



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**El nivel de las Habilidades gerenciales en los directores de  
las instituciones educativas de Chimbote y Nuevo  
Chimbote – 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE

Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Lopez Morante, Lesly Maily ([ORCID: 0000-0002-4733-9656](https://orcid.org/0000-0002-4733-9656))

Montenegro Canevaro, Ana Karina ([ORCID: 0000-0003-4976-6253](https://orcid.org/0000-0003-4976-6253))

**ASESOR:**

Mgtr. Salazar Llanos, Juan Francisco ([ORCID: 0000-0001-8314-2634](https://orcid.org/0000-0001-8314-2634))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

CHIMBOTE – PERÚ

**2020**

### **Dedicatoria**

A mi madre Maritza Morante Mimbela y a mi padre Reyneiro Lopez Miranda, a mihermana Isabel Lopez Morante y a mis abuelitos Silvestre Morante y Tomaza Mimbela por la constante motivación y la ayuda que me dan a diario para el cumplimiento de mis metas.

Lopez Morante Lesly Maily

A mi madre Flor Canevaro Delgado y a mi hermana Zuly Montenegro Canevaro por la constante motivación que me dan y el impulso para poder lograr mis metas.

Montenegro Canevaro Ana Karina

### **Agradecimiento**

Primero queremos agradecer a Dios que nos dio la vida y es testigo del arduo trabajo en nuestra carrera profesional. A la Universidad Cesar Vallejo por brindarme la formación académica. A mi asesor Salazar Llanos, Juan Francisco, por su constante apoyo y perseverancia en la supervisión de nuestra investigación.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	3
III. METODOLOGÍA.....	10
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	10
3.2. Variables y operacionalización .....	10
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.....	11
3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos .....	12
3.5. Procedimientos .....	12
3.6. Método de análisis de datos .....	12
3.7. Aspectos éticos: .....	13
IV. RESULTADOS .....	13
V. DISCUSIÓN .....	21
VI. CONCLUSIONES.....	25
VII. RECOMENDACIONES.....	26
REFERENCIAS .....	27
ANEXOS.....	34

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Habilidades Gerenciales</i> .....	21
<b>Tabla 2.</b> <i>Habilidades Técnicas</i> .....	23
<b>Tabla 3.</b> <i>Habilidades Humanas</i> .....	25
<b>Tabla 4.</b> <i>Habilidades Conceptuales</i> .....	27

## Índice de gráficos y figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Habilidades Gerenciales</i> .....	21
<b>Figura 2.</b> <i>Habilidades Técnicas</i> .....	23
<b>Figura 3.</b> <i>Habilidades Humanas</i> .....	25
<b>Figura 4.</b> <i>Habilidades Conceptuales</i> .....	27

## Resumen

Nuestra investigación está basada en los directores de las instituciones educativas, el cual tiene como objetivo determinar el nivel de las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote. El estudio es de tipo aplicada, ya que nos estamos basando en teorías ya existentes, con un diseño no experimental debido a que la variable no tuvo manipulación, así mismo empleamos con un enfoque mixto, ya que nos ayudó a profundizar con entrevistas que constan de 5 preguntas abiertas, los datos hallados en los cuestionarios el cual está basado en 21 preguntas de las cuales 10 pertenecer a la habilidad conceptual, 6 a las habilidades humanas y 5 a las habilidades técnicas, para ello trabajamos con una población de 390 directores de Chimbote y Nuevo Chimbote del cual nuestra muestra a utilizar fue de 144 directores. Los datos fueron procesados en Excel, donde la confiabilidad de nuestra encuesta según el Alfa de Cronbach es de 0.966 con un margen de error del 0.05, el cual se halló encuestando a una proporción de 10 directores del total de nuestra muestra.

**Palabras Clave:** Habilidades, Gerenciales, Humanas, Conceptuales, Técnicas.

## **Abstract**

Our research is based on the directors of educational institutions, which aims to determine the level of managerial skills of the directors of educational institutions in Chimbote and Nuevo Chimbote. The study is of an applied type, since we are basing ourselves on existing theories, with a non-experimental design because the variable did not have manipulation, likewise we used a mixed approach, since it helped us to deepen with interviews that consist of 5 open questions, the data found in the questionnaires which is based on 21 questions of which 10 pertain to conceptual ability, 6 to human skills and 5 to technical skills, for this we work with a population of 390 directors of Chimbote and Nuevo Chimbote of which our sample to use was 144 directors. The data were processed in Excel, where the reliability of our survey according to Cronbach's Alpha is 0.966 with a margin of error of 0.05, which was found by surveying a proportion of 10 directors of the total of our sample.

**Keywords:** Management Skills, Human, Conceptual, Technical.



## **I. INTRODUCCIÓN**

La era de la globalización ha obligado a las organizaciones a fomentar el desarrollo de las habilidades gerenciales necesarias para poder responder eficientemente a los retos propuestos, permitiendo que estas se posicionen en el mercado. Hoy en día se pone mucho énfasis en lograr tener motivados a sus gerentes o directivos, ya que esto influye a que se desenvuelvan eficientemente y tengan la capacidad de desarrollar sus habilidades para que puedan ser el conducto adecuado para la obtención de los objetivos de la empresa.

Las habilidades gerenciales están constituidas por conocimientos y actitudes, las cuales permiten tener un impacto positivo en la organización, es por ello que es necesario e importante que se tengan en cuenta y sean desarrolladas, dado que es una parte esencial en la administración ya que así la planificación, organización y la evaluación de tareas serán satisfactorias (Leite, y otros, 2019) ;(Garcia, Molina, & Boom, 2017).

Por eso, las empresas o instituciones actualmente requieren de gerentes o directivos con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades, debido a esto, el desarrollo de las habilidades es de vital importancia ya que a más desarrolladas estén, más oportunidad laboral o de ascender existe.

En pleno siglo XXI, los directores de las Instituciones Educativas deberían estar en constante capacitación, dado que existe una mayor preocupación por el buen desarrollo de las habilidades para que no haya profesionales que carezcan de un perfil gerencial es decir que no hayan desarrollado las habilidades que poseen o que incluso las desconozcan.

A raíz de la pandemia que estamos viviendo en todo el mundo, no solo el sistema económico se ha visto afectado por el aislamiento social obligatorio, sino también el inicio del año escolar, puesto que se ha paralizado por todo un año, pudiendo ocasionar la pérdida de año escolar.

Frente a esta situación, el Ministerio de Educación dio la alternativa de llevar el año escolar virtualmente, por ello solicitaron el compromiso de los directores para poder desempeñarse de manera óptima y hacer llegar a los docentes a su cargo los recursos necesarios para que ellos puedan tener una buena conexión con sus estudiantes (Correo, 2020).

Con lo acontecido, los directivos tienen una mayor responsabilidad para poder llevar en marcha una nueva metodología de aprendizaje, adaptarse al cambio y gestionar estrategias que lo ayuden a conseguir la meta propuesta. Es por ello que según un portal, los directivos deben contar con 10 habilidades esenciales, tales como el liderazgo, empatía, comunicación, negociación, trabajo en equipo, flexibilidad, creatividad, formador, crecimiento, ética y flexibilidad (Webdelmaestro, 2020).

Los directores son pieza clave en el éxito de las Instituciones Educativas, también en el poder adquisitivo de aprendizaje que puedan obtener los estudiantes, en crear un clima laboral agradable, en el correcto funcionamiento de los recursos y/o servicios para que los docentes puedan cumplir sus funciones, a su vez, tener una relación cordial con los padres de familia y la comunidad del entorno.

Según un ranking realizado en el 2019 por la PUCP, de un total de 2439 colegios, solo 3 de Ancash destacaron, esto nos indica que tenemos deficiencia pedagógica, por eso se les exige a los profesionales al mando, es decir, directores que cumplan con algunos requisitos fundamentales como lo es la experiencia laboral, haber impartido docencia directa como funcionario y contar con una certificación acreditada (PUCP, 2019).

Esto nos lleva a la siguiente pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel de habilidades gerenciales en los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote?

Al llevar a cabo la siguiente investigación, emplearemos una justificación conveniente puesto que servirá para reconocer la realidad de las gestiones de los directores, como también para contribuir a las mejoras de las Instituciones Educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote.

Dicha investigación tiene una implicancia práctica siendo esto crucial para la presente investigación, paralelamente nos permitirá saber que tan importante es que los directores poseen habilidades y sepan usarlas en el momento adecuado, como sabemos, los directores son la imagen de la administración directiva de cada Institución, por eso mismo, deben sentirse comprometidos con todo lo que pase a su alrededor.

Para eso nos planteamos el siguiente objetivo general:

Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y nuevo Chimbote -2020.

Los objetivos específicos son:

Analizar las habilidades gerenciales con la dimensión de habilidades técnicas de los directores de las I.E de Chimbote y Nuevo Chimbote – 2020.

Analizar las habilidades gerenciales con la dimensión de habilidades humanas de los directores de las I.E de Chimbote y Nuevo Chimbote -2020.

Analizar las habilidades gerenciales con la dimensión de habilidades conceptuales de los directores de las I.E de Chimbote y Nuevo Chimbote – 2020

Elaborar una propuesta de mejora para la variable de estudio.

## **II. MARCO TEÓRICO**

En diferentes países como México, Bolivia y España, las habilidades gerenciales son tomadas en cuenta positivamente, como es indicado por estos estudios realizados, donde, se presenta un nivel favorable en el desarrollo de las habilidades gerenciales (Leyva, Cavazos, & Espejel, 2018), así mismo, Díaz, Núñez, & Cáceres (2018) concluyeron que las habilidades gerenciales influyen eficientemente un 87,7% en la gestión de los directivos en las instituciones.

Paralelamente Redan (2014) reveló que las habilidades tienen una aprobación significativa por los docentes pero que igual tenían que mejorar para crear una condición saludable en las escuelas, a su vez la investigación de Japie (2018) y

Naranjo (2015) adicionan que la habilidad de escucha tiene un porcentaje positivo ya que es de suma importancia para las organizaciones.

Por lo contrario otras investigaciones revelan que hay un nivel desfavorable de las habilidades gerenciales, es decir, que hay una ausencia de estas lo que conlleva a un mal desempeño de las labores (Donawa & Gámez, 2019) y (Buchan & Dal, 2002), por otro lado, Hernández, Lopez, & Bertran (2018) fundamenta que las habilidades técnicas y conceptuales son deficientes por ello deben ser fortalecidas ya que en su estudio realizado las cifras de estas oscilan entre un 16.4% y 14.3%.

Desafortunadamente si se encuentra problemas con el desarrollo de las habilidades gerenciales, las técnicas deberían ser más integradoras, es decir ser desarrolladas en cursos apropiados (De los Ríos, Rodríguez, & Pérez, 2015), como también las habilidades interpersonales, puesto que los ejecutivos tienen un manejo insuficiente de estas (Mihail & Kloutsiniotis, 2014).

Mientras que Roig, Kalenderian, & Pinilla (2015); Hernández & Torres (2017) y Lapeña, Cibanal, & Pedraz (2014) sustentan que la habilidad humana debe ser mejorada puesto que en muchas organizaciones no se le da la importancia debida, dado que se coloca a personal ineficiente en el cargo, ocasionando resultados negativos para la empresa como también frustraciones en sus colaboradores, ya que se ven afectados si es que el rendimiento de esta baja, debido a que esta habilidad es fundamental para el éxito de la empresa, como también la habilidad crítica, esto en conjunto les permitiría tener una lectura más completa del mundo sintonizado con la realidad (Guerra, 2018).

A estos estudios se unieron Pereda, López-Guzman, & Gonzales (2014) los cuales presentaron que las habilidades tienen una valoración promedio de 3.76 por el personal directivo, mientras que tiene una decadencia de valoración de 3.18 por los empleados públicos que no tienen personal a su cargo. Luego, realizaron un nuevo estudio al año siguiente donde las cifras oscilaron entre 3.78 y 3.21 notando una diferencia entre las cifras del primer año lo cual indica que las habilidades cada vez están siendo más valoradas (Pereda, López-Guzmán, & Gonzáles, 2015).

Si bien es cierto las habilidades gerenciales en distintas organizaciones no tiene la importancia suficiente, debido a esto, Pereda, López-Guzmán, & González (2018) en su estudio manifestaron que el saber hacer y las habilidades deberían ir de la mano ya que elevarían la calidad al momento de seleccionar personal, también sirve de influencia para la creación de un gerente eficiente, que impacte con sus estrategias planteadas y decisiones que tome para el bien de la organización (Rojas, 2018).

Por otro lado Bermudez & Bravo (2016) concluyeron que solo algunos de los directores suelen identificar las carencias del desarrollo de las habilidades directivas, ocasionando esto una debilidad dentro de las Instituciones Educativas por desconocer de estas. En otro aspecto Smutny, Prochazca, & Vaculik (2016) nos habla de habilidades fuertes que son la comunicación y organización y de la débil que es la cooperación como también del indicador de efectividad gerencial que es el liderazgo el cual está en un nivel desfavorable lo que explica el 88% de emergencia de liderazgo.

Tener la capacidad de relacionarse con los clientes para que estos se vuelvan potenciales y personas confiables influye mucho que el ejecutivo tenga las habilidades comunicativas presentes y que sepa emplear las estrategias correctas para que logre cumplir con los objetivos determinados de la organización (Cassab & Mayorca, 2018).

Sin embargo hay muchos gerentes que no dominan sus habilidades lo cual es sumamente importante para que puedan desempeñarse óptimamente y cumplan con la tarea de crear estrategias que le convengan a la organización para el futuro (Albibakieva, Knissarina, Adanov, Seitenova, & Bekeshova, 2018), a esto se le suma que es necesario tener un buen desenvolvimiento de las habilidades para que estas puedan ser puestas en prácticas en el campo (Pessoa & Odelius, 2018), por ende las habilidades tienen que ser de sumo interés, no solo para los gerentes, sino para los trabajadores en general, para que puedan lograr comprenderlas y también ampliarlas (Teixeira, Dias, & Barbosa, 2014).

Así mismo, Balyer & Özcan (2017) indican que mientras más experiencia tenga un administrador, más capacidad de influir en el personal a su cargo tiene, debido a que usan sus habilidades creativas como el carisma y relaciones interpersonales, por lo

contrario los que carecen de experiencia hacen uso de su poder legal, de manera similar Esteves, Moraes, & Danta de Menezes (2017) evidencian en su estudios de lashabilidades que los gerentes deben ser capaces de mediar las relaciones interpersonales, ejerciendo una gestión democrática.

Por otro lado, ya en investigaciones realizadas en nuestro país, Moreno & Wong (2018) concluyeron que las habilidades proporcionadas con la ayuda de los gerentes muestran que las habilidades técnicas representan 60% y que las habilidades humanas muestran 10%.

Distintos estudios concluyen que existe un índice alto en las habilidades gerenciales de los maestros y directores de las instituciones entre 49.4% (Zapata, 2017); 83.5% (Rafael & Moreyra, 2018); 53.75% (Palacios, 2017) y 63% (Espillco & Pretel, 2018) como también existe un índice bajo en las habilidades gerenciales de los maestros y directores entre 18.6% (Zapata, 2017); 7.6% (Rafael & Moreyra, 2018); 15% (Palacios,2017) y 37 (Espillco & Pretel, 2018) es por ellos que se concluye que los directivos sean capacitados a través de un programa continuo en el desarrollo de habilidades directivas, el mismo que permitirá incrementar y potenciar sus cualidades personales.

Adicionalmente, los estudios de Guerrero (2018) nos muestran que existen unacorrelación positiva de Spearman ( $Rho=0$ ) y que está ampliamente probado la relaciónde las variables de relación interpersonales y habilidades gerenciales. Además, con el aporte de Bustamante, Romero, Lozano, Valdivieso, & Calderon (2018) observamos que los resultados entre el personal administrativo y el estudiante universitario para mejorar la capacidad alcanza el 17.81% y para el desarrollo de sus capacidades gerenciales un 49.8%, por último tenemos el estudio de Caceres (2019) dondeconcluyen que existen diferencias significativas en las habilidades directivas entre las instituciones Educativa Augusto Salazar Bondy y Suecia.

Las habilidades gerenciales tienen infinidad de definiciones, una de ellas es la que habla sobre el desenvolvimiento del administrador, quien es el que dirige las actividades de los subordinados a su cargo, por ende este mismo asume las

consecuencias de cada decisión tomada para lograr los objetivos de la organización, consiguiendo una administración exitosa (Katz, 1995).

De otro modo Whetten & Cameron (2011) manifiestan que las habilidades no son atributos de las personas sino que es un conjunto de acciones que los individuos realizan y que estos les arroja ciertos resultados, mientras que las habilidades pueden ser observadas por otros, los atributos son fijos de la personalidad, por ello influye mucho qué tipo de personalidad tenga el individuo ya que debido a eso aplican sus habilidades, de la misma manera, Cardona & Chinchilla (1998) aseguran que las habilidades son comportamientos observables y habituales de la persona, lo cual les ayuda a tener éxito en la función o actividad que tengan que realizar.

Para esto, las habilidades deben ser cultivadas y educadas, desarrollándose en cursos, talleres, maestrías y doctorados en el área, gracias a esto y a que sepan entender, desarrollarse y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo, los directivos pueden lograr un mejor desempeño (Madrigal, 2009). Asimismo Ariratana, Sirisookslip, & Ngangc (2015) argumenta que el aprendizaje está condicionado a la personalidad de un niño y el entorno en el que se desenvuelve, así, cuando haya un cambio de entorno esto le generaría conflictos, por ende el saber reaccionar a estos les ayuda a desarrollar su habilidad social, algunos lo logran, otros no.

Así mismo Dolan (2005) considera que las organizaciones deben contar con profesionales de alta calidad donde tengan un buen desarrollo de las habilidades técnica y humana puesto que esto es una herramienta fundamental para contribuir a que exista una mejor gestión empresarial, ya que con esto se puede lograr marcar la diferencia en el camino al éxito entre empresas.

Sin embargo, si no se cuenta con un personal comprometido, es decir, gerentes que no le dedican el tiempo necesario a cada una de sus funciones administrativas y/o roles en la administración y que no cuenten con la disposición y las ganas de contribuir con su desempeño siendo este el conducto a la obtención de las metas de la organización, el éxito de esta se vería amenazada (Mosley, Meggison, & Pietri, 2005).

De este modo es crucial la importancia que se le da a las habilidades gerenciales en la organización, según Balyer & Özcan (2017) confirman que las habilidades son imprescindibles para el manejo y el desarrollo de las relaciones con los demás, si bien es cierto el mundo está en cambios constantes, sin embargo la habilidad social es un tema de investigación que no tiene variación así pasen los años, debido a que es el sustento de las relaciones interpersonales (Scalabrin & Dinis, 2016), ya que están guiadas por los valores de la persona, comprendiendo que esta habilidad es la piedra angular en el desenvolvimiento de la persona ya sea en el trabajo o en su vida personal (Scott, 2017).

Las habilidades gerenciales se refiere al desenvolvimiento del administrador, quien es el que dirige las actividades de los subordinados a su cargo, por ende este mismo asume las consecuencias de cada decisión tomada para lograr los objetivos de la organización, consiguiendo una administración exitosa (Katz, 1995).

Por ello, es sumamente importante que las organizaciones se encarguen de motivar el desarrollo de las habilidades gerenciales, según Katz (1995) dimensionan las habilidades y considera que hay 3 que son de vital importancia, la técnica, la humana y la conceptual, con las cuales los ejecutivos deben contar.

Habilidad técnica, es indispensable para un buen funcionamiento en cualquier organización, ya que es la que implica tener el dominio de ciertas funciones técnicas, en particular las que involucran procedimientos, que conozca acerca de la estructura organizacional y que tengan capacidad de respuesta rápida frente a una situación que se suscite (desarrollo de actividades administrativas), por ende esta habilidad se puede volver menos importante ya que se contaría con el personal calificado, el cual no necesitaría de ayuda externa (Katz, 1995).

Habilidad humana, que es esencial para tener una administración efectiva ya que es fundamental el saber trabajar con personas y ponerse en el lugar de los demás, debido a que el ejecutivo ocupa el papel de líder y es el que se encarga de generar un ambiente de comodidad y seguridad para el personal, el cual debe sentirse libre de expresarse sin temor a la censura, por ende esta habilidad debe ser desarrollada de



manera natural, a su vez se debe contar con la sensibilidad humana de manera que esto ayudaría a que se tome en cuenta las percepciones e incomodidades que sienten los demás (Katz, 1995)

Habilidad conceptual: el ejecutivo ve a la empresa como un todo, ya que el éxito de toda organización depende de que tan desarrollada tenga esta habilidad. Los directivos deben poseer dicha habilidad para visualizar y comprender las situaciones abstractas y complicadas que se presenten en la organización, puesto que les permitirá responder con eficiencia a dicha problemática, así mismo contribuye a que el ejecutivo reconozca como es que las funciones de la organización dependen una de la otra, es por ello que deben estar completamente capacitados para tomar decisiones en la organización, ya que los cambios que se pueden realizar tendrán impacto en las diversas áreas (Katz, 1995).

Así mismo, Katz (1995) las divide en niveles para darnos cuenta cuan importantes son, el describe un primer nivel que es el inferior, dentro de este prevalece la habilidad técnica y la habilidad humana, para que la gestión administrativa adquiera logros positivos.

Mientras que en niveles más altos la habilidad técnica se vuelve casi inexistente dado que el ejecutivo puede ser capaz de tener un desempeño eficiente siempre y cuando tenga un desarrollo óptimo de la habilidad humana y la habilidad conceptual y en el nivel superior donde la eficacia del administrador depende de la habilidad conceptual y la humana, siendo estas el camino hacia el éxito de la organización, pero si la habilidad conceptual del ejecutivo es débil, la obtención de resultados con certeza se vería amenazado.

Con este enfoque de tres habilidades, se hace hincapié en que deben desarrollarse necesariamente, ya que se obtiene un rendimiento significativo al momento de definir una nueva operación para la colocación de los ejecutivos en la organización como también la revisión de los procedimientos que se toman en cuenta para la selección de ejecutivos de alto nivel.

La gran mayoría de empresas que no fomentan el crecimiento de estas habilidades incluso que no cuentan con programas donde exista una cultura de información sobre estas, fallan en el momento de querer alcanzar resultados satisfactorios ya que se vuelven improductivas en el manejo de las habilidades.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación

**Tipo de Investigación:** Este tipo de estudio fue aplicada, ya que se basó en desarrollar una teoría, es decir, extender el conocimiento a través del descubrimiento de ideas (Tamayo & Tamayo, 2010).

**Diseño de Investigación:** Se estableció un diseño no experimental, debido a que la variable no tuvo manipulación, Paralelamente se realizó un estudio de corte transversal descriptivo simple debido a que la variable fue estudiada y/o medida en un lugar y tiempo determinado, como también tuvo un enfoque mixto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).



Dónde:

M = Muestra de la población

V = Variable

#### 3.2. Variables y Operacionalización

**Definición conceptual:** Las habilidades gerenciales se refiere al desenvolvimiento del administrador, quien es el que dirige las actividades de los subordinados a su cargo, por ende, este mismo asume las

consecuencias de cada decisión tomada para lograr los objetivos de la organización, consiguiendo una administración exitosa (Katz, 1995).

**Definición operacional:** Las habilidades gerenciales se midieron a través de las habilidades conceptuales, humanas y técnicas para lograr la administración exitosa de las Instituciones de Chimbote y Nuevo Chimbote.

**Indicadores:** Las habilidades gerenciales estuvieron compuestas por tres dimensiones y siete indicadores, las cuales fueron técnicas (conocimientos técnicos, estructura organizacional y desarrollo de actividades administrativo), humanas (liderazgo, empatía y trabajo en equipo) y conceptual (visualizar y comprender), con los que se pretende medir la variable indicada, este sistema también facilitará la mejora del instrumento y el procedimiento de evaluación, tomando la escala de Likert como referencia.

**Escala de Medición:** Es de carácter ordinal.

### **3.3. Población, Muestra y Muestreo y Unidad de Análisis**

**Población:** Es un grupo humano que comparten un área geográfica en particular y pueden ser sujetos a estudios (Vara, 2015).

En esta investigación, la población es de 183 directores de las I.E de Nuevo Chimbote y 207 en Chimbote, haciendo un total de 390 directores de ambos distritos.

**Criterios de inclusión:** Todos los directores que estaban realizando trabajo remoto en Chimbote y Nuevo Chimbote.

**Criterios de exclusión:** Todos los directores que no estaban realizando trabajo remoto por motivos ya sean personales o por temas de cese.

**Muestra:** Es el conjunto de casos extraídos, seleccionada por un medio de un enfoque racional (Vara, 2015).

La muestra de nuestro estudio es de 144 directores de las I.E de Chimbote y Nuevo Chimbote, con un margen de error del 0.05 y con un nivel de confiabilidad del 95%.

**Muestreo:** El presente trabajo fue no aleatorio, dado que la muestra fue intencionada, a conveniencia de la investigación, que se considera como tal a una parte o segmento del total (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

**Unidad de análisis:** Directores de los colegios de Chimbote y Nuevo Chimbote que están realizando trabajo remoto.

### **3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos es lo que nos permitió adquirir toda la información fundamental para completar el estudio del problema investigado, utilizando un instrumento que fue planeado para el procedimiento a seguir, además se efectuó una entrevista para profundizar en los datos que nos proporcionen en la encuesta realizada. Asimismo, se realizó la validación de nuestros instrumentos, el cual fue validado por tres especialistas y un metodólogo, considerándolo apto para aplicarlo. Con ello se llevó a cabo nuestra prueba piloto para comprobar la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach. Lo cual arrojó que nuestra variable de habilidades gerenciales muestra una confiabilidad de 0.966.

### **3.5. Procedimientos**

La presente investigación recopiló datos mediante un cuestionario, que posteriormente fue revisado para detectar cuáles son las dimensiones que tienen deficiencia en el lugar de estudio, que fueron tomadas en cuenta para la realización de una entrevista como también para reforzar y/o profundizar en la problemática y poder proponer estrategias de solución efectivas.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

El estudio tuvo un enfoque mixto, el cual nos ayudó hallar con exactitud la problemática, la que se vio reflejada en gráficos y tablas estadísticas que fueron extraídas del método de medición siendo la escala ordinal de tipo Likert, así mismo se empleó el alfa de cronbach como método de confiabilidad del instrumento.

### 3.7. Aspectos Éticos

La moral fue un punto de vista significativo para la ejecución del estudio, es por ello que se consideró algunas fuentes bibliográficas y electrónicas que fueron vistas como beneficio y un aporte esencial en la investigación, a su vez, se cumplió con el Código de ética de la Universidad Cesar Vallejo y se le cita a los autores de cada fuente.

## IV. RESULTADOS

Objetivo General: Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y nuevo Chimbote - 2020.

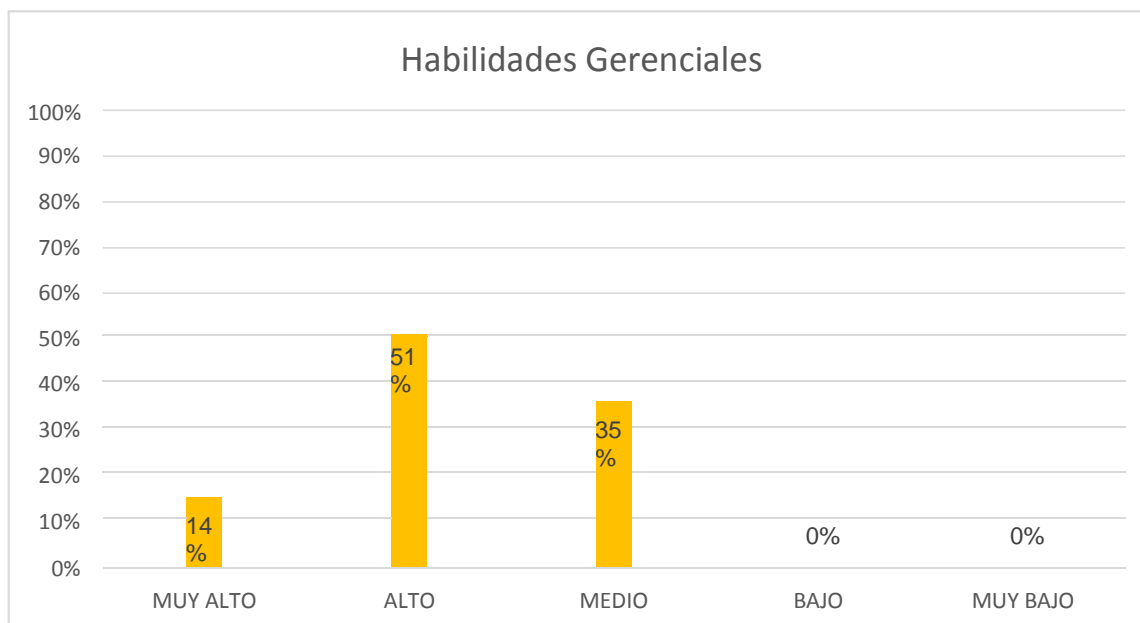
**Tabla 1**

#### *Habilidades Gerenciales*

		FRECUENCIA		% ACUMULADA
Habilidades Gerenciales	Muy Alto	20	14%	14%
	Alto	74	51%	65%
	Medio	50	35%	100%
	Bajo	0	0%	100%
	Muy Bajo	0	0%	100%

*Fuente: Base de datos*

**Figura 1**  
*Habilidades Gerenciales*



*Fuente: Base de datos*

### **Interpretación**

Los resultados mostraron que las habilidades gerenciales en los directores de las instituciones educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote se desarrollaron en un nivel alto de 51 % siendo esto un total de 74 directores, lo que evidenció que existe una preocupación por emplear y tener un crecimiento consecutivo de las habilidades gerenciales en las instituciones, ya que estas son fundamentales para poder concretar los logros y metas establecidas.

**Objetivo Específico 1:** Analizar las habilidades gerenciales con la dimensión de habilidades técnicas de los directores de las I.E de Chimbote y Nuevo Chimbote – 2020.

**Tabla 2**

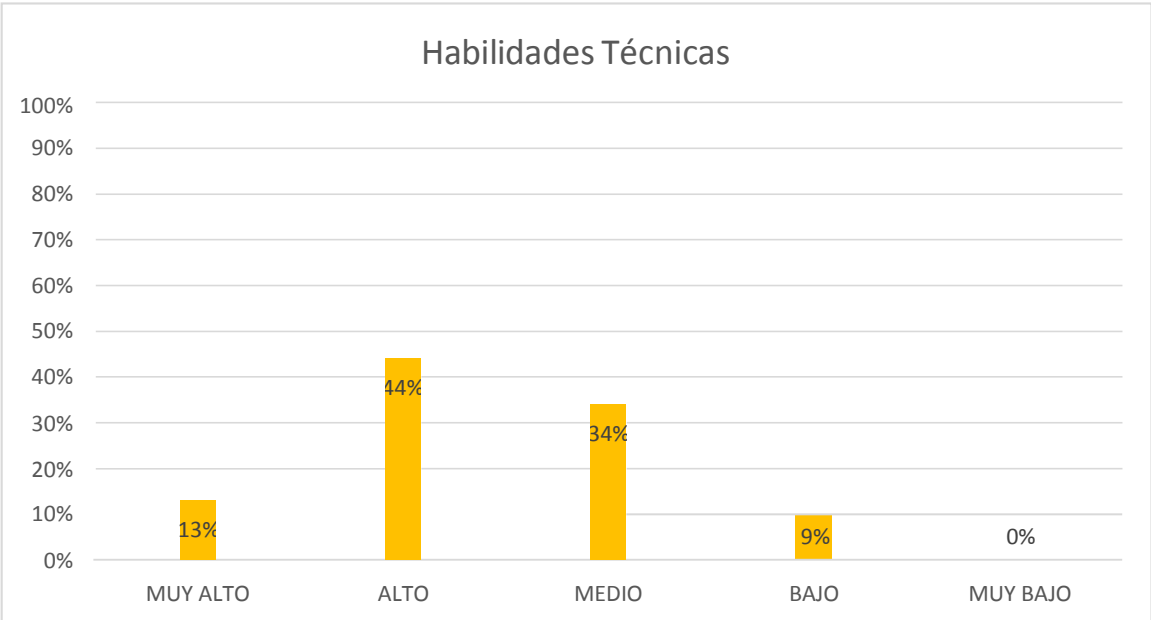
*Habilidades Técnicas*

Habilidades Técnicas		Frecuencia		Acumulado %
	Muy Alto	19	13%	13%
Alto	63	44%	57%	
Medio	49	34%	91%	
Bajo	13	9%	100%	
Muy Bajo	0	0%	100%	

*Fuente: Base de datos*

**Figura 2**

*Habilidades Técnicas*



*Fuente: Base de datos*

## **Interpretación**

Los resultados mostraron que las habilidades técnicas en los directores de las instituciones educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote se desarrollaron en un nivel alto de 44 % siendo esto un total de 63 directores, los cuales desempeñaron un conocimiento técnico, una estructura organizacional y un óptimo desarrollo de las actividades organizacionales, logrando resultados eficaces en la institución, mientras que el 9% de los encuestados, representado por 13 directores, arrojaron un nivel bajo del manejo y desarrollo de las habilidades técnicas, lo cual pudo haber sido un obstáculo para alcanzar el éxito total de la institución.



**Objetivo Específico 2:** Analizar las habilidades gerenciales con la dimensión de habilidades humanas de los directores de las I.E de Chimbote y Nuevo Chimbote -2020

**Tabla 3**

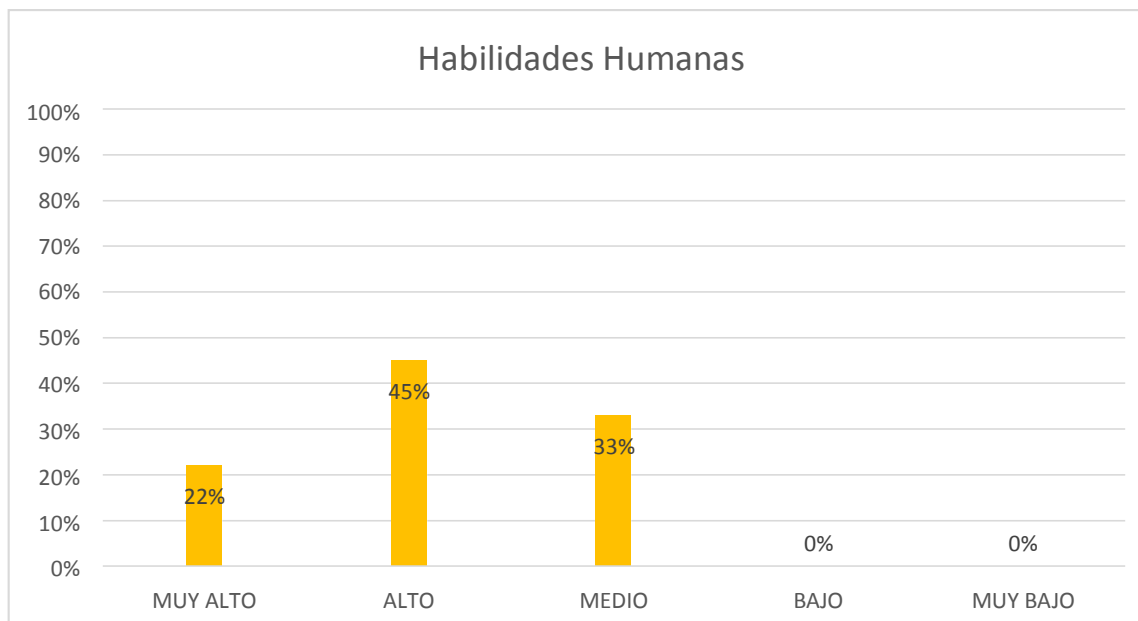
*Habilidades Humanas*

		Frecuencia		% Acumulado
Habilidades Humanas	Muy Alto	32	22%	22%
	Alto	65	45%	67%
	Medio	47	33%	100%
	Bajo	0	0%	100%
	Muy Bajo	0	0%	100%

*Fuente: Base de datos*

**Figura 3**

*Habilidades Humanas*



*Fuente: Base de datos*

## **Interpretación**

Los resultados mostraron que las habilidades humanas en los directores de las instituciones educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote se desarrollaron en un nivel alto de 45 % siendo esto un total de 65 directores, los cuales tuvieron un trabajo positivo para con los empleados, desarrollando la empatía, liderazgo y empleando el trabajo en equipo para la eficiencia de los resultados, por otro lado, no hubo respuestas negativas o resultados que arrojen nivel bajo de esta habilidad, lo cual indicó que se preocuparon por tener motivados y satisfechos a sus clientes internos.

**Objetivo Específico 3:** Analizar las habilidades gerenciales con la dimensión de habilidades conceptuales de los directores de las I.E de Chimbote y Nuevo Chimbote – 2020

**Tabla 4**

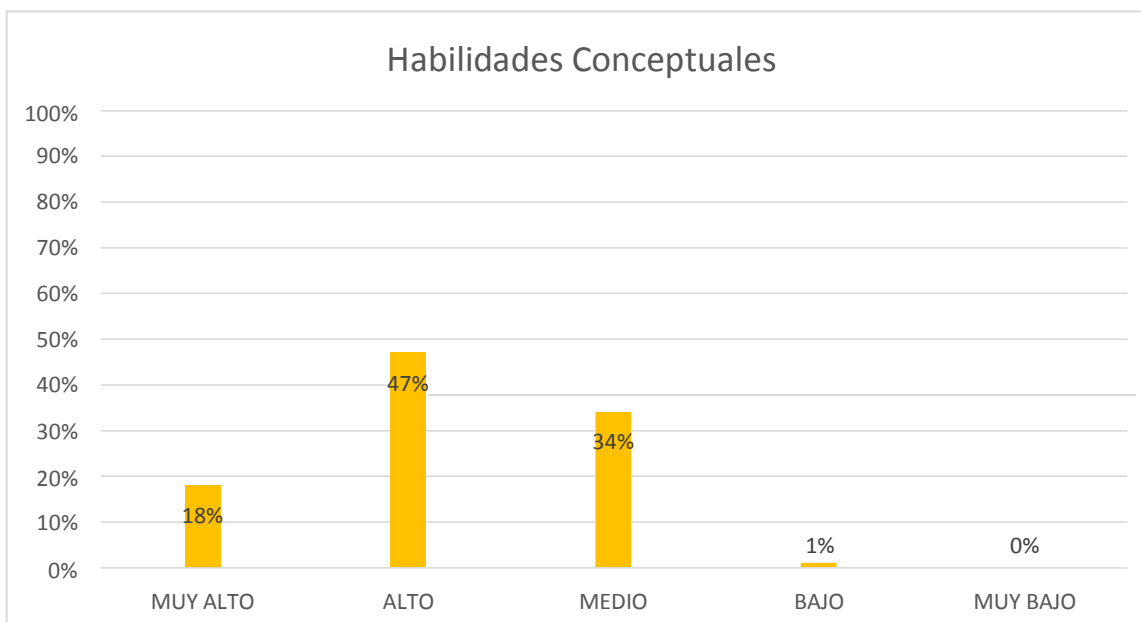
*Habilidades Conceptuales*

Habilidades Conceptuales		Frecuencia		% Acumulado
	MUY ALTO	26	18%	18%
ALTO	68	47%	65%	
MEDIO	49	34%	99%	
BAJO	1	1%	100%	
MUY BAJO	0	0%	100%	

*Fuente: Base de datos*

**Figura 4**

*Habilidades Conceptuales*



*Fuente: Base de datos*

## **Interpretación**

Los resultados mostraron que las habilidades conceptuales en los directores de las instituciones educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote se desarrollaron en un nivel alto de 47 % siendo esto un total de 68 directores, los cuales tuvieron una visión y comprensión positiva de las instituciones para que puedan absolver las situaciones abstractas que se suscitaban en dicha institución, como también la toma de decisiones asertivas en distintas áreas, las cuales no tuvieron repercusión en otras áreas, mientras que se observó un nivel bajo del 1% siendo tan solo 1 director el cual no tiene el desenvolvimiento adecuado de esta habilidad poniendo en riesgo la vida útil de la institución.

## V. DISCUSIÓN

Existen diversos estudios donde sustentan que las habilidades gerenciales vienen siendo desarrolladas de manera eficiente con cifras que oscilan entre 50 % a 80 % de influencia positiva (Leyva, Cavazos, & Espejel, 2018); (Díaz, Núñez, & Cáceres, 2018); (Pereda, López-Guzman, & Gonzales, 2014); (Pereda, López-Guzmán, & Gonzáles, 2015), (Zapata, 2017), (Rafael & Moreyra, 2018); (Palacios, 2017); (Espillco & Pretel, 2018) y (Guerrero, 2018), ubicando a su vez, nuestro estudio el cual nos arroja un 51% siendo esto un nivel alto de directivos que están en constante preocupación por mantener y/o reforzar el desarrollo de estas, así mismo Katz (1995) nos sustenta en su teoría que el desempeño significativo de las habilidades gerenciales de los directivos, evita percibir errores en sus decisiones tomadas con su grupo humano, ya que las consecuencias son asumidas por el directivos pudiendo ocasionar un desbalance en la institución, por lo contrario, otras investigaciones muestran que el nivel de las habilidades gerenciales no es alto, es decir que no se le está dando la importancia debida, es por ello que reflejan un desempeño laboral deficiente (Donawa & Gámez, 2019); (Buchan & Dal, 2002); (Zapata, 2017); (Rafael & Moreyra, 2018); (Palacios, 2017) y (Espillco & Pretel, 2018).

Según el estudio realizado por Moreno & Wong (2018) manifiesta que las habilidades técnicas representan un 60 % en proporción del total de sus encuestados, lo cual les evidencia que los directivos están llevando un adecuado manejo de esta habilidad y por ende los colaboradores tienen un desempeño eficiente en conocimiento técnico, estructura organizacional, así mismo nuestra investigación presenta un nivel alto del 44% en desarrollo de esta habilidad, lo cual se ha visto reflejado en los resultados que obtiene la institución, sin embargo el estudio realizado por Hernández, Lopez, & Bertran (2018) fundamenta que la base de las habilidades técnicas es insuficiente con un 16.4% , por lo que estas deberían ser fortalecidas ya sea en cursos, talleres, capacitaciones, entre otras para poder contribuir con que los empleados puedan tener un desempeño favorable en su centro laboral (De los Ríos,

Rodríguez, & Pérez, 2015). Siendo esta una habilidad indispensable para el capital humano de la institución, dado que ellos deben contar con ciertos dominios de funciones técnicas y/o procesos organizacionales, ya que ellos contribuyen a que en las instituciones se maneje una gestión administrativa con resultados altos, como también de ellos depende que la institución brinde un servicio de calidad (Katz, 1995).

En tiempos pasados el hecho de saber trabajar con personas o de tener una relación positiva de empleado y jefe no era relevante, ya que muchas veces las organizaciones solo priorizan el obtener resultados que les genere una alta rentabilidad sin preocuparse por su capital humano, siendo esto lo más importante en una empresa y esto se ve reflejado en los estudios realizados por Mihail & Kloutsiniotis (2014); Kalenderian, & Pinilla (2015); Hernández & Torres (2017); Lapeña, Cibanal, & Pedraz (2014) y Bermudez & Bravo (2016), donde se fundamenta que el hecho de no tener un desenvolvimiento óptimo de las habilidades humanas, genera frustraciones en sus colaboradores, lo cual conlleva a que exista posibilidades de abandono por parte de estos si es que la institución es privada, lo que pondría en riesgo el éxito consecutivo de la empresa, así mismo manifiestan que debido a los estudios realizados se percataron que existen profesionales que carecen de estas habilidades, desconocen de la importancia que genera el hecho de aplicarlas en conjunto dentro de una organización y que una minoría de directivos suelen darse cuenta de lo que afecta no tener una relación positiva con sus docentes, por lo contrario en nuestra investigación se plasma que actualmente ya se le está dando mayor énfasis evidenciándose esto en nuestro porcentaje de 44%, siendo un nivel alto de directivos los que manifiestan que tienen un crecimiento consecutivo en el trabajo para con sus docentes, donde desempeñan un excelente trabajo en equipo y sobre todo siendo empáticos con sus colaboradores, ya que ellos ocupan el papel de líder y se encargan de generar un ambiente de comodidad para sus subordinados a cargo, siendo esto esencial dentro de toda organización, ya que no limitan a sus empleados al

momento de expresarse sobre algún problema laboral o personal, como también al dar su opinión frente a decisiones que son tomadas en conjunto para una mejora de dicha entidad (Katz, 1995). A su vez, Cassab & Mayorca, (2018), nos refuerza sustentando que es esencial aplicar estrategias correctas para tener colaboradores potenciales y sobre todo personas confiables para que así se logre cumplir con los objetivos trazados por la institución,

Hoy en día las organizaciones o instituciones buscan un perfil profesional donde el postulante desarrolle este grupo de habilidades, en especial el saber ver a una empresa como un todo, saber que son conscientes de poder tomar decisiones que no repercutan tanto en otras áreas (Katz, 1995), basándonos en las instituciones educativas, los directores tienen una ardua labor y compromiso con la institución, ya que es depende de su gestión el poder brindar un servicio o educación de calidad, si bien es cierto anteriormente no se le tomaba en cuenta, menos se preocupan por incentivar a sus colaboradores a desarrollarla, ya en la actualidad se la ha dado una aprobación significativa con ciertas recomendaciones para poder generar una condición saludable en las instituciones (Redan, 2014); (Naranjo, 2015) y (Rojas, 2018)

. Así mismo nuestro estudio manifiesta que el 47% siendo un nivel alto, lo que evidencia una gestión administrativa óptima de los directores en las instituciones, lo que indica que tienen una visión y comprensión positiva, donde consiguen desarrollar situaciones abstractas que se suscitan en la institución. Sin embargo, Hernández, Lopez, & Bertran (2018); Alibakieva, Knissarina, Adanov, Seitenova, & Bekeshova (2018) y Pereda, López-Guzmán, & Gonzáles (2018), sustentan en su investigación que las habilidades conceptuales en los directores son deficientes, donde las cifras halladas de subtotal de encuestados es deplorable con un 14% y que por ello no logran desempeñarse óptimamente, por ende no generan estrategias exitosas que contribuya al logro de metas de cada institución.

Nuestra investigación es de tipo aplicada, debido a que nos estamos basando en teorías ya existentes, la cual nos ayuda a reforzar nuestros hallazgos en dicho estudio, así mismo, aplicamos un enfoque mixto cuantitativo – cualitativo, dado que reforzamos con entrevistas nuestros resultados del cuestionario, logrando así tener una mayor visión de los problemas encontrados.

La nueva normalidad que estamos viviendo, nos exige generar nuevas estrategias en temas particulares como lo es nuestra variable, ya que los nuevos métodos de trabajo han encargado de saturar tanto a los ejecutivos como a los empleados a cargo, ocasionando una inestabilidad laboral, perjudicando no solo a las instituciones, sino a cada sector del mercado, dejando de lado el bienestar de los colaboradores, es por ello que nos basamos en reforzar cada una de sus habilidades de los directivos, ya que ellos hoy en día tienen un mayor compromiso con la ciudadanía, debido a que tienen que seguir y mejorar su gestión administrativa como también, mejorar la relación con el personal, puesto que los recursos y materiales deben hacerse llegar de manera eficiente a los docentes, dado que se están adaptando al nuevo método de trabajo.

Es por ello que nuestro estudio está basado en ayudar a los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote, a tener una mejor perspectiva de cómo seguir desarrollando un buen nivel de habilidades, como sabemos estas habilidades son de vital importancia para que el directivo tenga claro como dirigir, planear y sobre todo organizar bien sus recursos para seguir brindando un servicio de calidad, así mismo reforzar la relación positiva del director y sus docentes, para que así continúen trabajando en conjunto y tomen decisiones asertivas que mejoren la situación de dichas instituciones.

Si bien es cierto nuestros resultados arrojaron una aceptación y preocupación de estas habilidades en niveles altos, sirviendo como actualización de que hoy en día ya se está dando mayor énfasis en tenerlas presentes y desarrolladas, ya que se ha evidenciado que actualmente no toda empresa busca perfiles profesionales con conocimiento altos, sino que ponen mayor atención a las habilidades que poseen y que reforzaron en base a su experiencia profesional.



## **VI. CONCLUSIONES**

1. Las entidades educativas son fortalecidas a través de las gestiones eficientes de los directivos, es por ello que es esencial que sepan desarrollar sus habilidades gerenciales para poder cumplir con las funciones administrativas y a su vez trabajar en desarrollar una mejor formación de los docentes, ya que ellos son parte de la formación de las personas, siendo esto corroborado por nuestros resultados donde se plasma un nivel alto de desarrollo de habilidades en los directivos.
2. Nuestro estudio refleja el buen manejo de las habilidades conceptuales con un 47%, indicando que los directivos pueden tomar decisiones analíticas frente a cualquier escenario sin afectar su gestión administrativa, así mismo desarrollan una capacidad de respuesta rápida a situaciones abstractas que se presenten en la institución, al tener un manejo representativo de esta habilidad asegura una eficiente administración del centro educativo.
3. El saber trabajar con las personas y/o tener un desempeño favorable de la habilidad humana hoy en día se ha vuelto uno de los factores más importantes dentro de ciertas organizaciones, dado que esto aporta a que los empleados se identifiquen y comprometan con la empresa, más aún si es el sector educativo, ya que esto se va a reflejar en el trabajo de los docentes con los niños, logrando una relación positiva y por ende resultados positivos para la institución.
4. Con un 44% siendo esto un nivel alto en nuestra investigación, se observa que se le está dando un mayor enfoque a las habilidades técnicas, puesto que, para tener una buena gestión institucional, es fundamental que el directivo sepa de procesos, métodos, estructura organizacional, entre otros, para que pueda guiar a los docentes basándose en su experiencia laboral y así trabajar en conjunto para poder obtener resultados que superen sus metas establecidas.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a los directores de las instituciones educativas a participaren cada taller o curso de habilidades gerenciales donde puedan potenciarsu aprendizaje y así aplicar lo aprendido a la institución para generar mejores estrategias que contribuyan al crecimiento de los resultados del centro educativo, logrando así una escala para la institución.
2. Los directores deben realizar constantemente capacitaciones sobre análisis de situaciones complejas dentro de la institución, con la finalidadde reforzar la capacidad que tiene el administrativo para resolverlas o como también al momento de tomar decisiones que puedan tener impactoen toda la plana ejecutiva.
3. Los directores deben fomentar talleres dentro de la institución guiado por especialistas para mejorar y/o reforzar las habilidades humanas, evitando conflictos, desmotivación e insatisfacción laboral, lo cual puede ser reflejado en su desenvolvimiento de cada docente o personal de la institución.
4. Se recomienda que los directores gestionen talleres donde los directivos y docentes refuercen sus conocimientos técnicos, como también aprendan nuevos métodos que les servirá para mejorar el servicio de calidad que brindan a los niños.

## REFERENCIAS

- Albibakieva, G., Knissarina, M., Adanov, K., Seitenova, S., & Bekeshova, G. (2018). Managerial competence of future specialists of the education system (Preschool education and upbringing) and medicine in the comparative aspect. *Revicyhluz*, 34(85). Obtenido de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23512>
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngangc, T. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 331-336. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.016>
- Balyer, A., & Özcan, K. (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(4), 917-929. doi:<https://doi.org/10.15345/iojes.2017.04.002>
- Bermudez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, 22(3), 60-70. Obtenidode <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73752819005>
- Buchan, J., & Dal, M. (2002). Skill mix in the health care workforce: reviewing the evidence. *Bulletin of the World Health Organization*, 80(7), 575-580. Obtenido de <https://www.scielosp.org/pdf/bwho/2002.v80n7/575-580/en>
- Bustamante, C., Romero, J., Lozano, R., Valdivieso, R., & Calderon, J. (2018). El desarrollo de habilidades gerenciales en la competitividad de servicios administrativos de carácter académico en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. *Investigación Valdizana*, 12(1), 20-24. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099896>
- Caceres, M. (2019). *Habilidades directivas en dos instituciones educativas públicas denivel primario de Comas, 2019*. Tesis de Maestría , Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/36535?locale-attribute=en>

- Cardona, P., & Chinchilla, M. (1998). Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvard Deusto*(89), 10. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/evaluacion-y-desarrollo-de-las-competencias-directivas>
- Cassab, P., & Mayorca, D. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *EAN*(84), 153-166. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1922>
- Correo, D. (6 de Abril de 2020). Clases virtuales en Perú por coronavirus: ¿cómo serán durante la cuarentena? Lima, Perú. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/peru/clases-virtuales-en-peru-por-coronavirus-como-seran-durante-la-cuarentena-educacion-a-distancia-ano-escolar-2020-covid-19-nnda-nnlt-noticia/?ref=dcr>
- De los Ríos, I., Rodríguez, F., & Pérez, C. (2015). Promoting professional project management skills in engineering higher education. *The International journal of engineering education*, 31(1), 184-198. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6922051>
- Díaz, J., Núñez, L., & Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides Et Radio*, 16, 169-167. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2071-081X2018000200010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200010&lng=pt&nrm=iso)
- Dolan, S. (2005). La inteligencia emocional, una habilidad para el éxito de los directivos globales. 24-28. Obtenido de <https://www.academia.edu/17966673/Dolancv2006>
- Donawa, Z., & Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Univversidad & Empresa*, 21(36), 8-35. doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>

- Espillco, K., & Pretel, M. (2018). *Habilidades gerenciales en directores de las escuelas profesionales de Derecho, Ingeniería Civil y Administración de la Universidad Nacional de Huancavelica, 2018*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/28620?locale-attribute=en>
- Esteves, S., Moraes, A., & Danta de Menezes, M. (2017). Professional competencies of managers of an integrated nursing curriculum. *Revista de Pesquisa: Cuidado é fundamental*, 9(4), 1048-1054. doi:10.9789/2175-5361.2017.v9i4.1048-1054
- Garcia, J., Molina, J., & Boom, A. (2017). HABILIDADES DEL GERENTE EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PALMICULTOR EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR – COLOMBIA. *Visión de futuro*, 21(2), 1-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446001.pdf>
- Guerra, S. (2018). A panoramic review of soft skills training in university students. . *Psicología Escolar e Educacional*, 23. doi:<https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Guerrero, J. (2018). *Relaciones interpersonales y Habilidades gerenciales del director de una institución educativa “Nueva Alborada”, Guayaquil, Ecuador, 2018*. . Tesis de Maestría , Universidad Cesar Vallejo , Piura. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/42910>
- Hernández, A., Lopez, E., & Bertran, A. (2018). Do business games foster skills? A cross-cultural study. *Intangible Capital*, 14(2), 315-331. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.1066>
- Hernández, J., & Torres, B. (2017). THE DIRECTIVE SKILLS AND THEIR IMPACT ON THE LABOR PRODUCTIVITY OF MEXICAN SMES. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5-36. Obtenido de <http://ijosmt.com/index.php/ijosmt/article/view/275/268>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de

[https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n\\_5ta\\_edici%C3%B3n\\_-\\_Roberto\\_Hern%C3%A1ndez\\_Sampieri](https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_-_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri)

- Japie, N. (2018). Managers' listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective. *Acta Commer*, 18(1), 533. doi:<http://dx.doi.org/10.4102/ac.v18i1.533>
- Katz, R. (1995). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33-42. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/314222292/Las-Habilidades-de-Un-Administrador-Efectivo-Robert-Katz>
- Lapeña, Y., Cibanal, L., & Pedraz, J. (2014). INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AMONG HOSPITAL NURSES AND THE USE OF COMMUNICATION SKILLS. *Original Article*, 23(3), 555-562. doi:<https://doi.org/10.1590/0104-07072014002010013>
- Leite, C., Ferreira, A., Gasparino, R., Feldman, L., Olm, I., & Oliveira, R. (2019). Knowledge of responsible technical nurses on management skills: a qualitative study. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72(1), 43-48. doi:<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0761>
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. doi:[10.22201/fca.24488410e.2018.1085](https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085)
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (2.a ed. ed.). D.F., México : McGraw-Hill. Obtenido de [https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades\\_directivas\\_2da\\_ed\\_berta](https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta)
- Mihail, D., & Kloutsiniotis, P. (2014). The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 212-222. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.04.002>

- Moreno, M., & Wong, H. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo, 2018. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(27), 8. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132011>
- Mosley, D., Meggison, L., & Pietri, P. (2005). *Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (6ta ed.). Mexico: Thomson. Obtenido de <http://docplayer.es/137369128-Supervision-la-practica-del-empowerment-desarrollo-de-equipos-de-trabajo-y-su-motivacion-pdf-descargar-leer.html>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión* (38), 119-146. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7020v>
- Palacios, R. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales para el mejoramiento de la gestión estratégica en el Instituto Superior de Educación Público "Huaraz", 2017*. Tesis de Maestría , Universidad Cesar Vallejo , Huaraz . Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12013>
- Pereda, F., López-Guzman, T., & Gonzales, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- Pereda, F., López-Guzmán, T., & Gonzáles, F. (2015). La capacidad de aprender como habilidad directiva: una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*(66), 28-36. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6137832v>
- Pereda, F., López-Guzmán, T., & Gonzáles, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53), 98-120. doi:[10.20983/noesis.2018.1.5](https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5)

- Pessoa, P., & Odelius, C. (2018). MANAGERIAL COMPETENCIES: AN ANALYSIS OF CLASSIFICATIONS IN EMPIRICAL STUDIES. *EBAPE.BR*, 16(1), 35-49. Obtenido de [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000100035&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000100035&script=sci_abstract)
- PUCP. (Junio de 2019). *PUCP*. Obtenido de PUCP: <https://www.pucp.edu.pe/admision/modalidad/tercio-superior/colegios-seleccionados/>
- Rafael, W., & Moreyra, J. (2018). *Las habilidades directivas y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de Huancavelica - año 2017*. Tesis de licenciamiento, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2272>
- Redan, B. (2014). Principals' Managerial Skills, School Organizational Climate, and Teachers' Work Morale at State Senior High Schools in Merauke Regency- Papua-Indonesia. *International Journal of Science and Research*, 3(6). Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/6f48/3b5b1114fe12aa83dbcc24cf9d971e296141.pdf>
- Roig, P., Kalenderian, E., & Pinilla, J. (2015). The Importance of leadership and management skills in dental practices to attract and retain patients in periods of economic recession. *Journal of Oral Research*, 4(5), 321-328. doi:10.17126/joralres.2015.062
- Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11(17), 23-29. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso)
- Scalabrin, I., & Dinis, R. (2016). IT Governance mechanisms in higher education. *ScienceDirect*, 100, 941 – 946. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.253>



- Scott, E. (2017). A social epistemology for educational administration and leadership. *Journal of Educational Administration and History*. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/00220620.2017.1315380>
- Smutny, P., Prochazca, J., & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar*, 26(62), 11-12. doi:10.15446/innovar.v26n62.59385.
- Tamayo, L., & Tamayo, R. (2010). *Metodología de investigación científica*. Argentina: Limusa. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>
- Teixeira, R., Dias, S., & Barbosa, E. (2014). Skills and abilities for nursing practice in eye banks. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 23(1), 47-55. doi:<https://doi.org/10.1590/S0104-07072014000100006>
- Webdelmaestro. (23 de Febrero de 2020). Requisitos y Competencias para ser Director. Obtenido de <https://webdelmaestrocmf.com/portal/requisitos-y-competencias-para-ser-drector/>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª ed.). Monterrey, México: Pearson Education. Obtenido de [http://www.tecnologiacontable.com.pe/biblioteca/competencias\\_directivas/Desarrollo%20de%20habilidades%20directivas%208ed%20-%20David%20A.%20Whetten%20y%20Kim%20S.%20Cameron.pdf](http://www.tecnologiacontable.com.pe/biblioteca/competencias_directivas/Desarrollo%20de%20habilidades%20directivas%208ed%20-%20David%20A.%20Whetten%20y%20Kim%20S.%20Cameron.pdf)
- Zapata, M. (2017). *Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N° 3, Magdalena del Mar- 2017*. Tesis de Maestrías, Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/11817>

ANEXOS

Anexo 01:

#### Declaración de autenticidad

Yo Lesly Lopez Morante y Karina Montenegro Canevaro, estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad Cesar Vallejo sede Chimbote; declaramos el trabajo académico titulado “El Nivel de las Habilidades Gerenciales en los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote”, para obtener el grado de licenciado en Administración de Gestión Organizacional.

Declaramos bajo juramento que:

- Hemos mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente todas las citas textuales, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No hemos utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completo ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Somos conscientes que nuestro trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno, sin el debido reconocimiento de su fuente u autor, nos sometemos a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinado.

---

Lesly Lopez Morante

DNI. N° 75783542

---

Karina Montenegro Canevaro

DNI N° 72322664

Chimbote 2020

Anexo 02:

### Declaratoria de autenticidad del asesor

Yo, Juan Francisco Salazar Llanos docente de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo filial Chimbote, revisor de la tesis titulada El nivel de las habilidades gerenciales de los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote, de las estudiantes Lopez Morante Lesly y Montenegro Canevaro Karina, cónstalo que la investigación tiene un índice de similitud de 9% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, en el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por la cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César vallejo.

Lugar y fecha: Chimbote, 13 de julio del 2020

.....

Firma

Apellido y nombre del docente

Juan Francisco Salazar Llanos

DNI: 441337812

Anexo 03:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Habilidades Gerenciales	Las habilidades gerenciales se refiere al desenvolvimiento del administrador, quien es el que dirige las actividades de los subordinados a su cargo, por ende este mismo asume las consecuencias de cada decisión tomada para lograr los objetivos de la organización, consiguiendo una administración exitosa (Katz, 1995).	Las habilidades gerenciales se miden a través de las habilidades conceptuales, humanas y técnicas para lograr la administración exitosa de las instituciones de Chimbote y Nuevo Chimbote.	Habilidades técnicas	Conocimientos Técnicos Estructura Organizacional Desarrollo de Actividades Administrative	Ordinal- Likert
			Habilidades Humanas	Liderazgo Empatía Trabajo en Equipo	
			Habilidades Conceptuales	Visualizar Comprender	

Anexo 04:

Formula que empleamos para hallar la muestra:

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

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza (tabla de valores de Z)

p= Porcentaje de la población que tiene atributo deseado

q= Porcentaje de la población que no tiene atributo deseado=1-p

N= Tamaño de la población

e= Error de estimación máximo aceptado

$$\square = \frac{1.96^2 * 390(0.82)(0.18)}{0.05^2(390 - 1) + 1.96^2(0.82)(0.18)} = 143.64 = 144$$

## FICHA TÉCNICA - EDEL

### I. DATOS INFORMATIVOS

- a. **Técnica:** Encuesta
- b. **Tipo de instrumento:** Cuestionario
- c. **Lugar:** Chimbote y Nuevo Chimbote
- d. **Forma de aplicación:** Individual
- e. **Autor:** Lopez Morante y Montenegro Canevaro
- f. **Medición:** Nivel de las habilidades gerenciales
- g. **Administración:** Directores de la ciudad de Chimbote y Nuevo Chimbote
- h. **Tiempo de aplicación:** 10 minutos

### II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y nuevo Chimbote -2020

### III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento fue sometido a validez de contenido para comprobar si los ítems están bien definidos en relación con la variable planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Esta **validación** consistió en la selección de 4 expertos, en investigación y en la temática de investigación quienes revisaron la matriz de operacionalización de las variables, y cada uno de los ítems del instrumento para verificar si realmente miden los indicadores y dimensiones de la variable.

Para establecer la **confiabilidad** del instrumento, Escala de habilidades gerenciales, se aplicó una prueba piloto con 10 participantes; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alpha de

Cronbach, cuyo cálculo fue  $\alpha = 0,966$ , este resultado permite afirmar que el instrumento presenta una confiabilidad muy fuerte.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.966	21

**DIRIGIDO A:**

Directores de la ciudad de Chimbote y de Nuevo Chimbote

**MATERIALES NECESARIOS:**

Laptops.

**DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El instrumento referido presenta 21 ítems con opciones de respuesta en escala de Likert que poseen una valoración de 1 a 5 puntos cada uno según el formato de pregunta.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones calculando el promedio de los ítems que corresponden.

**DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES**

Habilidades conceptuales	Visualizar 1, 2, 3, 4.
	Comprender 5, 6, 7, 8,9,10.
Habilidades humanas	Empatía 11,12.
	Liderazgo 13,14.
	Trabajo en equipo 15,16.
Habilidades técnicas	Conocimiento técnico 17.
	Estructura organizacional 18,19.
	Desarrollo de actividades organizacionales 20,21



## PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje a nivel de variable</b>
Muy alto	88.2 a 105
Alto	71.4 a 88.2
Medio	54.6 a 71.4
Bajo	37.8 a 54.6
Muy bajo	21 a 37.8

## PUNTAJE POR DIMENSIÓN

### DIMENSIÓN 1: HABILIDADES TÉCNICAS

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje a nivel de variable</b>	<b>Descripción</b>
Muy alto	42 a 50	El directivo tiene un desarrollo muy alto de sus habilidades técnicas
Alto	34 a 42	El directivo presenta un alto desarrollo de sus habilidades técnicas
Medio	26 a 34	El directivo tiene un desarrollo medio de sus habilidades técnicas
Bajo	18 a 26	El directivo presenta bajo desarrollo de sus habilidades técnicas
Muy bajo	10 a 18	El directivo tiene un desarrollo muy bajo de sus habilidades técnicas

## DIMENSIÓN 2: HABILIDADES HUMANAS

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje a nivel de variable</b>	<b>Descripción</b>
Muy alto	25.2 a 30	El directivo tiene un desarrollo muy alto de sus habilidades humanas
Alto	20.4 a 25.2	El directivo presenta un alto desarrollo de sus habilidades humanas
Medio	15.6 a 20.4	El directivo tiene un desarrollo medio de sus habilidades humanas
Bajo	10.8 a 15.6	El directivo presenta bajo desarrollo de sus habilidades humanas
Muy bajo	6 a 10.8	El directivo tiene un desarrollo muy bajo de sus habilidades humanas

## DIMENSIÓN 3: HABILIDADES CONCEPTUALES

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje a nivel de variable</b>	<b>Descripción</b>
Muy alto	21 a 25	El directivo tiene un desarrollo muy alto de sus habilidades conceptuales
Alto	17 a 21	El directivo presenta un alto desarrollo de sus habilidades conceptuales
Medio	13 a 17	El directivo tiene un desarrollo medio de sus habilidades conceptuales
Bajo	9 a 13	El directivo presenta bajo desarrollo de sus habilidades conceptuales
Muy bajo	5 a 9	El directivo tiene un desarrollo muy bajo de sus habilidades conceptuales

# Anexo 06:

## Base de datos

REGUNTA	Habilidades Conceptuales										D.H. CONCEPTUAL	NIVELES	Habilidades Humanas						D.H. HUMANA	NIVELES	Habilidades Técnicas					NIVELES	VARIABLE	NIVELES		
	Visualizar					Comprender							Empatía		Liderazgo		Trabajo en equipo				Conocimiento		Estructura	Organización					Desarrollo de actividades	
	1: (Se reconoce)	2: (Se describe)	3: (Se analiza)	4: (Se evalúa)	5: (Se aplica)	6: (Se interpreta)	7: (Se relaciona)	8: (Se maneja)	9: (Se utiliza)	10: (Se visualiza)			11: (Se reconoce)	12: (Se describe)	13: (Se analiza)	14: (Se evalúa)	15: (Se aplica)	16: (Se interpreta)			17: (Se reconoce)	18: (Se describe)	19: (Se analiza)	20: (Se evalúa)	21: (Se aplica)				22: (Se interpreta)	
1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	37	ALTO	4	5	4	5	4	4	26	MUY ALTO	4	5	4	5	4	22	MUY ALTO	85	ALTO	
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	MUY ALTO	5	5	5	5	5	5	25	MUY ALTO	4	5	5	5	5	4	23	MUY ALTO	97	MUY ALTO
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	40	ALTO	5	5	5	5	4	5	29	MUY ALTO	5	5	5	4	5	24	MUY ALTO	93	MUY ALTO	
4	3	2	2	2	3	2	3	4	3	3	29	MEDIO	2	3	2	4	4	3	20	ALTO	4	4	3	4	4	19	ALTO	69	MEDIO	
5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	45	MUY ALTO	5	5	3	4	5	5	27	MUY ALTO	5	5	5	5	5	25	MUY ALTO	97	MUY ALTO	
6	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	37	ALTO	4	4	4	4	4	4	24	ALTO	4	3	4	4	4	19	ALTO	80	ALTO	
7	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	24	BAJO	2	3	2	4	3	3	17	MEDIO	4	4	3	3	2	16	MEDIO	57	MEDIO	
8	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	41	ALTO	5	4	5	5	5	3	27	MUY ALTO	4	5	5	5	5	24	MUY ALTO	92	MUY ALTO	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	63	MEDIO	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	ALTO	4	4	4	4	3	4	23	ALTO	4	4	4	4	4	20	ALTO	83	ALTO	
11	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	29	MEDIO	3	3	3	4	4	3	20	ALTO	4	4	3	4	4	19	ALTO	69	MEDIO	
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	44	MUY ALTO	5	5	5	5	5	5	23	ALTO	5	5	5	5	5	21	MUY ALTO	88	MUY ALTO	
13	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	46	MUY ALTO	5	5	5	5	4	5	29	MUY ALTO	5	5	5	5	5	25	MUY ALTO	80	MUY ALTO	
14	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	40	ALTO	4	3	4	3	5	5	22	ALTO	4	4	5	5	5	23	MUY ALTO	85	ALTO	
15	2	2	2	3	3	2	2	3	4	3	26	MEDIO	3	3	4	3	3	4	20	ALTO	3	3	4	4	3	17	ALTO	65	MEDIO	
16	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	41	ALTO	5	4	4	4	4	5	26	MUY ALTO	5	5	4	4	4	22	MUY ALTO	89	MUY ALTO	
17	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37	ALTO	4	4	4	4	5	4	25	MUY ALTO	4	4	4	4	4	20	ALTO	82	ALTO	
18	4	4	5	5	5	3	5	5	5	3	44	MUY ALTO	4	5	5	5	3	5	27	MUY ALTO	4	4	5	5	5	22	MUY ALTO	93	MUY ALTO	
19	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	45	MUY ALTO	5	5	5	5	5	5	30	MUY ALTO	5	5	5	5	5	25	MUY ALTO	100	MUY ALTO	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	MUY ALTO	5	5	5	5	5	5	30	MUY ALTO	5	5	5	5	5	25	MUY ALTO	105	MUY ALTO	
21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	MUY ALTO	5	5	5	5	5	5	30	MUY ALTO	5	5	5	5	5	25	MUY ALTO	102	MUY ALTO	
22	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47	MUY ALTO	5	5	5	5	5	5	30	MUY ALTO	5	5	5	5	5	25	MUY ALTO	102	MUY ALTO	
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	MUY ALTO	5	5	5	5	5	5	30	MUY ALTO	5	5	5	5	5	25	MUY ALTO	105	MUY ALTO	
24	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	47	MUY ALTO	5	3	5	5	4	4	26	MUY ALTO	4	3	4	5	5	21	MUY ALTO	94	MUY ALTO	
25	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	44	MUY ALTO	4	4	5	4	4	5	26	MUY ALTO	4	5	4	5	4	22	MUY ALTO	92	MUY ALTO	
26	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	46	MUY ALTO	5	4	5	5	5	5	29	MUY ALTO	3	2	2	2	5	14	MEDIO	59	MUY ALTO	
27	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	47	MUY ALTO	5	4	5	5	4	5	28	MUY ALTO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	60	MUY ALTO	
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	62	MEDIO	
29	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	27	MEDIO	3	2	3	3	3	3	17	MEDIO	3	3	3	3	3	14	MEDIO	56	MEDIO	
30	2	4	4	4	3	2	3	2	2	3	29	MEDIO	3	2	3	3	3	3	17	MEDIO	3	2	3	3	3	14	MEDIO	60	MEDIO	
31	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	31	MEDIO	3	3	2	3	4	4	19	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	65	MEDIO	
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	63	MEDIO	
33	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	29	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	62	MEDIO	
34	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	63	MEDIO	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	63	MEDIO	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	ALTO	4	4	4	4	4	4	24	ALTO	4	4	4	4	4	20	ALTO	84	ALTO	
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	63	MEDIO	
38	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	33	MEDIO	4	3	3	3	3	3	19	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	67	MEDIO	
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	3	3	3	4	3	3	19	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	64	MEDIO	
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	4	4	4	4	4	20	ALTO	69	MEDIO	
41	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	64	MEDIO	
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	63	MEDIO	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	2	4	3	4	3	3	19	MEDIO	2	4	4	4	4	18	ALTO	67	MEDIO	
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	MEDIO	2	3	2	3	2	3	18	MEDIO	2	3	2	3	2	15	MEDIO	63	MEDIO	



137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	ALTO	3	4	4	4	4	4	23	ALTO	4	4	4	4	4	20	MEDIO	83	ALTO
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	ALTO	4	4	4	4	4	4	24	ALTO	4	4	4	4	4	20	ALTO	84	ALTO
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	ALTO	4	4	4	4	4	4	24	ALTO	4	4	4	4	4	20	ALTO	84	ALTO
140	3	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	33	MEDIO	4	4	4	4	4	4	24	ALTO	4	4	4	4	4	20	ALTO	77	ALTO
141	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	36	ALTO	3	3	3	3	3	3	18	MEDIO	3	3	3	3	3	15	MEDIO	69	MEDIO
142	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	34	ALTO	4	4	4	4	3	4	23	ALTO	4	4	4	4	4	20	ALTO	77	ALTO
143	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	36	ALTO	4	3	3	4	4	4	22	ALTO	4	4	4	4	4	20	ALTO	78	ALTO
144	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36	ALTO	4	4	4	4	4	4	24	ALTO	4	4	4	4	4	20	ALTO	80	ALTO
												36,9	ALTO							22,5	ALTO						17,6	ALTO	77,0	ALTO

Anexo 07:

Alfa de Cronbach

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Suma respuestas
1	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	85
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	4	98
3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	94
4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	69
5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	95
6	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	80
7	2	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	3	4	4	3	3	3	61
8	3	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	92
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	85
VARIANZA	0.71	###	###	###	###	###	###	0.62	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s^2}{ST^2} \right]$$

Donde,  
 k = El número de ítems  
 $\sum s^2$  = Sumatoria de varianzas de los ítems.  
 $ST^2$  = Varianza de la suma de los ítems.

NUMERO DE ITEMS	21	ALFA DE CRONBACH	1.05	=	0.966
SUMA DE LA VARIANZA DE LOS ITEMS	14.78		0.92		
VAR DE LA SUMA TOTAL	184.62				

variable habilidades gerenciales				
		Muy alto	88.2	105
max	105	Alto	71.4	88.2
min	21	Medio	54.6	71.4
item	5	Bajo	37.8	54.6
rango	17	Muy Bajo	21	37.8

D1 Habilidades Conceptuales				
		Muy alto	42.0	50
Max	50	Alto	34.0	42
Min	10	Medio	26.0	34
Esacala	5	Bajo	18.0	26
Rango	8	Muy Bajo	10.0	18

D1 Habilidades Humanas				
		Muy alto	25.2	30
Max	30	Alto	20.4	25.2
Min	6	Medio	15.6	20.4
Escala	5	Bajo	10.8	15.6
Rango	4.8	Muy Bajo	6.0	10.8

D1 Habilidades Técnicas				
		Muy alto	21	25
Max	25	Alto	17	21
Min	5	Medio	13	17
Escala	5	Bajo	9	13
Rango	4	Muy Bajo	5	9

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Nivel de las habilidades gerenciales"

OBJETIVO: Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote

DIRIGIDO A: Directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: \_\_ LINARES CAZOLA JOSE GERMAN \_\_

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

                    DOCTOR                    

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto x	Muy alto
----------	------	-------	--------	----------



\_\_\_\_\_  
Evaluador: Dr.

DNI:

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Nivel de las habilidades gerenciales"

OBJETIVO: Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y nuevo Chimbote

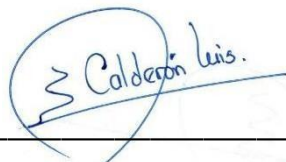
DIRIGIDO A: Directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y nuevo Chimbote

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Luis Alberto Calderón Yarlequé

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctor en Estadística Matemática

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
			X	



---

Evaluador: Dr. Luis Alberto Calderón Yarlequé  
DNI: 40097132



## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Nivel de las habilidades gerenciales"

OBJETIVO: Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y nuevo Chimbote

DIRIGIDO A: Directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y nuevo Chimbote

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Taymi Pinedo Gerardo

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

Magister en Administración de Negocios.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto <input checked="" type="checkbox"/>	Muy alto
----------	------	-------	--	----------



Evaluador: Dr.

DNI: 47284038

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: "Nivel de las habilidades gerenciales"

OBJETIVO: Determinar el nivel de las habilidades gerenciales en los directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y nuevo Chimbote

DIRIGIDO A: Directores de las Instituciones Educativas de Chimbote y nuevo Chimbote

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CANCHARÍ PRECIADO MIGUEL ANGEL

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	X	Muy alto
----------	------	-------	------	---	----------



Mg. Cancharí Preciado Miguel Angel

Evaluador: Dr.  
DNI: 46105455

**Cuestionario para identificar el nivel de las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote - 2020 Instrucción:**

A continuación, se presentará un conjunto de indicadores respecto a las habilidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas de Chimbote y Nuevo Chimbote – 2020. Deberás leer detenidamente cada ítem y en función de tu análisis como miembro de la institución elige una de las respuestas que aparecen en la siguiente tabla.

	1	2	3	4	5
Nunca (N)	Casi Nunca (CN)	A veces (AV)	(CS)	Casi Siempre	Siempre (S)

N°	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN				
		1	2	3	4	5
1	¿Se recopila información suficiente, fiable y de forma sistemática a fin de que la Institución Educativa la pueda utilizar para la toma de decisiones?					
2	¿Se gestionan de forma óptima los recursos y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios de la Institución Educativa?					
3	¿Asegura el buen funcionamiento de la estructura organizativa y aplica un sistema de gestión de procesos, que facilitan el trabajo de los docentes consiguiendo resultados eficientes?					
4	¿Establece objetivos tácticos y operativos congruentes con la estrategia institucional?					
5	¿Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad de la Institución Educativa?					
6	Mira más allá de los límites de su función, y comprende el impacto de sus decisiones en distintas áreas de la institución					
7	Se aplican líneas estratégicas considerando la cultura de calidad educativa basándose en la misión y visión de la institución para hacer frente a situaciones externas					

8	¿Se mantiene en constante capacitación para poder responder positivamente al impacto que está ocasionando la pandemia en el sector educativo?					
9	Se ilustra acerca de los cambios presentados en el sector educativo					
10	Visualiza las situaciones desde un enfoque no tradicional					
11	Escucha a su equipo y en conjunto elaboran planes.					
12	Usted ayuda a resolver los problemas que pueden tener los docentes.					
13	Usted desarrolla planes de trabajo para cumplir los objetivos.					
14	Propone y da soporte para vencer las debilidades de los docentes.					
15	Considera que su gestión tiene el respaldo y aceptación de los docentes a su cargo.					
16	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la institución.					
17	Aplica técnicas de socialización que generan una buena interacción entre los docentes.					
18	Logra administrar los recursos de institución de manera eficiente.					
19	Facilita información que favorezca el trabajo del personal a su cargo.					
20	Usted informa los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes.					
21	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.					

## Guía de Entrevista

Nos ayudará a evitar sesgos al momento de aplicar el instrumento, esta profundización es clave para obtener información que enriquezca a la investigación.

<b>Dimensiones</b>	<b>Guía de entrevista</b>
Habilidades conceptuales	2. ¿Usted organiza las diversas funciones del personal y difunde la sana competencia entre los miembros de la institución para el logro de un alto desempeño?
	3. ¿Usted motiva a los docentes para que se presenten a las pruebas de cambio jerárquico?
Habilidades humanas	4. ¿Usted desarrolla planes de trabajo para cumplir los objetivos?
	5. ¿Propone y da soporte para vencer las debilidades de los docentes?
	6. ¿Emplea métodos eficaces relacionados a la gestión para mejorar el trabajo de la institución?
Habilidades técnicas	7. ¿Aplica técnicas de socialización que generan una buena interacción entre los docentes?
	8. ¿Analiza periódicamente la estructura organizacional con todos los docentes involucrados?
	9. ¿Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación?

Entrevista sobre el nivel de las habilidades gerenciales de los Directores de las Instituciones educativa de Chimbote y Nuevo Chimbote N°1

**Estudiante 1:** En esta oportunidad nos encontramos con el director de una institución educativa privada. Buen día director, agradecerle de antemano por la ayuda que nos esta brinda a mi compañera y a mí, para nuestro desarrollo de tesis como le comentamos anterior mente nuestra tesis se titula “EL NIVEL DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE-2020”, además le comentamos que nuestro estudio será mixta ya que primero aplicamos una encuesta para medir las habilidades gerenciales, y ahora estamos aplicando la entrevista en el cual nos ayuda a profundizar, mucho mejor en la deficiencias encontradas en la encuesta que realizamos. Agradecerle por sui tiempo y sobre todo por el apoyo que nos está brindando para seguir con el desarrollo de nuestra tesis.

**Director:** Buenos días señoritas, no tienen nada que agradecer, el gusto es mío ya que estoy contribuyendo al desarrollo de su tesis y deseo que todo le salga bien y que pueda brindarle información útil que ayude al desarrollo de su trabajo.

**Estudiante1:** Empezando con la entrevista, usted **gestiona de forma óptima los recursos y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios de la Institución Educativa.**

**Director:** Sí, por supuesto los recursos materiales, didácticos, humanos, me corresponde, ya que así me permite potenciar a mis docentes, además me permite conocer las referencias que me dan de ellos, asimismo conocer a mi personal a cargo y designar sus respectivas funciones. Es decir, yo me convierto en el dinamizador de mi I. E.

**Estudiante 1:** entonces usted si utiliza de forma óptima los recursos, y además de utilizar bien sus recursos, usted **mira más allá de los límites de su función, y comprende el impacto de sus decisiones en distintas áreas de la institución.**

**Director:** Todo Director en el Marco del Buen Desempeño Directivo debe tener una mayor perspectiva, tener una capacidad, visión previa a la hora de tomar una decisión, es decir manejar un plan B. El director toma las decisiones junto con su equipo directivo, previniendo lo que pueda suceder a sabiendas que se pueda equivocar. Es decir, es un aprendizaje permanente por parte del director.

**Estudiante 1:** Claro es una muy buena idea tener un plan B si en caso ocurre algo ya tienen como salvar la situación por así decirlo, además de su plan B que tiene, usted **aplica líneas estratégicas considerando la cultura de calidad educativa basándose en la misión y visión de la institución para hacer frente a situaciones externas.**

**Director:** Toda I. E. cuenta con un PEI que viene hacer el directriz, el pilar, donde se encuentran todos los documentos de gestión. El MINEDU tiene su filosofía de Gestión de Calidad Educativa que le permite desarrollarse al estudiante para toda su vida con una buena calidad de vida. He aquí de que viene el Plan de Mejora.

**Estudiante 1:** Entonces el PEI ayuda mucho para poder tener una mejor calidad educativa.

**Director:** Así es ello nos ayuda a nosotros a brindar un mejor servicio para poder tener estudiantes calificados y sobre todo que puedan enfrentar cualquier situación que pueda suceder, claro ejemplo el que estamos viviendo con la pandemia que nos afectó a todo y que MINEDU tuvo que ejecutar su plan B para brindar educación y no perder el año escolar.

**Estudiante1:** Claro tiene razón y a pesar de la situación que estamos viviendo, o sea la pandemia que nos llevó a tener las clases virtuales, usted **Logra administrar los recursos de institución de manera eficiente.**

**Director:** Por supuesto, los recursos económicos se administran en coordinación con la Comisión de Gestión de recursos financieros y económicos, coordinando

con Apafa y usando apropiadamente los recursos de la I. E. Además, las escuelas de modelo JEC están obligadas a informar a UGEL sobre el manejo de los recursos económicos.

**Estudiante 1:** entonces si usted si administra bien sus recursos de su institución no hay problema alguno.

**Director:** En algunas ocasiones si se presentaron problemas, ya que como le estoy comentando el que se encarga de ello es la APAFA del colegio y había encargados de ellos que hicieron mal uso y salió perjudicando al colegio.

**Estudiante 1:** Claro en muchas instituciones se han visto este tipo de casos, y para finalizar **Usted informa los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes.**

**Director:** Los estudiantes son evaluados en cada una de las áreas y sus progresos se registran en el SIAGIE y además se les informa en sus boletas informativas. Además de las pruebas estandarizadas (ECE y ONEM) los resultados se informan a los padres de familia luego que UGEL envía los resultados.

**Estudiante 1:** Entonces los resultados si logra informar tanto a los docentes como a sus padres de familia.

**Director:** Claro, por normativa se tienen que informar las notas ya que los mismos padres siguieron ello para que puedan ver el rendimiento de sus hijos.

**Estudiantes1:** Director agradecerle por su tiempo brindado y sobre todo por el apoyo que nos está brindando ya que esto es muy importante para nosotros, espero tenga un buen día y que todo le esté yendo bien. Y nuevamente muchas gracias por todo ya que la información que nos brindó nos ayuda mucho para profundizar en nuestros resultados.

**Director:** Estoy para ayudarlas y cualquier cosa me pueden en buscarme y no tienen nada que agradecer fue un gusto ayudarlas, muchas vibras positivas para ambas, éxitos.



Entrevista sobre el nivel de las habilidades gerenciales de los directores de las Instituciones educativa de Chimbote y Nuevo Chimbote N°2

**Estudiante 1:** En esta oportunidad nos encontramos con el director de una institución educativa pública de la ciudad de Chimbote. Buenas tardes director, agradecerle de antemano por la ayuda que nos esta brinda a mi compañera Ana Karina Montenegro Canevaro y a mí, quien le habla es Lesly Maily Lopez Morante, estamos cursando el decimos ciclo de la carrera de administración de empresa, como le comentamos anterior mente nuestra tesis se titula “EL NIVEL DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE-2020”, además le comentamos que nuestro estudio será mixta ya que primero aplicamos una encuesta para medir las habilidades gerenciales, y ahora estamos aplicando la entrevista en el cual nos ayuda a profundizar, mucho mejor en la deficiencias encontradas en la encuesta que realizamos. Agradecerle por su tiempo y sobre todo por el apoyo que nos está brindando para seguir con el desarrollo de nuestra tesis.

**Director:** Buenos días señoritas, no tienen nada que agradecer, el gusto es mío ya que estoy contribuyendo al desarrollo de su tesis y deseo que todo le salga bien y que pueda ayudarles con la información que les proporcionare, sin más preámbulos empecemos.

**Estudiante 1:** Muchas gracias por la ayuda, empezando con la entrevista, usted **gestionan de forma óptima los recursos y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios de la Institución Educativa.**

**Director:** Claro que sí, los recursos tales como materiales tecnológico, dinámicos, textos entre otros son empleados de manera efectiva los cuales se logran demostrar mediante la participación de los estudiantes los cuales se muestran cada día más empeñosos por aprender sobre las materia dictadas, un I.E. es igual que una empresa es por ello que yo como director tengo la función de administrar el colegio ya que soy el representante de la institución a la que pertenezco, a su vez tengo el deber de guiar y velar por

los personas designados a mi cargo para que puedan lograr los objetivos establecidos por la I.E.

**Estudiante 1:** Tiene mucha razón ya que ustedes son la cabeza de la institución y tienen que hacer cumplir los objetivos y lograr una administración exitosa, por otro lado, usted **Mira más allá de los límites de su función, y comprende el impacto de sus decisiones en distintas áreas de la institución.**

**Director:** Como director tengo el deber moral de estar involucrado en todas las actividades realizadas y por realizar en coordinación con los docentes teniendo un mutuo acuerdo de forma democrática. Así mismo se debe lograr las actividades planificadas y a su vez afrontar los altercados que se puedan presentar durante el desarrollo de las actividades mencionadas anteriormente.

**Estudiante 1:** Usted manifiesta que trabaja en conjunto con los docentes, entonces si es así, usted también **aplica líneas estratégicas considerando la cultura de calidad educativa basándose en la misión y visión de la institución para hacer frente a situaciones externas.**

**Director:** La I.E. ha logrado realizar gestiones las cuales lograron el propósito establecido, se empleó estrategia de gestión la cuales dieron paso al desarrollo de los documentos, así mismo se logró mejorar la calidad educativa de los docentes a través de las capacitaciones otorgadas por el MINEDU las cuales trajeron como resultado positivo que los estudiantes incrementaran su rendimiento y esto se evidencio en los exámenes.

**Estudiante 1:** Usted nos manifiesta que se realizaron gestiones en las I.E., siendo así usted **Logra administrar los recursos de institución de manera eficiente.**

**Director:** Claro que sí, los recursos de la institución se manejan de manera eficiente pues, esto se debe a la correcta coordinación entre los miembros de la comisión de la institución puesto que se depende de las reuniones para la toma de decisiones es allí donde se define el uso de los fondos para mejorar algún aspecto de la I.E., por otro lado, gracias al apoyo de la UGEL

se ha podido tramitar diferentes gestiones teniendo como resultado la entrega de materiales requerido.

**Estudiante 1:** Como nos manifiesta que, si hace un buen uso de sus recursos, esto es muy bueno ya que permite tener una I.E. de calidad en el cual pueda tener estudiantes con un alto rendimiento ya que tendrán los materiales y mejores tecnologías, en el cual esto ayudara mucho al desenvolvimiento académico, para finalizar **Usted informa los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes.**

**Director:** Los estudiantes han de ser evaluados con la finalidad de demostrar conocimiento adquiridos durante las sesiones de clases dictadas por los docentes estos datos se registran en el SIAGIE. Por otro lado, los exámenes estandarizados (ECE y ONEM) sirven para ver el rendimiento de los estudiantes los cuales se presentan a la UGEL y a padres de familia.

**Estudiante 1:** Entonces estos resultados si logran ser informados, tanto a los docentes como a sus padres de familia.

**Director:** Claro, por ley se tiene que informar todo lo que su hijo hace en la I.E. y también las notas que tiene para ver que rendimiento está teniendo y en que pueda ir mejorando.

**Estudiantes1:** Director agradecerle por su tiempo brindado y sobre todo por el apoyo que nos está brindando ya que esto es muy importante para nosotras, espero tenga un buen día y que todo le esté yendo bien. Y nuevamente muchas gracias por todo ya que la información que nos brindó nos ayuda mucho para profundizar en nuestros resultados que obtuvimos en las encuestas que realizamos primero.

**Directora:** Estoy para ayudarlas y cualquier cosa no duden en buscarme, ya que estaré dispuesto ayudarlas, y no tienen nada que agradecer fue un gusto ayudarlas, muchas vibras positivas para ambas, éxitos en su tesis.

Entrevista sobre el nivel de las habilidades gerenciales de los directores de las Instituciones educativa de Chimbote y Nuevo Chimbote N°3

**Estudiante 1:** En esta oportunidad nos encontramos con la directora de una institución educativa Privada de la ciudad de Chimbote. Buenas tardes directora, agradecerle de antemano por la ayuda que nos esta brinda a mi compañera Ana Karina Montenegro Canevaro y a mí, quien le habla es Lesly Maily Lopez Morante, estamos cursando el decimos ciclo de la carrera de administración de empresa, como le comentamos anterior mente nuestra tesis se titula “EL NIVEL DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE-2020”, además le comentamos que nuestro estudio será mixta ya que primero aplicamos una encuesta para medir las habilidades gerenciales, y ahora estamos aplicando la entrevista en el cual nos ayuda a profundizar, mucho mejor en la deficiencias encontradas en la encuesta que realizamos. Agradecerle por su tiempo y sobre todo por el apoyo que nos está brindando para seguir con el desarrollo de nuestra tesis.

**Directora:** Buenos días señoritas, no tienen nada que agradecer, el gusto es mío ya que estoy contribuyendo al desarrollo de su tesis y deseo que todo le salga bien y que pueda ayudarles con la información que les proporcionare, sin más preámbulos empecemos.

**Estudiante 1: Empezando con la entrevista usted gestiona de forma óptima los recursos y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios de la Institución Educativa.**

**Directora:** Se gestiona, pero no invierten en educación con recursos, el maestro invierte tiempo por el bien del aprendizaje del estudiante, de ese modo ayuda a tener un mejor rendimiento los estudiantes y así logra mejorar los servicios que brinda la institución y obtienen una mejor calidad educativa.

**Estudiante1:** Entonces, usted para mejorar los servicios de la institución educativa, se enfoca mucho por la calidad de educación que brindan sus docentes hacia sus

alumnos, entonces de ese modo usted **Mira más allá de los límites de su función, y comprende el impacto de sus decisiones en distintas áreas de la institución.**

**Directora:** Claro toda institución se ve reflejado por la calidad de educación que brindan y por supuesto que sí, miro más allá de los límites de mi función al igual que muchos directores doy más de mí y participo en muchas comisiones para tener un mejor desempeño y sobre todo que mi institución educativa siempre obtenga buenos comentario.

**Estudiante 1:** Para que su institución educativa obtenga buenos comentarios, usted si **aplica líneas estratégicas considerando la cultura de calidad educativa basándose en la misión y visión de la institución para hacer frente a situaciones externas.**

**Directora:** Siempre nos enfocamos en la visión, porque es lo que todos los agentes de la educación nos proponemos, y de ese modo aplicamos las líneas estrategias en la cual nos permite tener una educación de calidad y que nuestros estudiantes estén preparados para que enfrentes distintas situaciones que puedan suceder. Así que si aplicamos estrategias en el cual nos permita tener una educación de primera y tener reconocimientos en el cual ayude a la imagen de nuestra institución.

**Estudiante 1:** Entonces usted reconoce que, si ofrece una educación de primera en el cual sus estudiantes puedan desenvolverse en los distintos campos de la educación, además de ellos, usted si **logra administrar los recursos de institución de manera eficiente.**

**Directora:** Claro que sí, en la I.E. se tienen distintas comisiones en la cual cada una de ellas tienen distintas funciones, en este caso la comisión de economía, se administró y se compró computadoras, en la cual ayuda mucho para el rendimiento de los estudiantes como se sabe a los estudiantes todos los años se le realiza distintas evaluaciones donde permite medir que tan bien es su rendimiento educativo.

**Estudiante 1:** Para culminar con la entrevista, **Usted informa los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes.**

**Directora:** Antes de cada actividad de aprendizaje se informa a los estudiantes qué se evaluará y al final se informa los resultados, pero para retroalimentar si es necesario, ya que todo padre necesita saber cómo está yendo sus hijos en el colegio necesitas tener su boleta nota, además es por ley que se deben mostrar todas las notas de los estudiantes para que los padres de familia puedan saber que cursos o materias están yendo un poco mal.

**Estudiante 1:** Claro tiene mucha razón referente a informar las notas a los padres de familia ya que todo padre necesita saber cual es el rendimiento de sus hijos en el colegio y sobre todo saber que problemas educativos tienen para poder ayudarlos. Directora agradecerle por su tiempo brindado ya que esto es muy importante para nosotras, espero tenga un buen día y que todo le esté yendo bien. Y nuevamente muchas gracias por todo, ya que la información que nos brindó nos ayudara mucho para profundizar en nuestros resultados que obtuvimos en las encuestas que realizamos primero.

**Directora:** No tienen nada que agradecer fue un gusto poder ayudarlas y cualquier cosa no duden en buscarme, ya que estaré dispuesta ayudarlas, muchas vibras positivas para ambas, y suerte en su tesis.

Entrevista sobre el nivel de las habilidades gerenciales de los Directores de las Instituciones educativa de Chimbote y Nuevo Chimbote N°4

**Estudiante 1:** En esta oportunidad nos encontramos con la directora de una institución educativa Privada de la ciudad de Nuevo Chimbote. Buenas tardes directora, agradecerle de antemano por la ayuda que nos esta brinda a mi compañera Ana Karina Montenegro Canevaro y a mí, quien le habla es Lesly Maily Lopez Morante, estamos cursando el decimos ciclo de la carrera de administración de empresa, como le comentamos anterior mente nuestra tesis se titula “EL NIVEL DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE-2020”, además le comentamos que nuestro estudio será mixta ya que primero aplicamos una encuesta para medir las habilidades gerenciales, y ahora estamos aplicando la entrevista en el cual nos ayuda a profundizar, mucho mejor en la deficiencias encontradas en la encuesta que realizamos. Agradecerle por su tiempo y sobre todo por el apoyo que nos está brindando para seguir con el desarrollo de nuestra tesis.

**Directora:** Buenos días señoritas, no tienen nada que agradecer, el gusto es mío ya que estoy contribuyendo al desarrollo de su tesis y deseo que todo le salga bien y que pueda ayudarles con la información que les proporcionare, sin más preámbulos empecemos.

**Estudiante 1:** Muchas gracias directora y para empezar con la entrevista, usted **gestiona de forma óptima los recursos y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios de la Institución Educativa.**

**Directora:** Si, tenemos a nuestra disposición recursos tecnológicos y material intelectual, con los cuales brindamos al estudiando un mejor servicio académico, además este servicio académico ayuda a que los estudiantes puedan tener un mejor desempeño en las clases, obteniendo tecnologías adecuadas y de primera que ayuden tanto que sus estudiantes digan que si ofrecen un servicio académico adecuado.

**Estudiante 1:** Claro tener un servicio educativo de primera ayuda mucho a los estudiantes a tener un mejor desempeño en el colegio. Además de ello, usted **mira más allá de los límites de su función, y comprende el impacto de sus decisiones en distintas áreas de la institución.**

**Directora:** Si, nuestra vocación para con los estudiantes, rompe las limitaciones de nuestra función, nuestras decisiones tienen un impacto positivo en ellos, dándoles mayor confianza a ellos mismos y para con nosotros, de este modo miramos más allá de los límites y ayudamos a nuestros estudiantes a tener una mejor educación y sobre todo ayudamos a que vea una educación de calidad.

**Estudiante 1:** Entonces de ese modo usted si llega aplicar líneas estratégicas considerando la cultura de calidad educativa basándose en la misión y visión de la institución para hacer frente a situaciones externas.

**Directora:** Claro que sí, en mi caso yo aplico líneas estratégicas para la misión y la visión, ya que es la base de nuestra institución, aplicamos estrategias, preparando al estudiando para afrontar situaciones en su vida.

**Estudiante 1:** Entonces ya que usted está aplicando estas líneas estrategias que ayudan a lograr la visión que tiene su institución de ese mismo modo usted **logra administrar los recursos de la institución de manera eficiente.**

**Directora:** Si, ya que la comisión económica ayuda a que los estudiantes cuenten con material educativo didáctico para brindar al estudiante educación de calidad, considerando también los módulos de trabajo y de este modo logramos administrar bien los recursos sin que vea problemas, ya que anteriormente si existió un problema con el fondo del colegio en el cual el comité de la APAFA no rindió el balance general diciendo que ese dinero que había utilizado para otras cosas cuando nunca el colegio adquirir esos materiales.



**Estudiante 1:** En todo colegio siempre existe este tipo de problemas ya que como sabemos siempre hay encargados que al final no rinden las cuentas y el dinero se sale perdiendo, entonces ya para finalizar con la entrevista **usted informa los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes.**

**Directora:** Si, informarle sobre sus resultados traerá consigo la retroalimentación, que ayudará al estudiante a mejorar o reforzar sus conocimientos, es por eso que nosotros tenemos que informales sus resultados obtenidos para que luego no vea problemas y pueda existir la retroalimentación y que puedan tener una mejor calificación o desempeño.

**Estudiante 1:** Claro tiene mucha razón realizar la retroalimentación ayudara a que los estudiantes puedan obtener un mejor desempeño y así el colegio tenga un mejor reconocimiento. Directora agradecerle por su tiempo brindado ya que esto es muy importante para nosotras, espero tenga un buen día y que todo le esté yendo bien. Y nuevamente muchas gracias por todo, ya que la información que nos brindó nos ayudara mucho para profundizar en nuestros resultados que obtuvimos en las encuestas que realizamos primero.

**Directora:** No tienen nada que agradecer fue un gusto poder ayudarlas y espero que la información que le brinde les sirva para su tesis, fue un gusto poder conversar con usted, muchas vibras positivas para ambas, y éxito en su tesis.

Entrevista sobre el nivel de las habilidades gerenciales de los directores de las Instituciones educativa de Chimbote y Nuevo Chimbote N°5

**Estudiante 1:** En esta oportunidad nos encontramos con el director de una institución educativa Privada de la ciudad de Nuevo Chimbote. Buenas tardes director, agradecerle de antemano por la ayuda que nos esta brinda a mi compañera Ana Karina Montenegro Canevaro y a mí, quien le habla es Lesly Maily Lopez Morante, estamos cursando el decimos ciclo de la carrera de administración de empresa, como le comentamos anterior mente nuestra tesis se titula “EL NIVEL DE LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTORES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE-2020”, además le comentamos que nuestro estudio será mixta ya que primero aplicamos una encuesta para medir las habilidades gerenciales, y ahora estamos aplicando la entrevista en el cual nos ayuda a profundizar, mucho mejor en la deficiencias encontradas en la encuesta que realizamos. Agradecerle por su tiempo y sobre todo por el apoyo que nos está brindando para seguir con el desarrollo de nuestra tesis.

**Directora:** Buenos días señoritas, no tienen nada que agradecer, el gusto es mío ya que estoy contribuyendo al desarrollo de su tesis y deseo que todo le salga bien, podemos empezar.

**Estudiante 1:** Un gusto poder entrevistarlo director, empezando con la entrevista usted **gestiona de forma óptima los recursos y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios de la Institución Educativa.**

**Director:** Si, se gestiona, delegando responsabilidades y asignando cargos en comisiones, el cual nos permite tener un mejor servicio en la institución educativa, del mismo modo que delegamos funciones nos ayuda para poder brindar un servicio de primera tanto a los padres de familia como a los estudiantes y que los padres se sientas satisfechos con la enseñanza que le estamos dando a sus niños.

**Estudiante 1:** Claro usted tiene mucha razón ya que brindar un servicio de primera ayuda mucho a la imagen de la Institución educativa, a pesar de ellos usted **mira más**

allá de los límites de su función, y comprende el impacto de sus decisiones en distintas áreas de la institución.

**Director:** Si, realizó funciones adicionales a las de mi cargo, e incluso ofrezco mi apoyo en todas las áreas de mi institución, así logro que mis docentes a cargo se sientan mucho más comprometido y también puedan realizar distintas funciones a las que habitualmente desarrollan.

**Estudiante 1:** Y usted si logra aplicar líneas estratégicas considerando la cultura de calidad educativa basándose en la misión y visión de la institución para hacer frente a situaciones externas.

**Director:** Claro que sí, en la institución aplico las líneas estratégicas donde ayude a realizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la misión o visión de la institución, esto tiene como finalidad contribuir con los estudiantes para que logren tener un mejor rendimiento académico.

**Estudiante 1:** Además de aplicar las líneas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de la organización, usted si **logra administrar los recursos de institución de manera eficiente.**

**Director:** Si logro administrar los recursos de manera eficiente porque hay un control de parte del gobierno, además tenemos la comisión de la APAFA en el cual al finalizar el año nos rinde un balance, donde nos permite adquirir materiales para el colegio y que sean de beneficio para los estudiantes.

**Estudiante 1:** Para finalizar con la entrevista, **usted informa los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes.**

**Director:** Si se le informa a los estudiante y padres de familia. A los estudiantes además de darles sus calificaciones se les indica los aspectos a mejorar y se le sugiere algunas acciones de mejora.

**Estudiante 1:** Entonces si logran informar los resultados de las evaluaciones a los alumnos y padres de familia. Director agradecerle por su tiempo brindado ya que esto

es muy importante para nosotras, espero tenga un buen día y que todo le esté yendo bien. Y nuevamente muchas gracias por todo, ya que la información que nos brindó nos ayudara mucho para profundizar en nuestros resultados que obtuvimos en las encuestas que realizamos primero.

**Director:** Fue un gusto poder ayudarlas, espero le vaya muy bien en su tesis y que tengan muchos éxitos, sigan estudiando y preparándose que ustedes son el futuro del nuestro país, saludos y vibras positivas.

**Estudiante1:** Muchas gracias director por sus lindas palabras.

Entrevista sobre el nivel de las habilidades gerenciales de los Directores de las Instituciones educativa de Chimbote y Nuevo Chimbote

***Buenos días director, de ante mano agradecerle por su tiempo brindando, nos hace de mucha ayuda el poder escuchar sus experiencias y sus métodos pedagógicos.***

**Buenos días señorita, aquí estamos para brindarle la información necesaria, empecemos.**

**1. Usted gestiona de forma óptima los recursos y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios de la Institución Educativa.**

Los recursos se gestionan de forma óptima que son medios que van a validar el trabajo intelectual de los docentes para contribuir mejor la enseñanza aprendizaje de nuestros estudiantes.

**Usted mira más allá de los límites de su función, y comprende el impacto de sus decisiones en distintas áreas de la institución.**

Para lograr un óptimo resultado de la educación de nuestros estudiantes y el trabajo pedagógico de nuestros maestros en todas las áreas nuestra función como director no tiene límites.

**Usted aplica líneas estratégicas considerando la cultura de calidad educativa basándose en la misión y visión de la institución para hacer frente a situaciones externas.**

Para lograr los objetivos de una educación de calidad aplicamos estrategias que nos con llevan al éxito dependiendo de la misión y visión que tiene nuestra institución educativa para hacer frente a situaciones externas.

**Usted logra administrar los recursos de la institución de manera eficiente.**

Es importante la administración de los recursos de nuestra institución educativa de manera eficiente para su utilización adecuada en todas las áreas de manera

responsable para lograr el objetivo común que es el interés y bienestar de toda la comunidad educativa.

**Usted informa los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes.**

Como director y docentes responsables informamos los resultados de las evaluaciones a los estudiantes y padres de familia para que en conjunto tomar decisiones acertadas para la mejorar la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Entrevista sobre el nivel de las habilidades gerenciales de los Directores de las Instituciones educativa de Chimbote y Nuevo Chimbote

*Buenos tardes Directora, de ante mano agradecerle por su tiempo que nos brinda al responder estas preguntas que nos servirá de mucho para nuestro trabajo de investigación.*

*Buenas tardes chicas, es un gusto conversar con ustedes y espero que les sirva lo brindado.*

**Gracias Directora, comencemos.**

**1. Usted gestiona de forma óptima los recursos y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios de la Institución Educativa.**

Sí, ya que de esa manera obtendremos mayor aceptación en nuestra comunidad educativa.

**Usted mira más allá de los límites de su función, y comprende el impacto de sus decisiones en distintas áreas de la institución.**

Sí, siempre teniendo en cuenta opiniones y aportes de los docentes de la institución que ayuden a la mejora y bienestar de nuestra comunidad educativa.

**Usted aplica líneas estratégicas considerando la cultura de calidad educativa basándose en la misión y visión de la institución para hacer frente a situaciones externas.**

Sí, aplico estrategias que sean acordes y ayuden a dar solución a diversas situaciones o problemas, siempre haciendo un consenso y pidiendo aportes de los integrantes de la comunidad educativa como son los docentes.

**Usted logra administrar los recursos de la institución de manera eficiente.**

Sí.

**Usted informa los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes.**

Sí, y de manera oportuna para que los docentes pueden ayudar y retroalimentar a los estudiantes en los aspectos que lo requieran.

Entrevista sobre el nivel de las habilidades gerenciales de los Directores de las Instituciones educativa de Chimbote y Nuevo Chimbote

*Buenos tardes Director, quisiera agradecer que me haya aceptado la entrevista y por su tiempo puesto en este trabajo*

*Buenas tardes, no te preocupes, ayudaré en lo posible.*

*Gracias director, comencemos.*

**Usted gestiona de forma óptima los recursos y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios de la Institución Educativa.**

Sí, se gestiona de forma óptima en coordinación con los docentes

**Usted mira más allá de los límites de su función, y comprende el impacto de sus decisiones en distintas áreas de la institución.**

Siempre se miró más allá de los límites como parte de mi función para tomar decisiones en las distintas áreas de la I.E.

**Usted aplica líneas estratégicas considerando la cultura de calidad educativa basándose en la misión y visión de la institución para hacer frente a situaciones externas.**

Aplicamos estrategias en base de lo que se pretende lograr para enfrentar en situaciones externas.

**1. Usted logra administrar los recursos de la institución de manera eficiente.**

Sí, logro administrar los recursos propios de la I.E de manera organizada y cuando el Minedu hace llegar un presupuesto para la infraestructura de la I.E.

**Usted informa los resultados de las evaluaciones realizadas a los estudiantes.**

Se informa los resultados en forma bimestral a los PP.FF y a los estudiantes de forma permanente.



## PROPUESTA DE MEJORA

Después de haber realizado nuestra investigación mixta, donde aplicamos cuestionario y entrevista para poder profundizar nuestros resultados, obtuvimos como respuesta que de las habilidades gerenciales, las habilidades técnicas son las que presentan un nivel deficiente de desarrollo, lo cual indica que no hay un desenvolvimiento de estas al 100% por ende las gestiones administrativas no están siendo del todo buenas, poniendo en riesgo la calidad de servicio que se brinda a la ciudadanía.

Dentro de esta habilidad, encontramos como problema la poca capacidad de resolución de conflicto en las instituciones, es por ello que nuestra propuesta se basa netamente en aprender a solucionar los conflictos laborales con las siguientes alternativas de solución:

Si bien es cierto una de las características que afianzan a un líder es la manera de enfrentar los conflictos entre su equipo de trabajo, para mejorar ello se propone plantear capacitaciones y talleres guiados por instituciones especializadas en el tema, donde ayuden a que el líder que es el directivo aprenda a reconocer los conflictos, que sepa confrontarlos y que emprenda acciones para resolverlos.

Es fundamental que aprendan a escuchar parcialmente, es decir escuchar las versiones de las personas que son partícipes del conflicto, así mismo que emprendan una investigación por su parte ya que es importante que no se deje llevar por sus juicios personales, por otro lado tomar en cuenta las opiniones de los demás docentes, formando un trabajo en equipo, sin embargo para evitar estos problemas, debe conocer bien la personalidad de sus colaboradores y ahorrarse malos ratos y un ambiente tenso en las instituciones.

## CRONOGRAMA

TIEMPO ACTIVIDAD	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
CAPACITACIÓN	X	X	X
TALLERES	X	X	X

## PRESUPUESTO

### Recursos Humanos

RECURSOS	TIEMPO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Personal para la capacitación	3 meses	300	S/. 900.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/.900.00</b>

### Recursos Materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Papel offset	1 millar	S/.25.00	S/. 25.00
Lapiceros	5 unidades	S/. 1.00	S/. 5.00
Engrapador	01 unidades	S/. 5.00	S/. 5.00
Grapas	01 unidad	S/. 3.00	S/. 3.00
Papelotes	10 unidades	S/.0.50	S/. 5.00
Post-it	02 unidades	S/. 2.00	S/. 4.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 47.00</b>

### Presupuesto

CLASIFICADOR DE GASTOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
2	GASTOS		
2.3	PRESUPUESTARIOS		
2.3.15.	BIENES Y SERVICIOS		
2.3.15.12	Materiales y útiles de oficina Papelerías en general, útiles y materiales de oficina		S/. 80.00
2.3.2	Contratación de servicios		

2.3.21	Viajes		
2.3.21.2	Viajes domésticos		
2.3.21.2.99	Otros gastos		
	Movilidad local	1 mes= S/. 30.00 3 meses	S/.90.00
2.3.22	Servicios Básicos, Comunicación, Publicidad y Difusión		
2.3.22.11.	Servicio de suministro de energía eléctrica	1 mes= S/. 50.00 3 meses	S/. 150.00
2.3.22	Servicios Básicos, Comunicación, Publicidad y Difusión		
2.3.22.23	Servicio de internet	1 mes= S/. 50.00 3 meses	S/. 150.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/. 470.00</b>

<b>TOTALES</b>	<b>COSTOS</b>
Recursos Humanos	S/. 900.00
Recursos Materiales	S/. 47.00
Bienes y Servicios	S/.470.00
<b>TOTALES</b>	<b>S/.1417.00</b>