a todas las personas que lo forman. En coincidencia a lo mencionado Viardot (2014) indica que para iniciar un cambio tecnológico u organizacional se comienza con una elaboración y análisis de la situación. En consecuencia, los líderes inician por analizar analíticamente el contexto donde los cambios tendrán lugar ya que no siempre todo cambio en una organización será de forma acertada, es decir se evalúa el interés y se analiza la

capacidad disponible para desarrollar dichos cambios. Así mismo Odukah, M. (2016) menciona que se tiene que analizar el comportamiento de los empleados en querer cambiar y si los directivos manejan la capacidad de manejar de forma correcta el cambio. A decir verdad, la dirección al cambio genera confianza a los empleados haciendo que adopten un estilo de trabajo distinto al convencional, este nuevo estilo se denomina el empowerment. El cual se caracteriza por mantener una calidad de trabajo, desarrollo de habilidades entre el personal, fomenta la iniciativa al cambio y firme control de los procesos empresariales. En relación a lo descrito Mustafa, L. y Domniku, M. (2018) mencionan que las empresas que emplean empowerment son caracterizadas también por lograr una nueva relación entre el gerente y la organización. Así mismo, con el empowerment se fomenta la responsabilidad en generar buenos resultados, compromiso laboral e identidad corporativa entre los trabajadores.

En la presente investigación para la recolección de datos se usó la técnica de las entrevistas semi estructuradas, se logró realizar el análisis completo a la unidad de estudio, con la finalidad de lograr el buen desarrollo de habilidades gerenciales en la institución educativa Salcantay. Mediante la entrevista al personal administrativo y docente de la institución con mayor experiencia en este campo se logró identificar la carencia de habilidades técnicas y sociales que impiden la buena gestión administrativa y gerencial de la institución, mediante lo aportado recomendaron el uso de nuevas metodologías de trabajo, programa de capacitaciones, programa de reconocimientos-logros, un óptimo flujo de comunicación, liderazgo, entre otros, lo mencionado se argumentó y contrastó con búsqueda bibliográfica consultada en el marco teórico. El cual ha mostrado métodos y formas de conducir una organización para mejorar el desarrollo de habilidades gerenciales.



## V. CONCLUSIONES

La investigación realizada a nueve participantes (personal docente y personal administrativo) de la institución educativa Salcantay, nos ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

Primera, de acuerdo al objetivo general, se concluye que cuando se habla de habilidades gerenciales no solo se considera habilidades técnicas, sino que está relacionado con el lado emocional de las personas que laboran para una organización, buscando generar óptimos resultados empresariales que sostengan y afronten las discrepancias laborales y emocionales que se puedan dar en el tiempo; esto a partir de un buen flujo de comunicación con lo cual se podrá organizar mejor las actividades que se vayan a dar. Así mismo un buen liderazgo dentro de la institución para integrar y guiar a todas las trabajadoras al objetivo en común, haciendo que sientan una satisfacción personal y profesional por lograr las metas en común.

Segunda, de acuerdo al primer objetivo específico es necesario utilizar mecanismos que ayuden a manejar un flujo de comunicación asertivo y transparente entre el personal docente y administrativo de la institución.

Tercera, de acuerdo al segundo objetivo específico es importante que la institución tome en consideración las capacidades y perfil de cada una de las colaboradoras para designarlas en el puesto laboral adecuado, para que a través de ello se pueda potenciar las habilidades profesionales y blandas de las trabajadoras.

Cuarta, de acuerdo al tercer objetivo específico se menciona que la institución educativa debe generar políticas de premiación al desempeño laboral tanto a las colaboradoras y a nivel de institución, esto nos ayudara a ampliar la satisfacción de las colaboradoras y a mejorar la productividad empresarial.

Quinta, de acuerdo al cuarto objetivo específico es importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada colaboradora, para que cada una de ellas desempeñe un rol en función de sus conocimientos y de esa forma pueda trabajar en un equipo de alto rendimiento a fin de lograr los objetivos institucionales.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Luego de analizar el gran aporte que se obtiene al desarrollar habilidades gerenciales, se presenta las siguientes recomendaciones para la institución educativa Salcantay:

Primera, evaluar las estrategias que se está empleando en el desarrollo de las actividades en la institución, para plantear nuevas metodologías de trabajo que potencien e incrementen la productividad en la institución.

Segunda, se recomienda establecer canales de comunicación asertiva entre las áreas de la institución para que la información llegue de forma clara y concisa a cada una de ellas, fomentando la buena relación y el desarrollo de los roles en las colaboradoras.

Tercera, se recomienda que se otorgue el rol de líder de área de acuerdo a los perfiles requeridos a fin de que se pueda generar un clima adecuado y desempeño constante entre las colaboradoras.

Cuarta, se recomienda implementar una política de reconocimiento laboral a fin de no disminuir la motivación en las colaboras y como factor que ayude impulsar el alto desempeño, incrementar la retención del talento, el compromiso y la productividad de las mismas.

Quinta, se recomienda que la institución realice esporádicamente actividades integradoras donde las colaboradas fortalezcan el trabajo en conjunto y que sirva para los directivos conocer a las colaboradoras y analizar el perfil profesional de cada una de ellas con la finalidad de mejorar y lograr los objetivos institucionales.

## REFERENCIAS

- Amar, AD. y Hlupic, V. (2016). Liderazgo para organizaciones de conocimiento. *European Journal of Innovation Management*, 19 (2), 239-260. DOI: 10.1108/EJIM-12-2014-0120. Recuperado en <https://bit.ly/3hRfHWx> .
- Arce, n. (2015). Relación entre las competencias gerenciales, las habilidades de dirección y las habilidades administrativas en docentes de las instituciones educativas saludables de la red Arequipa Caylloma 2016. *Scientiarvm*. 1. 11-19. DOI: 10.26696/sci.epg.0042. Recuperado en <https://bit.ly/3hZoPsi>
- Bohorquez, L., Caro A. y Morales N. (2017). Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 89-102. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.868> .
- Bustamante, M. (2019). Percepción de competencias gerenciales y necesidades de formación en gestión en encuestados egresados de los programas de pre-grado de medicina del Perú (ppm) postulantes al Serum 2018-i. Lima, Perú .Recuperado en <https://bit.ly/31bTjR3>
- Chavez, H. (2015). Medición del desarrollo de la competencia gerencial multicultural en el personal de mando de Manpowegroup México y Centroamérica. *Revista multidisciplinaria de avances de investigación* ,2(3),19-29. Recuperado en <https://bit.ly/39NVeIL>
- Camacaro, M. (2017). Competencias gerenciales para la gestion de empresas manufactureras del municipio libertador del estado Mérida-Venezuela. *Actualidad Contable Faces*,20(34). ISSN:1316-8533. Recuperado en <https://bit.ly/2Ddvy38>
- Cassab, M. y Mayorca, D. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista EAN*, 84, 153-166. DOI: 10.21158/01208160.n84.2018.1915. Recuperado en <https://bit.ly/3k6dl8g>
- Cazau, P. (2006). Introducción a la investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires, Argentina. Recuperado en <https://n9.cl/wpj5Drucker>, F. (2002). Los desafíos de la gerencia para el siglo xxi. Bogotá: *Grupo Editorial Norma*. Recuperado en <https://bit.ly/3fIUItl>.
- Cohen, P., Grosz, B., Sidner, C., Sonenberg, L., Johnson, M. y Vera, A. (2019). The Case for Teamwork. *Al Magazine*, 40 (3), 3-4. DOI: 10.1609/aimag.v40i3.4814. Recuperando en <https://bit.ly/30gxL6M> .
- Farahbakhsh A., Salajeghe S. y Ziaddini, M. (2020). Educational method to investigate the Relationship between Organizational Climate and Deviant Behaviors with the Mediation of Job Alienation Variable. *Revista Tempos E Espacos Em Educacao*, 13(32), 1-15. DOI: 10.20952/revtee.v13i32.13179 . Recuperado en <https://bit.ly/2CXhr1U> .
- Fleuren, B., De Grip, A., Jansen, N., Kant, I. y Zijlstra, F. (2016). Critical reflections on the currently leading definition of sustainable employability. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(6), 557-560. Recuperado en <https://bit.ly/3fmNGo9>

- Fuster Guillen, Doris Elida. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- García, O. y Becerril, M. (2015). Importancia de las habilidades gerenciales y su estudio para el buen desarrollo organizacional. Mexico: *Milenio 2020*. Recuperado en <https://bit.ly/2D5FPhX>
- Haifeng, S. (2018). Skills and knowledge-based entrepreneurship: evidence from US cities. *Journal of Urban Affairs*. DOI: 10.1080/00343404.2016.1213383 . Recuperado en <https://bit.ly/39QoSnk>.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta. Mexico: *MCGRAW HILL*. ISBN: 978-1-4562-6096-5. Recuperado en <https://bit.ly/2DxkwFS>
- Jones, W., Hope, S. y Adamas, B. (2017). Teachers perceptions of digital badges as recognition of professional development. *British Journal of Educational Technology*. DOI: 10.1111/bjet.12557 . Recuperado en <https://bit.ly/3fntd2r>
- Klasen, S. (2019). What explains uneven female labor force participation levels and trends in Developing countries. *The World Bank Research Observer*. DOI: 10.1093/wbro/lkz005 . Recuperado en <https://bit.ly/2PnhExG>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. Mc Graw Hill. (14ª. ed.) Mexico. ISBN: 978-607-15-0759-4. Recuperado en <https://bit.ly/30mv5EB> .
- Lopez, L., Parra, M. y Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué. Colombia: *Espacios*. 40 (11), 5. ISSN:07981015. Recuperado en <https://bit.ly/3gmACAE>
- Maldonado, J. (2018). Habilidades Gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo. Bogotá, Colombia. *Ediciones de la U*. ISBN: 978-958-762-870-8. Obtenido en <https://bit.ly/2C1AgR3>
- Martínez, C. y Gonzales, G. (2014). Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos. Madrid: Editorial UNED. ISBN: 978-84-362-6822-5. Obtenido en <https://bit.ly/3c1IMwq>
- Moreno guillen, r. A. (2017). Líneas estratégicas de comunicación en el desarrollo de habilidades gerenciales y humanas. *Revista Scientific*, 2(ed. Esp.), 376-393. DOI: 10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.20.376-393. Recuperado en <https://bit.ly/2BRa6Ab>.
- Mustafa, L. y Domniku, M. (2018). The role and importance of motivation and empowerment employees in the success of the enterprise. *UBT International Conference*. Pristina, República de Kosovo. DOI: 10.33107/ubt-ic.2018.322. Recuperando en <https://bit.ly/30eMMG6> .

- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión*.38, 15.DOI: 10.14482/pege.38.7703 .Recuperado en <https://bit.ly/2EHpEYI>
- Nazrin, M. , Osman, Z. y Raju, V. (2020).Mediating Effect of Satisfction on the Relationship between teamwork and Employees Engagement in Malaysian Airlines Sector in Malaysia.*International Journal of Economics,Business and Management Studies*.Malaysa,7(1).DOI: 10.20448/802.71.71.79 . Recuperado en <https://bit.ly/30mQ3TH>
- Noreña, A. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274. Recuperado en <https://bit.ly/3jZL8A1>Núñez, N. y Diaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos XLIII*. Perú, 43(2), 237-252. DOI: 10.4067/s0718-07052017000200013 Obtenido: <https://bit.ly/3f0UyYB>.
- Odukah, M. (2016) Factors Influencing Staff Motivation among Employees: A Case Study of Equator Bottlers (Coca Cola) Kenya. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 68-79. DOI: 10.4236/jhrss.2016.42008 . Recuperado en <https://bit.ly/339jevo> .
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232. Chile. Recuperado de: <https://n9.cl/5r8d>
- Peticca-Harris A. (2018). Postcapitalist precarious work and those in the drivers seat: Exploring the motivations and lived experiences of Uber drivers in Canada.Organizations and Society.DOI: 10.1177/1350508418757332 . Recuperado en <https://bit.ly/2CUUhcw>
- Rojas., M (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET - Revista electrónica de Veterinaria*; 16(01). Málaga, España. ISSN:1695-7504. Recuperado de <https://n9.cl/vz2u>
- Sander E., Caza A. y Jordan P. (2019). Psychological perceptions matter: Developing the reactions to the physical work environment scale. *Building and Environment*, 148,338-347. DOI: 10.1016/j.buildenv.2018.11.020 .Recuperado en <https://bit.ly/338QaEh> .
- Semana Económica e Ipsos Perú (2013). Gestión del talento. sin inventario. los resultados de la primera encuesta anual del talento de SE en alianza con Ipsos Apoyo Perú revelan la escasez de talento gerencial». revista semana económica, núm. 1371, p. 43-57.Recuperado en <https://bit.ly/31cI1Mj>
- Silva M., Potelo T. De Gusmao A. y Costa A. (2020). A strategic conflict analysis in IT outsourcing using the graph model for conflict resolution. *Journal of Enterprise Information Management*. DOI: 10.1108/JEIM-12-2018-0266 . Recuperado en <https://bit.ly/2CUwdq9> .

- Shi, L., Wang, L. y Ming, F. (2019). Research on balance optimization of Q Company Production Line Based on Improved Genetic Algorithm. 19th COTA International Conference of Transportation Professionals. Nanjing, China DOI: [10.1061/9780784482292.341](https://doi.org/10.1061/9780784482292.341) . Recuperado en <https://bit.ly/3i9IvtL>
- Tamariz, E. (2019). Perfil de un juez del segundo nivel de la carrera judicial basado en habilidades gerenciales. *Vox Juris*. Perú. DOI: 10.24265/voxxuris.2020.v38n1.02 . Recuperado en <https://bit.ly/2PhEjeK>
- Tikhonov A. (2020). Corporate Training Programs in Russian and Foreign Companies: Impact on Staff and Time Challenges. *International Journal of Higher Education*, 9(3). DOI: 10.5430/ijhe.v9n3p183. Recuperado en <https://bit.ly/30gvY1w> .
- Tokbaeva, D. (2018). Impact of Leaders' Characteristics on Competitiveness of Firms: Applying Weber's Charismatic Authority Theory to Leaders of Post-Soviet Media Businesses. *Springer Cham*. DOI: 10.1007/978-3-319-71722-7\_9. Recuperado en <https://bit.ly/2PkvpgD>
- Troncoso C. y Amaya A. (2017). Interview: a practical guide for qualitative data collection in health research. *Rev. Fac. Med*, 65(2). DOI: 10.15446/revfacmed.v65n2.60235 Recuperado en <https://bit.ly/3grJggY> .
- Vargas, O. (2017). La Comunicación Humana del Gerente en las organizaciones del Siglo XXI. *Revista Scientific*, 2 (5), 201-221. DOI: 10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.2.5.11.201-221. Recuperado en <https://bit.ly/3k8IuYu>
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. *Pearson Education*. Mexico. ISBN: 970-26-0555-5. Recuperado en <https://bit.ly/2DIDMG2>
- Yuni, J. y Ariel, C. (2006). Técnicas Para Investigar 2. Argentina: *Editorial Brujas 2da Edición*. ISBN: 987-591-020-1. Obtenido en <https://bit.ly/2WYBXq>

## Anexos 1

### Matriz de categorización

**Título:** Desarrollo de las habilidades gerenciales en la institución educativa Salcantay Surco-2020

**Autor:** Gina Rapchelli Cosio Pinto

General		Categorías	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cómo se desarrolla las habilidades gerenciales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020?	Analizar el desarrollo de las habilidades gerenciales en la Institución educativa Salcantay Surco-2020.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de Comunicación</li> <li>• Procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo</li> <li>• Estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras</li> <li>• Participación de las trabajadoras en el desarrollo de Habilidades grupales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación asertiva como mecanismo para un buen método de trabajo.</li> <li>• La Información y participación como proceso para el buen entendimiento de las trabajadoras.</li> <li>• Una buena dirección y control de los esfuerzos de las trabajadoras que forman la institución hacia determinados objetivos comunes.</li> <li>• La constante perseverancia para la realización de las metas a corto plazo.</li> <li>• El reconocimiento de logros para incentivar a las trabajadoras con el desarrollo de sus funciones.</li> <li>• Análisis del clima laboral en función de encontrar estrategias para el buen desempeño dentro del área de trabajo.</li> <li>• La delegación como actividad para fomentar el trabajo en equipo.</li> <li>• La formación de equipos que nos permita conocernos como individuos dentro de un área y conformar grupos de trabajo que estén orientado a metas realizables.</li> <li>• Establecimiento de nuevas pautas para fomentar la dirección hacia el cambio</li> </ul>	Entrevista	Guía de Entrevista
<b>Específicos</b>					
¿Cómo describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020?	Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020.				
¿Cómo interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020?	Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020				
¿Cómo establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcantay Surco-2020?	Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcantay Surco-2020				
¿Cómo describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020?	Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020				

Fuente: Whetten y Cameron (2005)

## **Anexo 2:**

### **Instrumento de recolección de datos**

#### **Guía de entrevista**

#### **“Desarrollo de las habilidades gerenciales en la institución educativa Salcantay Surco-2020”**

##### **1. Área Administrativa**

- 1.1. ¿Durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, qué aportes consideras oportunos para fortalecer el área donde te desarrollas?
- 1.2. ¿En tu experiencia profesional actual, describa como percibe el dominio y trato de los responsables de su área de trabajo?
- 1.3 ¿Qué harías cuando te encuentras en una situación donde necesitas ser tomado “más” en cuenta?
- 1.4 ¿Qué tan necesario son tus aportes para mejorar las relaciones interpersonales?

##### **2. Área Institucional**

- 2.1 ¿Qué es lo que te hace sentir orgullosa de tu empresa?
- 2.2 ¿Qué valoras más en esta organización? ¿Y por qué?
- 2.3 ¿Cómo explicarías la forma en que la institución fomenta la doctrina religiosa?
- 2.4. ¿Por qué el personal de esta institución educativa muestra experiencia significativa en el desarrollo de sus funciones asignadas?
- 2.5 ¿Cómo describes el respaldo que experimentas al desarrollar tus funciones?
- 2.6 ¿Al participar en las reuniones institucionales, que estrategias utilizas para que tus aportes sean tomados “más” en cuenta?
- 2.7 ¿Cómo evaluarías tu trayectoria laboral al estar trabajando para esta institución?
- 2.8 ¿Has ayudado a alguno de tus compañeros para que consiguiera sus objetivos? ¿Cómo?
- 2.9 ¿Cómo describirías una institución en la que tuvieras que cambiar la metodología de trabajo para lograr mejores resultados?



#### **4. Área Emocional**

- 4.1 ¿Cómo describirías tu grado de satisfacción con los resultados que obtienes al realizar tus funciones?
- 4.2 ¿Cuáles son las funciones que más te gustan de tu trabajo?
- 4.3 ¿Y cuáles las que menos? ¿Qué crees que necesita tu trabajo para que te sientas mucho mejor?
- 4.4 ¿Cómo manifiestas cuando eres reconocido por tus aportes y buen desempeño laboral?
- 4.5 En tu opinión ¿Cómo describirías las relaciones entre tus pares al realizar sus funciones en la institución?



Figura N° 1 Organizador de la fisonomía grupal (elaboración propia)

**Tabla N° 1**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 1 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que NO realizaron capacitaciones constantes para el buen desarrollo del área, y mejorar la comunicación.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En mi opinión, considero que el desarrollo de valores hace el cambio y ser más directos al momento de coordinar</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, qué aportes consideras oportunos para fortalecer el área donde te desarrollas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que NO existe productividad entre el personal, debería mejorar la manera de como realizan los cambios en los procesos</li> </ul>	La comunicación asertiva como mecanismo para un buen método de trabajo.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pienso que debería haber más comunicación en mi área.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para poder fortalecer mi área , podría mejorar la coordinación y comunicación .</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que en el área donde me desarrollo ,existe una escasez de comunicación para el desarrollo de las funciones.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 2**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 1 – docentes)

<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Códigos</b>
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El área podría fortalecerse si se mejoraría la coordinación con mi equipo de trabajo</li> </ul>		PD1
Personal docente	¿Durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, qué aportes consideras oportunos para fortalecer el área donde te desarrollas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siento que no todos somos participes para lograr el objetivo en comun,haciendo un déficit para el desarrollo de nuestras metas</li> <li>▪ Para fortalecer el area,considero que se debe potenciar el trabajo en conjunto y ser más proactivos.</li> </ul>	La comunicación asertiva como mecanismo para un buen método de trabajo.	PD2
Personal docente				PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 3**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 2 – administrativos)

<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Códigos</b>
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que SI tienen conocimiento básico del área, pero que falta capacitar temas más técnicos. Con relación al trato SI es agradable.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo	¿En tu experiencia profesional actual, describa como percibe el dominio y trato de los responsables de su área de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que SI existe un buen trato pero la falta de comunicación hace que NO se muestre un buen dominio.</li> </ul>	La comunicación asertiva como mecanismo para un buen método de trabajo.	PA2
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>El trato SI es bueno, gracias a las reuniones semanales. Con relación al dominio, se puede ver un trabajo integrado.</li> </ul>		PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Si existe un buen trato de parte mi jefa pero considero que sus conocimientos faltan repotenciar.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>SI hay un buen dominio de trabajo pero NO considero un buen trato ,no escucha mis opiniones.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un buen trato entre mi superior y yo, pero falta habilidades para potenciar.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 4**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 2 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente	En tu experiencia profesional actual, describa como percibe el dominio y trato de los responsables de su área de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Casi siempre siento que NO soy escuchada cuando se realiza cambios en los procesos, el dominio es regular.</li> </ul>	La comunicación asertiva como mecanismo para un buen método de trabajo.	PD1
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El trato SI es bueno, pero falta capacitar muchos aspectos técnicos para mejorar el área.</li> </ul>		PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de comunicación y trabajo en equipo, es por ello que existen inconsistencias.</li> </ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 5**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 3 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Para ser más tomado en cuenta, considero hablar directamente con la jefa de área.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>En mi situación siento que NO soy escuchada.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Qué harías cuando te encuentras en una situación donde necesitas ser tomado “más” en cuenta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conversaría con mi jefa directa para poder saber que hago bien o mal en el área.</li> </ul>	La información y participación como proceso para el buen entendimiento de las trabajadoras.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conversar con mi jefa directa, en caso no sirva esta estrategia, trato de conversar con una superior más que ella.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Agoto los recursos (correos, llamadas, etc) , o hablar directamente con otra superior.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que no soy tomada en cuenta para las decisiones en el área. Los problemas normalmente surgen porque no me escuchan y luego creen que debo dar solución.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 6**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 3 – docentes)

<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Códigos</b>
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Considero que lo mejor sería transmitir mi necesidad en opinar sobre algún tema relevante, normalmente lo informo vía correo.</li></ul>		PD1
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trato de usar mi correo para dar mis ideas, en caso que no sea escuchada, considero reunirme con mi jefa.</li></ul>		PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creo que no existe comunicación tan transparente entre mi superior y yo.</li></ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 7**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 4 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		. En mi situación SI considero que son importantes para el buen ambiente laboral		PA1
Personal administrativo		Creo la comunicación es algo relevante para el buen desempeño interpersonal.		PA2
Personal administrativo	¿Qué tan necesario son tus aportes para mejorar las relaciones interpersonales?	Considero que SI es muy importante ya que yo soy intermediaria entre el personal de mtto. y la jefatura.	La información y participación como proceso para el buen entendimiento de las trabajadoras.	PA3
Personal administrativo		Considero que siempre busco la integridad de mi area, para poder mejorar la comunicación entre nosotras.		PA4
Personal administrativo		Para una buena relación interpersonal, debería haber una mejor comunicación.		PA5
Personal administrativo		Considero que la comunicación eficaz sería un plus para la mejora de las relaciones interpersonales.		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 8**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 1- pregunta 4 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		SI es importante porque ayudaría a que mis superiores sepan el malestar que pueda estar sintiendo en ese momento.		PD1
Personal docente	¿Qué tan necesario son tus aportes para mejorar las relaciones interpersonales?	Las relaciones interpersonales son necesarias para el buen flujo de trabajo.	La información y participación como proceso para el buen entendimiento de las trabajadoras.	PD2
Personal docente		Es importante para fortalecer el compañerismo y el trabajo en equipo.		PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 9**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 5 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Al trabajar en el colegio SI me siento orgullosa porque me dan oportunidad a crecer profesionalmente</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que más me hace sentir orgullosa es la forma de como generan el compañerismo e identificación institucional</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Qué es lo que te hace sentir orgullosa de trabajar en esta institución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Me siento orgullosa porque valoran mis aportaciones y he podido crecer como persona.</li> </ul>	Una buena dirección y control de los esfuerzos de las trabajadoras que forman la institución hacia	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me siento orgullosa porque valoran a la persona, son íntegros al realizar sus operaciones en el trabajo.</li> </ul>	determinados objetivos comunes.	PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me siento orgullosa de trabajar por los valores que nos inculcan.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me siento muy orgullosa ya que es una empresa que me enseña cada día algo nuevo.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 10**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 5 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>Al trabajar en esta institución, considero que lo más importante es el compañerismo que he desarrollado durante el tiempo.</li> </ul>		PD1
Personal docente	Qué es lo que te hace sentir orgullosa de trabajar en esta institución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La forma como lideran cada área de la organización, los valores y la enseñanza religiosa es lo que me hace sentir orgullosa de trabajar en esta institución.</li> </ul>	Una buena dirección y control de los esfuerzos de las trabajadoras que forman la institución hacia determinados objetivos comunes.	PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me siento orgullosa de poder transmitir mis conocimientos a mis alumnas.</li> </ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 11**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 6 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>El trato que percibo SI es importante y es lo que más valoro, me permite desarrollarme de forma eficaz.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoro la seriedad y la formación de valores que transmite la institución.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Qué valoras más en esta institución? ¿Y por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoro que se preocupan por todos los trabajadores ,dando charlas motivacionales.</li> <li>Valoro más el buen clima laboral y dan mucha importancia al tema familiar. Te apoyan en caso presentes algunos de esos problemas.</li> </ul>	La constante perseverancia para la realización de las metas a corto plazo.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoro el buen manejo de las enseñanzas, nos ayuda crecer personalmente.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoro que dan prioridad al lado humano antes del trabajo, eso es algo importante que puedo rescatar de la institución.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoro que dan prioridad al lado humano antes del trabajo, eso es algo importante que puedo rescatar de la institución.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 12**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 6 – docentes)

<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Códigos</b>
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué valoras más en esta institución? ¿Y porque?</li></ul>		PD1
Personal docente	Personal administrativo Personal administrativo Personal administrativo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Valoro la forma del trabajo en conjunto para el desarrollo de mis funciones.</li></ul>	La constante perseverancia para la realización de las metas a corto plazo.	PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Valoro el clima laboral, a pesar que se tiene que mejorar.</li></ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 13**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 7 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>La doctrina religiosa SI es tomado muy en cuenta, por las misas que realizaban a diario.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>La institución, en mi opinión, fomenta la doctrina religiosa mediante exposiciones del dpto. De familias.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Cómo explicarías la forma en que la institución fomenta la doctrina religiosa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La doctrina lo fomentan a través de charlas cortas con sacerdotes ,dando una motivación espiritual.</li> </ul>	Una buena dirección y control de los esfuerzos de las trabajadoras que forman la institución hacia determinados objetivos comunes.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus medios de formación religiosa lo hacen constantemente, nos dan charla y nos dan opción de ir a misa.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Con el desarrollo de misas en forma diaria, nos motivan a estar más cerca de la doctrina religiosa.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Con el desarrollo de actividades religiosas semanales hacen que la doctrina religiosa este vigente siempre.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 14**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 7 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>La doctrina religiosa SI es fomentada a través de misas diarias. En lo particular me ayuda para manejar mi estrés.</li> </ul>		PD1
Personal docente	¿Cómo explicarías la forma en que la institución fomenta la doctrina religiosa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada cierto tiempo la institución nos invitan a charlas religiosas tanto físicamente y virtual. Me gusta este tipo de actividades porque siempre me hace recordar que para todo hay solución.</li> <li>Es importante conocer la formación religiosa, el colegio siempre realiza oraciones tanto en inicio como al finalizar las clases.</li> </ul>	Una buena dirección y control de los esfuerzos de las trabajadoras que forman la institución hacia determinados objetivos comunes.	PD2
Personal docente				PD3

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 15**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 8 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>En mi opinión, los trabajadores tienen muchos años trabajando es por ello que SI muestran experiencia significativa.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que SI muestra experiencia significativa pero por la falta de motivación no logran realizar sus procesos.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Crees que el personal de esta institución educativa muestra experiencia significativa en el desarrollo de sus funciones asignadas? ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>NO todo el personal muestra experiencia ya que gran parte se mantiene en el colegio por la confianza.</li> </ul>	La constante perseverancia para la realización de las metas a corto plazo	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que NO todo el personal presenta experiencia ya que les falta capacitaciones. Deberían repotenciar las áreas.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>En relación con mi área ,considero que el personal no está siendo capacitando, haciendo que genere un malestar en el desarrollo de las actividades.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que NO todo el personal se siente tan motivado en el desarrollo de sus funciones, es por ello que no se logra los objetivos por área.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 16**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 2- pregunta 8 – docentes).

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal de la institución No muestra experiencia significativa en el desarrollo de los procesos debido a que falta actualizaciones.</li> </ul>		PD1
Personal docente	¿Crees que el personal de esta institución educativa muestra experiencia significativa en el desarrollo de sus funciones asignadas?¿Por qué ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gran mayoría del personal de la institución presenta desventajas en el uso de herramientas tecnológicas ,haciendo que no se vea reflejado su experiencia en el desarrollo de sus funciones.</li> </ul>	La constante perseverancia para la realización de las metas a corto plazo	PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal es calificado y se refleja en los logros de las alumnas.</li> </ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 17**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 9 – administrativos)

<b>Entrevistado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta textual</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Códigos</b>
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En mi situación SI había un respaldo por parte de mis jefas y me orientaban para el desarrollo de mis funciones.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SI percibo el respaldo por parte de mi superior, normalmente cuando es cierre de mes es que puedo notar el apoyo a un 100%.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Cómo describirías el respaldo que experimentas al desarrollar tus funciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La confianza que me transmite mi superior es algo que me respalda al realizar mis funciones.</li> </ul>	El reconocimiento de logros para incentivar a las trabajadoras con el desarrollo de sus funciones.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El respaldo que percibo SI es bueno ya que mantengo una comunicación constante por parte mía con mi jefa.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hay momentos que NO siento el respaldo, pero en ocasiones mi superior está dispuesta a poder apoyarme en mis funciones diarias.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que SI recibo respaldo de mi superior pero que quizás les falta usar algunas mejores estrategias.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 18**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 9 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>Al desarrollar mis funciones SI experimento respaldo, pero considero que deberían tener mejor comunicación para ver si me siento bien realizando mis trabajos.</li> </ul>		PD1
Personal docente	¿Cómo describirías el respaldo que experimentas al desarrollar tus funciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>El respaldo es fundamental para el buen desarrollo de mis funciones, a veces considero que NO es así.</li> <li>El respaldo SI es regular ya que me permiten realizar mi propia metodología de enseñanza.</li> </ul>	El reconocimiento de logros para incentivar a las trabajadoras con el desarrollo de sus funciones.	PD2
Personal docente				PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 19**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 10 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que SI es importante buscar información que me respalde para poder aportar directamente con mi jefa.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En las reuniones con directivos he percibido que soy escuchada y que no necesito de hacer cosas para ser tomada más en cuenta.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Al participar en las reuniones institucionales, que estrategias utilizas para que tus aportes sean tomados “más” en cuenta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que una enseñanza eficaz puede ser mediante videos tutoriales, esa sería mi estrategia.</li> </ul>	Análisis del clima laboral en función de encontrar estrategias para el buen desempeño dentro del área de trabajo.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No me permiten aportar estrategias ya que no involucran a todo el personal. Esto refleja una carencia de sugerencias en el área.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No me involucran en las reuniones institucionales, es por ello que a veces no se llega a saber el aporte que quisiera dar a mi área.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando tengo que ser tomada más en cuenta ordeno mis aportes y los expreso de la forma más sencilla ,para así lograr que sea un aporte en mi área.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 20**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 10 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dando ideas innovadoras para los procesos establecidos en mi área, siento que soy tomada más en cuenta.</li> </ul>		PD1
Personal docente	¿Al participar en las reuniones institucionales, que estrategias utilizas para que tus aportes sean tomados “más” en cuenta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siempre siento que soy tomada en cuenta, eso hace que me motive a poder dar ideas para mejora de la institución.</li> <li>▪ Siempre que tengo que aportar algo significativo, menciono ideas para mis alumnas. Y siento que eso es algo que toman en cuenta de forma más rápida.</li> </ul>	Análisis del clima laboral en función de encontrar estrategias para el buen desempeño dentro del área de trabajo.	PD2
Personal docente				PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 21**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 11 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>En mi situación SI es de gran importancia porque aprendo nuevos conocimientos de mi carrera.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mi trayectoria laboral SI es importante para incrementar mi experiencia profesional. Siento que aprendo y también enseño a mis compañeros, estoy fortaleciendo mis conocimientos básicos.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Cómo calificarías tu trayectoria laboral al estar trabajando en esta institución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>He mejorado mucho mi lado profesional ya que el colegio me ha permitido desarrollarme a mi modo.</li> </ul>	Análisis del clima laboral en función de encontrar estrategias para el buen desempeño dentro del área de trabajo.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que SI es buena ya que el colegio es muy reconocido a nivel nacional. Además he podido aprender nuevas formas de trabajar en equipo.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Siento que estoy aprendiendo mucho y que SI es importante .</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mi trayectoria laboral está recibiendo un plus adicional al trabajar en esta institución debido a que he aprendido a usar estrategias para una mejor comunicación.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 22**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 11 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que SI es relevante, ya que es una institución que motiva a seguir creciendo profesionalmente.</li> </ul>		PD1
Personal docente	¿Cómo calificarías tu trayectoria laboral al estar trabajando en esta institución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todo trabajo es importante, pienso que el trabajar en esta institución me ha permitido lograr cosas que no me había imaginado, gracias a la motivación y agradecimiento que percibo de mis superiores.</li> </ul>	Análisis del clima laboral en función de encontrar estrategias para el buen desempeño dentro del área de trabajo.	PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considero que Si es buena ya que siempre doy lo mejor de mí para mis alumnas y me puedo desenvolver de manera eficaz.</li> </ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 23**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 12 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>En varias oportunidades SI he ayudado a mis compañeros. Ejecutando los proyectos que se realizan.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre que puedo ayudo a mis colegas, les doy ideas para poder manejar cualquier situación.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Has ayudado a alguno de tus compañeros a que consiguieran sus objetivos? ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI he ayudado a mis compañeros con procesos que desconocían, los orientaba para el buen desarrollo.</li> </ul>	La delegación como actividad para fomentar el trabajo en equipo.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Siento que siempre trato de ayudar a mis compañeros de área. Otorgándole mecanismos más fáciles para poder lograr el objetivo del área.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>SI he ayudado .Siendo guía en el desarrollo de los procesos del área.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>SI he dado apoyo a mis compañeros cuando lo han necesitado, pero considero que sería mejor si tuviésemos a alguien quien nos asesore a todos.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 24**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 12 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la institución existe el compañerismo, trato de mandar links que ayudan en uso de algunos procesos en el área.</li> </ul>		PD1
Personal docente	¿Has ayudado a alguno de tus compañeros a que consiguiera sus objetivos? ¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normalmente siempre doy mi apoyo a mis compañeros para que logren sus objetivos, trato de guiarlos hasta que puedan entender.</li> </ul>	La delegación como actividad para fomentar el trabajo en equipo.	PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la institución uno aprende a apoyarse no solo dentro de tu área, sino con todas las áreas. Cuando mi compañera tiene trabajo acumulado, apoyo a terminar para evitar el retraso en la presentación de los informes.</li> </ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 25**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 13 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Basándome en normas, podría planear cambios en la mitología de trabajo.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Daria iniciativa al uso de los recursos tecnológicos que harán que optimicemos nuestro tiempo.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Cómo describirías una situación en la que tuvieras que cambiar la metodología de trabajo para lograr mejores resultados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que se deberían dar charlas de capacitación para una mejora en el desarrollo de las actividades.</li> </ul>	La delegación como actividad para fomentar el trabajo en equipo.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modificaría la forma en que como manejan los procesos dentro del área, aunque en mi parecer es casi imposible.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambiaría la forma en cómo se comunica las variaciones de nuestro programa semanal. Mucha información inoportuna, genera que no se cumpla la meta del área.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Casi siempre el trabajo se repite, cuando he querido cambiar he sentido rechazo por parte de mis compañeras del área. Deberían capacitar a todas cuando deseen hacer cambios.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 26**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 13 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>Trato de imponer ideas, pero en la mayoría de ocasiones estos cambios son complicados de ejecutar en el área. Es por eso que no trato de realizar cambios ni de aportar muchas ideas</li> </ul>		PD1
Personal docente	¿Cómo describirías una situación en la que tuvieras que cambiar la metodología de trabajo para lograr mejores resultados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si tuviese que cambiar la metodología sería de forma conjunta para evitar malentendidos, lamentablemente los cambios que deseo imponer no son escuchados.</li> </ul>	La delegación como actividad para fomentar el trabajo en equipo.	PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambiaría la forma de como organizan las actividades, el desorden que existe actualmente hace que la metodología de trabajo no sea la mejor.</li> </ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 27**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 14 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando finalizo mis tareas diarios, me siento bien por cumplir con el objetivo.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De alguna forma creo que el acabar una actividad dentro de mi área , me ayuda a fortalecer mis conocimientos, siento felicidad y énfasis de aprender más de mi carrera.</li> </ul>	La formación de equipos que nos permita conocernos	PA2
Personal administrativo	¿Cómo describirías tu grado de satisfacción con los resultados que obtienes al realizar tus funciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Me siento muy satisfecha al lograr mis objetivos .</li> </ul>	como individuos dentro de un área y conformar grupos de trabajo que estén orientados a metas realizables	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Me siento muy satisfecha cuando la información que tengo que procesar me lo hacen llegar a tiempo, NO se cumple con las fechas de entrega.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Me alegra saber que lo que enseño sirva en un futuro a las alumnas.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Me siento excelente cuando realizo o finalizo alguna tarea, sin embargo en muchas ocasiones me gustaría que me reconozcan con algunos permisos o premios.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 28**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 14 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>Soy una persona que se siente motivada si termina sus objetivos en corto tiempo, trato de dar lo mejor de mí porque me siento capaz de poder hacer más de lo establecido.</li> </ul>	La formación de equipos que nos permita conocernos	PD1
Personal docente	¿Cómo describirías tu grado de satisfacción con los resultados que obtienes al realizar tus funciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>El hacer mis funciones y poder cumplir a tiempo me satisface como persona, pero casi nunca puedo manifestar este sentimiento ya que la mala coordinación hace que no presente a tiempo mis reportes.</li> </ul>	como individuos dentro de un área y conformar grupos de trabajo que estén orientados a metas realizables	PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>El ver que las alumnas desarrollan lo aprendido , me hace sentir muy bien.</li> </ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 29**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 15 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me gusta la interacción que tengo con todas áreas del colegio y el manejo de proyectos que me otorgan.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que más me gusta es poder interactuar con el resto de áreas dentro de la institución.</li> </ul>	La formación de equipos que nos permita conocernos	PA2
Personal administrativo	¿Cuáles son las funciones que más te gustan de tu trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Me gustan los procesos y supervisiones que realizo para poder coordinar.</li> </ul>	como individuos dentro de un área y	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>La función que más me gusta es cuando realizo la elaboración de los informes financieros.</li> </ul>	conformar grupos de trabajo que estén orientados a metas realizables	PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me gusta la confianza que genero al momento del desarrollo de mis actividades.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me gusta que siento que soy reconocida cuando logro un objetivo dentro del área.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 30**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 15 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que más me gusta de mi trabajo es poder usar mis propias herramientas y que sean de ayuda para el resto. Además de que somos guiadas de una forma constante.</li> </ul>		PD1
Personal docente	¿Cuáles son las funciones que más te gustan de tu trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>De todas mis funciones, la que más me gusta es hacer reuniones en donde pueda felicitar al personal por su desempeño, la interacción entre mis colegas es algo que siempre me ha gustado.</li> <li>Las que más me gustan es preparar las clases y poder enseñar de manera simple, considero que el enseñar a mis alumnas y colegas es lo que más me gusta.</li> </ul>	La formación de equipos que nos permita conocernos como individuos dentro de un área y conformar grupos de trabajo que estén orientados a metas realizables	PD2
Personal docente				PD3

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 31**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 16 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>No me gustaba que NO den seguimiento a los procesos. Mi trabajo debió ser más delegado por mi superior</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>No me gusta cuando no me reconocen las horas extras de trabajo. Los procesos de permisos deberían ser más simples y que exista mejor comunicación entre las áreas.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Y cuáles las que menos? ¿Qué crees que necesita tu trabajo para que te sientas mucho mejor?	<ul style="list-style-type: none"> <li>No me gusta supervisar el trabajo final ya que a veces no se logra el objetivo por falta de compromiso de algunas colegas del área.</li> </ul>	Establecimiento de nuevas pautas para fomentar la dirección hacia el cambio.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>No me gusta hacer cosas técnicas, como ingresar información al sistema. Para sentirme mejor, considero que todas mis compañeras puedan cumplir con sus funciones y exista comunicación directa.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>No me gusta que cumplan con los horarios establecidos, siempre me comunican a último momento. Deberían consultar antes de realizar cambios.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que deben hacer más reuniones para poder realizar cambios en los procesos de trabajo.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 32**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 16 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>No me gusta quedarme hasta tarde ya que genera incomodidad y estrés.</li> </ul>		PD1
Personal docente	<p>¿Y cuáles las que menos?</p> <p>¿Qué crees que necesita tu trabajo para que te sientas mucho mejor?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NO me gusta la forma en que delegan a cada equipo de la institución.</li> <li>No me gusta la forma repetitiva de los procesos, considero que deberían innovar para no caer en la monotonía.</li> </ul>	<p>Establecimiento de nuevas pautas para fomentar la dirección hacia el cambio.</p>	PD2
Personal docente				PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 33**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 17 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me motiva a seguir trabajando por mi área, podría adoptar más funciones.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gratificante cuando me reconocen por mis logros, me motiva a trabajar con muchas más ganas.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	¿Cómo manifiestas cuando eres reconocido por tus aportes y buen desempeño laboral?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considero que soy una persona transparente, y cuando soy reconocida por mi superior, siento mucha motivación.</li> </ul>	El reconocimiento de logros para incentivar a las trabajadoras con el desarrollo de sus funciones.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando soy reconocido por mis aportes laborales, me siento más comprometida con la institución.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me hace sentir bien, y me impulsa a seguir con el objetivo del área.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Me siento bien, pero siento que no siempre soy reconocida en mis avances.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 34**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 3- pregunta 17 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En las oportunidades que he sido reconocida, considero que he sentido una satisfacción propia.</li> </ul>		PD1
Personal docente	Cómo manifiestas cuando eres reconocido por tus aportes y buen desempeño laboral?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando soy reconocida, me siento satisfecha por lo que he aportado a la institución.</li> <li>▪ Me hace sentir excelente, considero que la institución podría realizar más interacciones con el personal .</li> </ul>	El reconocimiento de logros para incentivar a las trabajadoras con el desarrollo de sus funciones.	PD2
Personal docente				PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 35**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 18 – administrativos)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen ambiente laboral, pero siento que no son directos al momento de comunicarse con uno. Y la comunicación No es tan transparente.</li> </ul>		PA1
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe mucho respeto entre mis colegas y me parece muy buena.</li> </ul>		PA2
Personal administrativo	En tu opinión ¿Cómo describirías las relaciones entre tus pares al realizar sus funciones en la institución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una relación amigable pero considero que por siento que no son tan transparentes en las sugerencias que me quieren hacer saber.</li> </ul>	Establecimiento de nuevas pautas para fomentar la dirección hacia el cambio.	PA3
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>La relación entre mis pares SI es buena, pero a veces cuando los comunicados son inoportunos hacen que NO sean tan buenas. Pero es momentáneo lo que se pueda sentir.</li> </ul>		PA4
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un buen ambiente laboral entre el área, a pesar que no exista tan buen dialogo.</li> </ul>		PA5
Personal administrativo		<ul style="list-style-type: none"> <li>El ambiente laboral es buena, a pesar que la comunicación sea un déficit.</li> </ul>		PA6

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 36**

Reducción de datos y generación de sub categorías (categoría 4- pregunta 18 – docentes)

Entrevistado	Pregunta	Respuesta textual	Subcategorías	Códigos
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relación entre mis pares SI es óptima, pero considero que NO tenemos claro el objetivo en común.</li> </ul>		PD1
Personal docente	En tu opinión ¿Cómo describirías las relaciones entre tus pares al realizar sus funciones en la institución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relación entre mis pares es buena, siempre haciendo cosas para mejorar el área y nosotros mismos.</li> </ul>	Establecimiento de nuevas pautas para fomentar la dirección hacia el cambio.	PD2
Personal docente		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El ambiente en mi área es buena ,considero que podría mejorar con una mejor comunicación.</li> </ul>		PD3

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 37**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 1

Objetivo Específico	Preguntas	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de PA
								Semejanzas	Diferencias	
Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcanta y Surco-2020.	¿Durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, ¿qué aportes consideras oportunos para fortalecer el área donde te desarrollas?	Considero que NO realizaré capacitaciones para el buen desarrollo del área, y mejorar la comunicación.	En mi opinión, considero que el desarrollo de valores hace el cambio y ser más directos al momento de coordinar	Considero que NO existe productividad entre el personal, debería mejorar la manera de como realizan los cambios en los procesos	Pienso que debería haber más coordinación y comunicación en mi área.	Para fortalecer mi área, podría mejorar la coordinación y comunicación para el desarrollo de las funciones.	Considero que en el área donde me desarrollo, existe una escasez de comunicación para el desarrollo de las funciones.	A la pregunta, el personal administrativo considera que los cambios en los procesos de trabajo deben ser más directos.	Las trabajadoras consideran que la institución debe dar capacitaciones, por otro lado comentan que la coordinación y cambios en los procesos deben manejarse de mejor manera.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe manejar de forma adecuada la comunicación con el personal para obtener resultados óptimos en el desarrollo de sus procesos.

Fuente:

Elaboración propia.

**Tabla N° 38**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 1

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal docente
					Semejanzas	Diferencias	
Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020.	¿Durante el tiempo que viene laborando en la institución educativa, qué aportes consideras oportunos para fortalecer el área donde te desarrollas?	El área podría fortalecerse si se mejoraría la coordinación con mi equipo de trabajo	Siento que no todos somos participes para lograr el objetivo en común ,haciendo un déficit para el desarrollo de nuestras metas	Para fortalecer el area,considero que se debe potenciar el trabajo en conjunto y ser más proactivos.	A la pregunta, el personal docente considera que para lograr a las metas trazadas , se debe potenciar el trabajo en conjunto.		El trabajo en conjunto generaría un desarrollo eficaz de sus funciones, logrando alcanzar sus metas.

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 39**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 2

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020.	¿En tu experiencia profesional actual, describa como percibe el dominio y trato de los responsables de su área de trabajo?	Considero que SI tienen conocimientos básico del área, pero que falta capacitar temas más técnicos. Con relación al trato SI es agradable	Considero que SI existe un buen trato pero la falta de comunicación hace que NO se muestre un buen dominio.	El trato SI es bueno, gracias a las reuniones semanales. Con relación al dominio, se puede ver un trabajo integrado.	Si existe un buen trato de parte mi jefa pero considero que sus conocimientos faltan repotenciar.	SI hay un buen dominio de trabajo pero NO considero un buen trato ,no escuchó a mis opiniones.	Existe un buen trato entre mi superior y yo, pero falta habilidades para potenciarlo.	El personal administrativo considera que el trato que perciben es óptimo para el desarrollo de sus funciones y que se debe capacitar de forma más constante a sus jefes superiores.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe programar capacitaciones para todo el personal con las nuevas tendencias de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 40**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 2

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal docente
					Semejanzas	Diferencias	
Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020.	¿En tu experiencia profesional actual, describa como percibe el dominio y trato de los responsables de su área de trabajo?	Casi siempre siento que NO soy escuchada cuando se realiza cambios en los procesos, el dominio es regular.	El trato SI es bueno, pero falta capacitar muchos aspectos técnicos para mejorar el área.	Falta de comunicación y trabajo en equipo, es por ello que existen inconsistencias.	El personal docente manifiesta que sus superiores no presentan dominio en sus funciones.	Personal Docente considera que no es escuchado, generando un rechazo por parte de su jefe superior. Por otro lado manifiestan que el trato es bueno.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe realizar reuniones con cada trabajadora para saber su satisfacción al laborar y poder emplear otros métodos de trabajo para el exitoso desenvolvimiento de cada una de ellas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 41**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 3

Objetivos Específicos	Preguntas	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020.	¿Qué harías cuando te encuentras en una situación donde necesitas ser tomado "más" en cuenta?	Para ser más tomado en cuenta, considero hablar directamente con la jefa de área.	En mi situación siento que NO soy escuchada.	Conversar con mi jefa directa para poder saber que hago bien o mal en el área.	Conversar con mi jefa directa, en caso no sirva esta estrategia, trato de conversar con una superior más que ella.	Agoto los recursos (correos, llamadas ,etc) , o hablar directamente con otra superior.	Considero que no soy tomada en cuenta para las decisiones en el área. Los problemas normalmente surgen porque no me escuchan y luego creen que debo dar solución.	El personal administrativo o sostiene que utilizan estrategias para ser consideradas de forma inmediata y así aportar para la buena gestión administrativa.	El personal administrativo considera que las aportaciones son importantes para fortalecer su área. Por otro lado también consideran que no son tomadas en cuenta y que eso es una razón porque su área no se desarrolla de forma correcta.	De acuerdo a los participantes, ellas consideran que deberían involucrarlas más en las decisiones que se toman dentro de su área.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 42**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 3

Objetivos Específicos	Preguntas	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal docente
					Semejanzas	Diferencias	
Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020.	¿Qué harías cuando te encuentras en una situación donde necesitas ser tomado “más” en cuenta?	Considero que lo mejor sería transmitir mi necesidad en opinar sobre algún tema relevante, normalmente lo informo vía correo.	Trato de usar mi correo para dar mis ideas, en caso que no sea escuchada, considero reunirme con mi jefa.	Creo que no existe comunicación tan transparente entre mi superior y yo.	El personal docente considera que agotan todos los recursos de comunicación para poder aportar sus ideales.	Algunas profesoras sostienen que el uso de los medios de comunicación (correos, reuniones, etc) ayudan para poder transmitir ideales. Sin embargo ,también consideran que la comunicación no es transparente y no genera una estrecha confianza de saber que serán tomadas en cuenta.	De acuerdo a las entrevistadas, consideran que la institución debería manejar el flujo de comunicación de forma espontánea y transparente.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 43**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 4

Objetivos Específicos	Preguntas	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020.	¿Qué tan necesario son tus aportes para mejorar las relaciones interpersonales?	En mi situación SI considero que son importantes para el buen ambiente laboral	Creo la comunicación es algo relevante para el buen desempeño o	Considero que SI es muy importante ya que yo soy intermediaria entre el personal de mtto. y la jefatura.	Considero que siempre busco la integridad de mi area,para poder mejorar la comunicación entre nosotras.	Para una buena relación interpersonal, debería haber una mejor comunicación.	Considero que la comunicación eficaz sería un plus para la mejora de las relaciones interpersonales.	Gran parte de las participantes sostienen que el ser comunicativo mejora el ambiente laboral.		La institución debe seguir incentivando al buen desarrollo de relaciones interpersonales entre sus colaboradoras.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 44**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 4

Objetivos Específicos	Preguntas	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal docente
					Semejanzas	Diferencias	
Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020.	¿Qué tan necesario son tus aportes para mejorar las relaciones interpersonales?	SI es importante porque ayudaría a que mis superiores sepan el malestar que pueda estar sintiendo en ese momento.	Las relaciones interpersonales son necesarias para el buen flujo de trabajo.	Es importante para fortalecer el compañerismo y el trabajo en equipo.	Personal docente considera que las relaciones interpersonales son necesarias en sus áreas para la armonía laboral.		La institución debe tomar en consideración el compromiso que dan sus colaboradoras ;y así poder entenderlas cuando manifiestan rechazos por decisiones de jefas de área.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 45**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 5

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Qué es lo que te hace sentir orgullosa de trabajar en esta institución?	Al trabajar en el colegio SI me siento orgullosa porque me dan oportunidad a crecer profesionalmente	Lo que más me hace sentir orgullosa es la forma de como generan el compañerismo e identificación institucional	Me siento orgullosa porque valoran mis aportacion es y he podido crecer como persona.	Me siento orgullosa porque valoran a la persona, son íntegros al realizar sus operacion es en el trabajo.	Me siento orgullo sa de trabajar por los valores que nos inculca n.	Me siento muy orgullo sa ya que es una empres a que me enseña cada día algo nuevo.	Las participante s afirman que la institución enseña no sólo conocimien to acerca de su profesión, sino también les inculca una buena formación con valores.		Se considera a partir de esta pregunta que la institución emplea un desarrollo administrativo correcto para formar a toda su plana administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 46**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 5

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal docente
					Semejanzas	Diferencias	
Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Qué es lo que te hace sentir orgullosa de trabajar en esta institución?	Al trabajar en esta institución, considero que lo más importante es el compañerismo que he desarrollado durante el tiempo.	La forma como lideran cada área de la organización, los valores y la enseñanza religiosa es lo que me hace sentir orgullosa de trabajar en esta institución.	Me siento orgullosa de poder transmitir mis conocimientos a mis alumnas.	Las profesoras afirman que la institución se preocupa por la formación personal de cada una de sus colaboradoras .		La institución debe seguir manteniendo la forma de como lidera a su personal docente .

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 47**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 6

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal docente
								Semejanzas	Diferencias	
Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Qué valoras más en esta institución? ¿Y por qué?	El trato que percibo SI es importante y es lo que más valoro, me permite desarrollar de forma eficaz.	Valoro la seriedad y la formación de valores que transmite la institución.	Valoro que se preocupan por todos los trabajadores, dando charlas motivacionales.	Valoro más el buen clima laboral y dan mucha importancia al tema familiar. Te apoyan en caso presentes algunos de esos problemas.	Valoro el buen manejo de las enseñanzas, nos ayuda crecer personalmente.	Valoro que dan prioridad al lado humano antes del trabajo, eso es algo importante que puedo rescatar de la institución.	Las participantes indican que el lado humano y clima laboral es en lo que más se enfoca la institución.		La plana administrativa sostiene que la institución trabaja en que el clima laboral siempre sea el óptimo.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 48**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 6

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal docente
					Semejanzas	Diferencias	
Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Qué valoras más en esta institución? ¿Y porque?	Valoro la forma en que nos encaminan para el desarrollo exitoso de nuestras funciones.	Valoro la forma del trabajo en conjunto para el desarrollo de mis funciones.	Valoro el clima laboral, a pesar que se tiene que mejorar.	Las participantes indican que el compañerismo es uno de los puntos primordiales para la institución.		La plana docente sostiene que la institución hace actividades de integración para que el clima laboral sea el mejor y que deberían siempre ser constante.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 49**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 7

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo explicarías la forma en que la institución fomenta la doctrina religiosa?	La doctrina religiosa. Si es tomado muy en cuenta, por las misas que realizaban diario.	La institución, en mi opinión, fomenta la doctrina religiosa mediante exposiciones del dpto. De familias.	La doctrina fomenta a través de charlas cortas con sacerdotes, dando una motivación espiritual.	Sus medios de formación religiosa hacen constantemente, nos dan charla y nos dan opción de ir a misa.	Con el desarrollo de las misas en forma diaria, nos motivan a estar más cerca de la doctrina religiosa.	Con el desarrollo de actividades religiosas semanales hacen que la doctrina religiosa este vigente siempre.	Las participaciones indican que la doctrina religiosa está presente siempre en su estadía dentro de la institución.	Se considera a partir de esta pregunta que hay diversas formas en que las trabajadoras aprenden y desarrollan la formación religiosa.	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 50**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 7

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal docente
					Semejanzas	Diferencias	
Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo explicarías la forma en que la institución fomenta la doctrina religiosa?	La doctrina religiosa SI es fomentada a través de misas diarias. En lo particular me ayuda para manejar mi estrés.	Cada cierto tiempo la institución nos invitan a charlas religiosas tanto físicamente y virtual. Me gusta este tipo de actividades porque siempre me hace recordar que para todo hay solución.	Es importante conocer la formación religiosa, colegio siempre realiza oraciones tanto en inicio como al finalizar las clases.	Las participantes sostiene que las actividades religiosas les ayudan para manejar las situaciones complicadas desde otra perspectiva.		Se considera a partir de esta pregunta que la formación religiosa facilita manejar situaciones conflictivas dentro de la institución.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 51**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 8

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Crees que el personal de esta institución educativa muestra experiencia significativa en el desarrollo de sus funciones asignadas? ¿Por qué?	En mi opinión, los trabajadores tienen muchos años trabajando por ello que Si por la muestra experiencia significativa.	Considero que Si muestra experiencia significativa pero por la falta de motivación no logran realizar sus procesos.	NO todo el personal muestra experiencia ya que gran parte se mantiene en el colegio por la confianza.	Considero que NO todo el personal presenta experiencia ya que les falta capacitaciones. Deberían repotenciar las áreas.	Considero que NO todo el personal se siente motivado en el desarrollo de sus funciones, es por ello que no se logra los objetivos por área.	En relación con mi área, considero que el personal no está capacitado, haciendo que genere un malestar en el desarrollo de las actividades.	La gran parte de trabajadoras administrativas indican que la experiencia ha sido obtenida por el tiempo laborando, más no por estudios adicionales que generarían un plus adicional para el desarrollo de sus funciones	Algunas trabajadoras sostienen que no todas muestran experiencia en sus funciones.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe evaluar el desenvolvimiento profesional y emocional de cada una de sus colaboradoras.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 52**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 8

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Crees que el personal de esta institución educativa muestra experiencia significativa en el desarrollo de sus funciones asignadas? ¿Por qué?	El personal de la institución No muestra experiencia significativa en el desarrollo de los procesos debido a que falta actualizaciones.	La gran mayoría del personal de la institución presenta desventajas en el uso de herramientas tecnológicas,haciendo que no se vea reflejado su experiencia en el desarrollo de sus funciones.	El personal es calificado y se refleja en los logros de las alumnas.	La plana docente sostiene que no son capacitadas de forma constante, generando un déficit en sus funciones.	Por una parte la plana docente que les falta capacitaciones para trabajar de forma más óptima, sin embargo también sostienen que el otra parte del personal docente es calificado.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe invertir en capacitaciones en uso de las nuevas herramientas tecnológicas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 53**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 9

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcanta y Surco-2020	¿Cómo describirías el respaldo que experimentas al desarrollar tus funciones?	En mi situación Si había un respaldo por parte de mis jefas y me orientaban para el desarrollo de mis funciones.	Si percibo el respaldo por parte superior, normalmente cuando es cierre de mes es que puedo notar el apoyo a un 100%.	La confianza que transmite mi superior es algo que me respalda al realizar mis funciones .	El respaldo que percibo Si es bueno ya que mantengo una comunicación constante por parte con mi jefa.	Hay momentos que NO siento el respaldo, pero en ocasiones mi superior está dispuesta a apoyarme en mis funciones diarias.	Considero que Si recibo respaldo de mi superior pero que quizás les falta usar algunas mejores estrategias.	La gran parte de las trabajadoras manifiestan que el desarrollo de sus actividades son supervisadas por su jefe superior.	De acuerdo lo indicado por las trabajadoras del área administrativa, el respaldo por parte de sus jefes es constante.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe analizar el perfil de cada encargado de área para saber si existe un buen desarrollo de sus funciones encomendadas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 54**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 9

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo describirías el respaldo que experimentas al desarrollar tus funciones?	Al desarrollar mis funciones SI experimento respaldo, pero considero que deberían tener mejor comunicación para ver si me siento bien realizando mis trabajos.	El respaldo es fundamental para el buen desarrollo de mis funciones, a veces considero que NO es así.	El respaldo SI es regular ya que me permiten realizar mi propia metodología de enseñanza.	La gran parte de trabajadoras manifiestan que el respaldo que tienen con su jefa no es tan bueno.	De acuerdo a lo indicado por las trabajadoras del área docente ,no perciben apoyo de su jefe superior.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe considerar que un equipo de trabajo funciona óptimamente con un respaldo constante. Si la persona que delega esta función no sabe manejar dicha función, no habrá mejora.

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 55**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 10

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcanta y Surco-2020	¿Al participar en las reuniones institucionales, que estrategias utilizas para que tus aportes sean tomados “más” en cuenta?	Considero que Si es importante ante buscar información que me respalde para aportar directamente con mi jefa.	En las reuniones con directivos he percibido que soy escuchada y que no necesito de hacer cosas para ser tomada más en cuenta.	Considero que una enseñanza eficaz puede ser mediante videos tutoriales, esa sería mi estrategia.	No me permite aportar estrategias ya que no involucran todo el personal. Esto refleja una carencia de sugerencias en el área.	No me involucran en las reuniones institucionales, es por ello que a veces no se llega a saber el aporte que quisiera dar a mi área.	Cuando tengo que ser tomada más en cuenta ordeno mis aportes y los expreso de la forma más sencilla ,para así lograr que sea un aporte en mi área.	Las participantes sostienen que para ser más tomadas en cuenta usan herramientas de comunicación que les facilitan expresar sus aportes para cada una de sus áreas.	De acuerdo lo indicado por las trabajadoras del área administrativa, no son involucradas en las reuniones institucionales, originando malestar por no ser tomadas en cuenta en decisiones institucionales.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe programar reuniones por área para conocer las inquietudes de todas las integrantes que forman un área.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 56**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 10

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Al participar en las reuniones institucionales, utilizas para que tus aportes sean tomados "más" en cuenta?	Dando ideas innovadoras para los procesos establecidos en mi área ,siento que soy tomada más en cuenta.	Siempre siento que soy tomada en cuenta, eso hace que me motive a poder dar ideas para mejora de la institución.	Siempre que tengo que aportar algo significativo, menciono ideas para mis alumnas. Y siento que eso es algo que toman en cuenta de forma más rápida.	Las docentes consideran que son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, y que todo aporte es válido.		Los modos de fusionar ideas de las docentes están siendo bien manejadas por la institución. Fomentando el compañerismo e identificación institucional

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 57**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 11

Objetivos Específicos	Preguntas	Comparación						Interpretación de personal administrativo	
		PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Semejanzas	Diferencias
Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcanta y Surco-2020	¿Cómo calificarías tu trayectoria laboral al estar trabajando en esta institución?	En mi situación Si es de gran importancia porque aprendo nuevos conocimientos de mi carrera.	Mi trayectoria laboral Si es importante para incrementar mi experiencia profesional. Siento que aprendo y también enseño a mis compañeros, estoy fortaleciendo mis conocimientos básicos.	He mejorado mucho mi lado profesional ya que el colegio me ha permitido desarrollarme a mi modo.	Considero que Si es buena ya que el colegio es muy reconocido a nivel nacional. Además he podido aprender nuevas formas de trabajar en equipo.	Siento que estoy aprendiendo mucho y que Si es importante .	Mi trayectoria laboral está recibiendo un plus adicional al trabajar en esta institución educativa a que he aprendido a usar estrategias para una mejor comunicación.	Las trabajadoras sostiene que el trabajar en la institución educativa es elemental para su crecimiento profesional.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe continuar trabajando en el desarrollo profesional de sus trabajadoras.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 58**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 11

Objetivos Específicos	Preguntas	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo calificarías tu trayectoria laboral al estar trabajando en esta institución?	Considero que SI es relevante, ya que es una institución que motiva a seguir creciendo profesionalmente.	Todo trabajo es importante, pienso que el trabajar en esta institución me ha permitido lograr cosas que no me había imaginado, gracias a la motivación y agradecimiento que percibo de mis superiores.	Considero que Si es buena ya que siempre doy lo mejor de mí para mis alumnas y me puedo desenvolver de manera eficaz.	Las trabajadoras manifiestan que es importante su estancia laborando para la institución educativa.		Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe seguir instruyendo y fortaleciendo el lado profesional de sus trabajadoras.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 59**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 12

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Has ayudado a alguno de tus compañeros a que consiguiera sus objetivos? ¿Como?	En varias oportunidades Si he ayudado a mis compañeros. Ejecutando los proyectos que se realizan.	Siempre que puedo ayudo a mis colegas , les doy ideas para poder manejar cualquier situación.	Si he ayudado a mis compañeros con procesos que desconocían, los orientaba para el buen desarrollo.	Siento que siempre trato de ayudar a mis compañeros de área. Otorgándoles el mecanismo más fáciles para poder lograr el objetivo del área.	Si he ayudado mis compañeros cuando lo han necesitado , pero considero que sería mejor si tuviésemos a alguien que nos asesore a todos.	Si he dado apoyo a mis compañeros cuando lo han necesitado , pero considero que sería mejor si tuviésemos a alguien que nos asesore a todos.	Las trabajadoras sostienen que han sido participes en situaciones donde ayudaron a sus compañeros.	Diferencias	Se considera a partir de esta pregunta que el compañerismo y trabajo grupal es importante para el crecimiento sostenible de la institución.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 60**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 12

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Has ayudado a alguno de tus compañeros a que consiguiera sus objetivos? ¿Como?	En la institución existe el compañerismo, trato de mandar links que ayudan en uso de algunos procesos en el área.	Normalmente siempre doy mi apoyo a mis compañeros para que logren sus objetivos, trato de guiarlos hasta que puedan entender.	En la institución uno aprende a apoyarse no solo dentro de tu área, sino con todas las áreas. Cuando mi compañera tiene trabajo acumulado, apoyo a terminar para evitar el retraso en la presentación de los informes.	Las docentes sostienen que siempre se ayudan entre sí.		Se considera a partir de esta pregunta que las habilidades grupales deben seguir siendo trabajadas para conocer mejor a sus trabajadoras.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 61**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 13

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo describirías una situación en la que tuviera cambios que cambian el método de trabajo para lograr mejores resultados?	Basándome en normas, podría planear cambios en la metodología de trabajo.	Daría iniciativa al uso de los recursos tecnológicos que harán que optimice nuestro tiempo.	Considero que se deberían dar charlas de capacitación para una mejora en el desarrollo de las actividades.	Modificaría la forma en que como manejan los procesos dentro del área, aunque en mi parecer es casi imposible.	Cambiaría la forma en cómo se comunican las variaciones de nuestro programa semanal. Mucha información inoportuna, genera que no se cumpla la meta del área.	Casi siempre el trabajo se repite, cuando he querido cambiar he rechazado por parte de mis compañeras del área. Deberían capacitar a todas cuando deseen hacer cambios.	Las trabajadoras indican que la metodología de trabajo no está siendo el más óptimo para la buena gestión administrativa.	Se considera a partir de esta pregunta que la institución debe emplear nueva metodología de trabajo, siempre y cuando reciban capacitación para poder afrontar las variaciones.	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 62**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 13

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo describirías una situación en la que tuvieras que cambiar la metodología de trabajo para lograr mejores resultados?	Trato de imponer ideas, pero en la mayoría de ocasiones estos cambios son complicados de ejecutar en el área. Es por eso que no trato de realizar cambios ni de aportar muchas ideas	Si tuviese que cambiar la metodología seria de forma conjunta para evitar malentendidos, lamentablemente los cambios que deseo imponer no son escuchados.	Cambiaría la forma de organizar las actividades, el desorden que existe actualmente hace que la metodología de trabajo no sea la mejor.	Las trabajadoras indican que hacer cambios en la metodología de trabajo es engorroso.		A partir de esta pregunta se considera que la institución debe someterse a cambios en la metodología de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 63**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 14

Objetivos Específicos	Preguntas	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo describirás tu grado de satisfacción con los resultados que obtienes al realizar tus funciones?	Cuando finalizo mis tareas diarias, me siento bien por cumplir con el objetivo.	De alguna forma creo que acabar una actividad dentro de mi área, me ayuda a fortalecer mis conocimientos, siento felicidad y énfasis de aprender más de mi carrera.	Me siento muy satisfecho al lograr mis objetivos.	Me siento muy satisfecho a cuando la información que tengo que procesar me lo hacen llegar a tiempo, NO se cumple con las fechas de entrega.	Me siento alegre saber lo que enseño sirva en un futuro a las alumnas.	Me siento excelente cuando realizo alguna tarea, sin embargo en muchas ocasiones me gustaría que me reconozcan con algunos permisos o premios.	De acuerdo a lo que indicaron las trabajadoras coinciden que se sienten muy bien al lograr sus funciones de forma satisfactoria.	Consideran que en ocasiones el esfuerzo que dan para lograr su trabajo de forma satisfactoria no es reconocido por la institución.	De acuerdo a lo indicado por las trabajadoras, se sienten felices y motivadas cuando son reconocidas por su empeño al realizar sus funciones. Sin embargo, el reconocimiento debería ser constante.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 64**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente- objetivo específico N°01 -pregunta 14

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo describirías tu grado de satisfacción con los resultados que obtienes al realizar tus funciones?	Soy una persona que se siente motivada si termina sus objetivos en corto tiempo, trato de dar lo mejor de mí porque me siento capaz de poder hacer más de lo establecido.	El hacer mis funciones y poder cumplir a tiempo me satisface como persona, pero casi nunca puedo manifestar este sentimiento ya que la mala coordinación hace que no presente a tiempo mis reportes.	El ver que las alumnas desarrollan lo aprendido , me hace sentir muy bien.	De acuerdo a lo que indicaron las trabajadoras coinciden que se sienten motivadas al lograr sus objetivos.	Consideran que en ocasiones la mala coordinación hace que el trabajo no termine a tiempo y genera que se sientan descontentas.	De acuerdo a lo indicado por las trabajadoras, el realizar sus funciones de forma correcta, generan una motivación para trabajar de manera estupenda.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 65**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 15

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal docente
								Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cuáles son las funciones que más te gustan de tu trabajo?	Me gusta la interacción que tengo con todas áreas del colegio y el manejo de proyectos que me otorgan.	Lo que más me gusta poder interactuar con el resto de áreas dentro de la institución.	Me gustan los procesos y supervisiones que realizo para poder coordinar.	La función que más me gusta es cuando realizo la elaboración de los informes financieros.	Me gusta la confianza que genero al momento del desarrollo de mis actividades.	Me gusta que siento que soy reconocido cuando logro un objetivo dentro del área.	Según lo que indican, concuerdan que es placentero poder trabajar en un buen ambiente laboral.		De acuerdo a lo indicado por las trabajadoras, la comunicación entre áreas ayuda a que se sientan satisfechas trabajando.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 66**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 15

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal docente
					Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cuáles son las funciones que más te gustan de tu trabajo?	Lo que más me gusta de mi trabajo es poder usar mis propias herramientas y que sean de ayuda para el resto. Además de que somos guiadas de una forma constante.	De todas mis funciones, la que más me gusta es hacer reuniones en donde pueda felicitar al personal por su desempeño, la interacción entre mis colegas es algo que siempre me ha gustado.	Las que más me gustan es preparar las clases y poder enseñar de manera simple, considero que el enseñar a mis alumnas y colegas es lo que más me gusta.	De acuerdo a las respuestas de las profesoras si consideran que la interacción y trabajo en equipo es fundamental en toda institución.		De acuerdo a lo indicado por las profesoras, la delegación es fundamental para evitar contratiempos en la institución.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 67**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 16

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Y cuáles de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020 crees que necesitan tu trabajo para que te sientas mucho mejor?	No me gustaba que NO den seguimie nto a los procesos . Mi trabajo debió ser más delegado por mi superior	No me gusta cuando no me reconocen las horas extras de trabajo. Los procesos de permisos deberían ser más simples y que exista mejor comunicac ión entre las áreas.	No me gusta supervisar el trabajo final ya que a veces no se logra el objetiv o por falta de compro miso de algunas colegas del área.	No me gusta hacer cosas técnicas, como ingresar información al sistema. Para sentirme mejor, considero que todas mis compañeras puedan cumplir con sus funciones y exista comunicació n directa.	No me gusta que cumplan con los horarios establecidos, siempre me comunic an a último momento. Deberían consultar antes de realizar cambios.		Según lo que indican las trabajadoras, en la institución no se están empleando los recursos necesarios para un mejor flujo de trabajo .	De acuerdo a lo indicado por las trabajadoras. La mala comunicació n, falta de compromiso y la errónea forma de delegar son origen para no sentirse motivadas al trabajar.	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 68**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 16

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Y cuáles las que menos? ¿Qué crees que necesita tu trabajo para que te sientas mucho mejor?	No me gusta quedarme hasta tarde ya que genera incomodidad y estrés.	NO me gusta la forma en que delegan a cada equipo de la institución.	No me gusta la forma repetitiva de los procesos, considero que deberían innovar para no caer en la monotonía.	Según lo que manifiestan las profesoras, la institución no está siendo comunicativo y ordenado al momento de organizar sus actividades.		Cuando se les pregunto a las profesoras que es lo que más le cuesta desarrollar en el trabajo, todas concuerdan que la mala organización está generando molestia entre ellas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 69**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 17

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Establecer estrategia para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo manifiestas cuando eres reconocida por tus aportes y buen desempeño laboral?	Me motiva a seguir trabajando por mi area,para adoptar más funciones.	Es gratificante cuando me reconoce por mis logros, me motiva a trabajar con muchas ganas.	Considero que soy una persona transparente, y cuando soy reconocida por mi superior, siento mucha motivación.	Cuando soy reconocido por mis aportes laborales, me siento más comprometida con la institución.	Me hace sentir bien, y me impulsa a seguir con el objetivo del área.	Me siento bien, pero siento que no siempre soy reconocida en mis avances.	Las trabajadoras indican que el reconocimiento de sus jefas es relevante ya que sienten que aportan conocimientos para la buena gestión administrativa.	Según lo que manifiestan, consideran que no están siendo reconocidas por sus logros en el trabajo.	De acuerdo a lo que mencionan las trabajadoras, el buen desempeño laboral se encuentra de la mano con la motivación que puedan percibir.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 70**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 17

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	¿Cómo manifiestas cuando eres reconocido por tus aportes y buen desempeño laboral?	En las oportunidades que he sido reconocida, considero que he sentido una satisfacción propia.	Cuando soy reconocida, me siento satisfecha por lo que he aportado a la institución.	Me hace sentir excelente, considero que la institución podría realizar más interacciones con el personal .	Las profesoras indican que el ser reconocidas es importante para su estado emocional.	Según lo que indican las trabajadoras ,la institución podría ser más constantes con relación a los reconocimientos por logros.	De acuerdo a lo que mencionan las profesoras, la motivación encadena el compromiso de cada trabajadora con la institución.

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla N° 71**

Matriz de triangulación entrevistadas personal administrativo - objetivo específico N°01 -pregunta 18

Objetivo Específico	Pregunta	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	Comparación		Interpretación de personal administrativo
								Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	En tu opinión ¿Cómo describirías las relaciones entre tus pares al realizar sus funciones en la institución?	Buen ambiente laboral, pero siento que no son directos al momento de comunicarse con uno. Y la comunicación No es transparente.	Existe mucho respeto entre mis colegas y me parece muy buena.	Existe una relación amigable pero considero que por no son tan transparentes en las sugerencias que quieren hacer saber.	La relación entre mis pares SI es buena, pero a veces cuando los comunicados son inoportunos hacen que NO sean tan buenas. Pero es momentáneo lo que se pueda sentir.	Existe un buen ambiente laboral buena, a pesar que no exista tan buen dialogo.	El ambiente laboral es buena, a pesar que la comunicación sea un déficit.	De acuerdo a las respuestas de las trabajadoras, no se está experimentando una clara comunicación entre sus pares.	Considerando las respuestas de los trabajadores, se manifiesta que existe un buen dialogo entre sus pares.	De acuerdo a lo que mencionan las trabajadoras, si existiese mejor comunicación el ambiente sería mejor y se trabajaría de manera eficaz.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 72**

Matriz de triangulación entrevistadas personal docente - objetivo específico N°01 -pregunta 18

Objetivo Específico	Pregunta	PD1	PD2	PD3	Comparación		Interpretación de personal administrativo
					Semejanzas	Diferencias	
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	En tu opinión ¿Cómo describirías las relaciones entre tus pares al realizar sus funciones en la institución ?	La relación entre mis pares SI es óptima, pero considero que NO tenemos claro el objetivo en común.	La relación entre mis pares es buena, siempre haciendo cosas para mejorar el área y nosotros mismos.	El ambiente en mi área es buena ,considero que podría mejorar con una mejor comunicación	De acuerdo a lo mencionado por las docentes, existe una buena relación entre ellas.	Según las respuestas de las profesoras existe un buen compañerismo, sin embargo no logran coordinar de manera óptima.	Cuando se le pregunto a las profesoras cómo son las relaciones entre sus pares, indicaron que ayudaría que se pueda organizar mejor las actividades, siendo transparentes y teniendo una comunicación lineal.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 73**

Matriz de discusión de resultados generales

<b>Objetivo general</b>	<b>Resultado general</b>	<b>Autores a favor</b>	<b>Conclusión general</b>
Analizar el desarrollo de las habilidades gerenciales en la Institución educativa Salcantay Surco-2020	Según lo expuesto por las entrevistadas se puede concluir que es importante el desarrollo de las habilidades gerenciales en el personal administrativo y docente de la institución educativa Salcantay, para lograr mejorar el desarrollo profesional y personal de cada una de ellas, así mismo es relevante mencionar que existe una mala comunicación y participación entre el personal que genera inestabilidad en el desarrollo de sus funciones diarias, es por eso que la institución tiene que ser fortalecida con conocimientos gerenciales que permitirán que las trabajadoras puedan subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.	<p>Según López, Parra y Rubio (2019) cuando hace mención sobre habilidades gerenciales, consideran que toda organización perdurable debe desarrollar las habilidades gerenciales, siendo estas las de mayor relevancia: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos y toma de decisiones. Además, menciona que, manteniendo al personal de una organización en constantes capacitaciones, han logrado reducir los conflictos al interior de la organización.</p> <p>Drucker (2002) cuando hace mención a la importancia del uso de habilidades gerenciales en una empresa es debido a que es la técnica más importante que se debe fortalecer para que se convierta en generador de sabiduría, valor agregado y excelencia competitiva, generándose así nuevos retos para la gerencia.</p> <p>Tamariz (2019) sostiene que con el manejo de habilidades gerenciales personales el comportamiento de la persona sería favorable para el desarrollo íntegro y sostenible empresarial.</p> <p>Naranjo (2015) detalla que la gran mayoría de organizaciones determina que un líder o directivo tiene que manejar un equilibrio y complemento entre los conocimientos técnicos y los aportes de tipo personal. Siendo ambos de gran importancia ya que una persona con diversas habilidades personales las cuales ha trabajado a través de varios años como son la comunicación, el liderazgo, el asertividad, el manejo del tiempo y del estrés, pueden cooperar con el desarrollo de una gerencia exitosa.</p> <p>Madrigal (2009) sostiene que las habilidades gerenciales son estrategias que permite lograr formar profesionales preparados para enfrentar los retos que se les presentara en un centro laboral a nivel directivo o en la administración de su propia empresa.</p> <p>Whetten y Cameron (2005) que detallan las habilidades directivas como el proceso de análisis del desarrollo de capacidades y aptitudes requeridas para ejecutivos y/o personas que lideren grupos dentro de una organización.</p> <p>Chavez (2015) en su investigación de competencias con un enfoque gerencial en los trabajadores con cargos gerenciales determina la relevancia de las capacidades gerenciales que un empleado debe tener, para lograr desenvolverse adecuadamente en cualquier postura dentro y fuera de la organización.</p>	De acuerdo al objetivo general, se concluye que cuando se habla de habilidades gerenciales no solo se considera habilidades técnicas, sino que está relacionado con el lado emocional de las personas que laboran para una organización, buscando generar óptimos resultados empresariales que sostengan y afronten las discrepancias laborales y emocionales que se puedan dar en el tiempo; esto a partir de un buen flujo de comunicación con lo cual se podrá organizar mejor las actividades que se vayan a dar. Así mismo un buen liderazgo dentro de la institución para integrar y guiar a todas las trabajadoras al objetivo en común, haciendo que sientan una satisfacción personal y profesional por lograr las metas en común.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 74**

Matriz de discusión de resultados específicos

Objetivos específicos	Resultados específicos	Autores a favor	Conclusiones específicas
Describir el flujo de comunicación en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020.	Tomando en consideración las interpretaciones de las colaboradoras, ellas mencionan que la institución no tiene una forma adecuada de comunicación con el personal para obtener resultados óptimos en el desarrollo de sus procesos.	Butrón (2018) quien menciona que la comunicación asertiva es una característica personal positiva de la persona, que se desarrolla al expresar opiniones y valoraciones evitando enfrentamientos.	De acuerdo al primer objetivo específico planteado se llega a la conclusión de que es necesario utilizar mecanismos que ayuden a manejar un flujo de comunicación asertivo y transparente entre el personal docente y administrativo de la institución ya que la falta de comunicación en la institución educativa genera desinformación, y el hecho de trabajar desinformado provoca desconocimiento de dónde se producen los fallos o quiénes los generan, haciendo así que estallen los conflictos.
		Torres (2015) menciona que, en toda empresa, la comunicación se promueve en la interacción de los trabajadores al momento de realizar sus funciones. Además, considera que es de relevancia para potenciar las habilidades sociales y el desarrollo de la persona.	
		Urcola (2017) A través del flujo de comunicación, una organización puede optimizar sus procesos en el desarrollo empresarial ya que, si existe una clara comunicación y entendimiento con las trabajadoras, generaría elevar la productividad.	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 75**

Matriz de discusión de resultados específicos

Objetivos específicos	Resultados específicos	Autores a favor	Conclusiones específicas
Interpretar los procesos que requieren de un buen desarrollo administrativo para lograr un liderazgo en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	Tomando en consideración las interpretaciones de las colaboradoras, ellas mencionan que la institución debe analizar el perfil de cada encargado de área para saber si existe un buen desarrollo de sus funciones encomendadas.	Checa (2018) sostiene que el liderazgo es la fusión de las habilidades gerenciales que una persona posee para influenciar en el comportamiento de otras, por ello menciona que es de gran importancia saber a quién elegir como director o líder para saber encaminar a una organización al resultado óptimo.	De acuerdo al segundo objetivo específico planteado se llega a la conclusión de que la institución tome en consideración las capacidades y perfil de cada una de las colaboradoras para designarlas en el puesto laboral adecuado, para que a través de ello se pueda potenciar las habilidades profesionales y blandas de las trabajadoras. La idea es conseguir el máximo potencial de las colaboradoras para que se satisfagan las necesidades de la institución.
		Núñez, N. y Díaz, D. (2017) manifiestan que el liderazgo es fundamental para que un directivo pueda desarrollar competencias gerenciales dentro de la organización.	
		Amar, AD. y Hlupic, V. (2016) un proceso administrativo requiere de un buen liderazgo, proponiendo no emplear la autoridad con los trabajadores, sino permitiendo que todos tengan la oportunidad de poder agregar sus aportes y así ser partícipes del liderazgo en alguna actividad en conjunto dentro de la empresa.	
		Farahbakhsh A., Salajeghe S. y Ziaddini, M. (2020) indica que las organizaciones que enfatizan el clima de apoyo, comunicaciones abiertas, colaboración y recompensar el éxito tienen un desempeño más exitoso que las organizaciones que mantienen clima restringido, frío y sin emoción.	
		Gutierrez(2010) Comenta que todo líder tiene las siguientes características: es una persona con visión al cambio, da iniciativa a los cambios en la empresa, es transparente, empático y sabe escuchar a sus colaboradores, en otras palabras, inspira autoconfianza entre los colaboradores.	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 76**

Matriz de discusión de resultados específicos

Objetivos específicos	Resultados específicos	Autores a favor	Conclusiones específicas
Establecer estrategias para lograr motivación entre las trabajadoras de la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	Tomando en consideración las interpretaciones de las colaboradoras, ellas mencionan que el buen desempeño laboral se encuentra de la mano con la motivación que puedan percibir.	Pérez (2018) sostiene que la motivación de una persona va depender de los elementos motivadores, acciones motivadas y objetos motivacionales	
		Ortiz (2018) manifiesta que las estrategias motivacionales, de autorregulación motivacional o de automotivación, se refieren a acciones o procesos que desarrollan las personas en el proceso de aprendizaje para poder gestionar su motivación.	
		Pato (2017) manifiesta que con el empoderamiento (empowerment), el líder podrá delegar tanto el poder como la autoridad en el trabajador, por lo que se elevan sus retos y funciones.	De acuerdo al tercer objetivo específico planteado se llega a la conclusión de que la institución educativa debe generar políticas de premiación al desempeño laboral tanto a las colaboradoras y a nivel de institución, esto nos ayudara a ampliar la satisfacción de las colaboradoras y a mejorar la productividad empresarial.
		Bordas (2016) el comportamiento de un individuo en un grupo de personas no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmosfera o clima social en que está inmerso el grupo, clima que es percibido por el individuo y que tiene influencia en su conducta.	
		Sander E., Caza A. y Jordan P. (2019) comenta que existen dimensiones del clima laboral, siendo las siguientes: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo.	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 77**

Matriz de discusión de resultados específicos

Objetivos específicos	Resultados específicos	Autores a favor	Conclusiones específicas
Describir la participación de las trabajadoras en el desarrollo de habilidades grupales en la Institución Educativa Salcantay Surco-2020	Tomando en consideración las interpretaciones de las colaboradoras, ellas mencionan que la comunicación entre áreas ayuda a que se sientan satisfechas trabajando. Así mismo indican que deberían haber actividades de integración para fortalecer el compañerismo entre ellas.	Madrigal (2009) quien manifiesta que las habilidades grupales es la habilidad para trabajar en grupo con el énfasis a colaborar y cooperar para obtener objetivos comunes, desarrollándose el trabajo en equipo, desarrollo de personas y dirección de equipos.	
		Cassab y Mayorca (2018) sostienen que las capacitaciones consolidan el buen desempeño laboral de los empleados, dando la iniciativa a adoptar nuevas formas de trabajar.	
		Cohen, P., Grosz, B., Sidner, C., Sonenberg, L., Johnson, M. y Vera, A. (2019) manifiestan que se requiere nuevas maneras de trabajar y de relacionarse, en consecuencia, para obtener resultados óptimos en una organización se requiere aprender a trabajar en equipo.	De acuerdo al cuarto objetivo específico planteado se llega a la conclusión de que la institución educativa debe identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada colaboradora, para que cada una de ellas desempeñe un rol en función de sus conocimientos y de esa forma pueda trabajar en un equipo de alto rendimiento a fin de lograr los objetivos institucionales.
		Maldonado (2018) menciona que el trabajar en equipo hace referencia a las estrategias, procedimientos y metodologías que son utilizadas por un conjunto de personas para lograr sus metas en común dentro de una organización.	
Mustafa, L. y Domniku, M. (2018) mencionan que las empresas que emplean empowerment son caracterizadas también por lograr una nueva relación entre el gerente y la organización. Así mismo, con el empowerment se fomenta la responsabilidad en generar buenos resultados, compromiso laboral e identidad corporativa entre los trabajadores.			

Fuente: Elaboración propia