

Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana

Management skills and strategic planning in a peruvian university

Marco A.J. Paredes-Pérez¹, Víctor R. Cárdenas-Tapia², Antonio E. Palomino-Crispin³

Cómo citar: Paredes, M.A.J., Cárdenas, V.R. y Palomino, A.E. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17-22. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>

¹Doctor en Administración,
Universidad Nacional del Centro del
Perú, Tarma, Perú
maparedes@uncp.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0001-5963-839X>

²Doctor en Administración,
Universidad Nacional del Centro del
Perú, Huancayo, Perú
rcardenas@uncp.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-0499-196X>

³Licenciado en Administración
Universidad Nacional del Centro del
Perú, Tarma, Perú
apalomino@uncp.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-5338-6918>

Resumen

Objetivo. Determinar la relación entre habilidades directivas y planificación estratégica en la Universidad Peruana los Andes, filial Ayacucho, 2016. **Métodos.** El enfoque fue cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño descriptivo-correlacional. Se aplicó la observación, así como los métodos inductivo-deductivo y analítico-sintético. Los instrumentos fueron el cuestionario sobre habilidades directivas de 16 ítems y el cuestionario de planificación estratégica de 20 ítems. La muestra-censal estuvo conformada por 101 trabajadores, entre directivos, docentes y administrativos. **Resultados.** Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la planificación estratégica con un p-valor de 0 y un valor de Tau-b de Kendall de 0,294. **Conclusiones.** A mejor percepción sobre la gestión de habilidades directivas, mejores resultados de planificación estratégica.

Palabras clave: habilidades directivas; planificación estratégica.

Abstract

Objective. Determine the relationship between managerial skills and strategic planning at the Universidad Peruana los Andes, Ayacucho branch, 2016. **Methods.** The approach was quantitative, basic type, correlational level and descriptive-correlational design. Observation was applied, as well as inductive-deductive and analytic-synthetic methods. The instruments were the 16-item management skills questionnaire and the 20-item strategic planning questionnaire. The census sample consisted of 101 employees, including managers, teachers and administrative staff. **Results.** There is a significant relationship between managerial skills and strategic planning with a p-value of 0 and a Kendall Tau-b value of 0.294. **Conclusions.** The better perception of management skills management, the better strategic planning results.

Keywords: management skills, strategic planning.

Arbitrada por pares ciegos

Recibido: 15/11/2020
Aceptado: 20/01/2021

Autor de correspondencia:
maparedes@uncp.edu.pe

Introducción

En promedio, el éxito de un gerente o funcionario-directivo en una organización actual depende en un 75 % del dominio, aplicación y gestión de habilidades blandas, en las interacciones laborales y de gestión con otros miembros de sus organizaciones. Asimismo, casi un 68 % del éxito de una organización está sujeto a la implementación del proceso de planificación estratégica. Es por ello que, definiendo las habilidades directivas, diremos que son capacidades esenciales que todo buen gerente debe poseer y manejar, con el propósito de lograr resultados en el proceso de gestionar las principales acciones de una organización y, también, a fin de dar cumplimiento a sus políticas y norma implementado lo programado en la planificación estratégica.

Comenzaremos en ese sentido esclareciendo qué se entiende por habilidades directivas. De acuerdo a Ramírez-Rojas (2018) estas hacen referencia a las capacidades y conocimientos esenciales para desenvolverse intra e interpersonalmente, consigo mismo y con otras personas, dentro y fuera de las organizaciones. Respecto a la planificación estratégica, se trata de aquel proceso que permite direccionar las actividades organizacionales de acuerdo a un enfoque filosófico con sentido de misión, visión, dirección y propósito; del mismo modo a, una dimensión estratégica y operativa que permita asegurar resultados de calidad sistematizándolos con el objeto de tomar decisiones asertivas que aporten valor a largo plazo a la empresa.

En el ámbito de la gestión universitaria privada, las órdenes, el encargo de tareas y líneas de acción se dan en numerosas ocasiones de manera vertical e impositiva, de arriba hacia abajo; lo cual deja muy poco espacio para el consenso y los acuerdos entre las diversas esferas de la institución, dando lugar al cumplimiento de resultados, pero en ámbitos forzados que no reflejan la verdadera esencia del contexto evaluado. Respecto a este punto, Barrientos et al. (2016) establecen que las funciones directivas en ámbitos académicos son cada vez más determinantes en relación a la calidad educativa y la gestión de las mismas. Por otra parte Puga y Martínez (2008) establecen que los responsables gerenciales deben renovar constantemente sus conocimientos y capacidades para que estos les permitan tomar mejores decisiones y afrontar o solucionar los problemas que se presentan en toda gestión.

Pues bien, en relación al presente estudio se observa que en la Universidad Peruana Los Andes, filial Ayacucho, el estilo de liderazgo de los supervisores y funcionarios responsables de área es verticalista y poco empático, lo cual genera muchas disputas y roces al momento de ejecutar los planes programados, generando resultados poco alentadores que se sumergen en un abismo

de mediocridad y desconfianza, contribuyendo con ello a generar un clima organizacional tenso, poco flexible y renuente al dialogo. Es preciso en este punto remarcar que para que la plataforma educativa nacional protagonice un cambio positivo, debe superar las limitaciones de enfoque y perspectiva en sus contextos académico, doctrinario e institucional y sus limitaciones organizativas y de gestión (Gómez y Macedo, 2011). Respecto a esta problemática es importante señalar que existe numerosa bibliografía que la evidencia, como en el caso del estudio de Flores y Vanoni (2016), quienes concluyen que las destrezas directivas tienen relación con los resultados económicos de una organización; también Barba-Aragón (2014), quien establece que la formación directiva es determinante en el caso de gerentes de una empresa, puesto que representan un activo valioso y escaso; Serrano (2017), quien establece que las habilidades gerenciales son un área neurálgica de estudio puesto que determinan el éxito y continuidad de una organización; por su parte, Martínez Santa María et al. (2010) concluyen que los elementos determinantes más importantes en el éxito de una organización son las habilidades gerenciales y de dirección, así como las de marketing e innovación; aún, Medina y Castañeda (2010) afirman que la comprensión del propósito esencial y sentido de dirección de una organización es determinante para su éxito y sostenibilidad en el tiempo; de otra parte, Peláez-León et al. (2014) afirman que un factor estratégico de éxito organizacional es la responsabilidad social empresarial y que, por lo tanto, forman parte de la estrategia central del negocio o actividad institucional; por último, Ramírez-Rojas (2018) enfatizan que el éxito organizacional involucra el desarrollo de competencias directivas, incluyendo las de carácter personal, interpersonal y grupales.

Ya desde el punto de vista académico, Cetina et al. (2010) afirman que dentro de las habilidades administrativas más importantes se concentran las habilidades directivas o la capacidad de movilizar el talento humano y recurso hacia propósitos, metas y objetivos comunes. En relación a la planificación estratégica, Leal de Valor et al., (2011) precisan que se trata de una secuencia de actividades que permite establecer y alcanzar metas organizacionales, definiendo estrategias, políticas y planes que aseguren su implementación.

En base a todo lo anterior, el objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación entre las habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana los Andes, filial Ayacucho, 2016.

Materiales y métodos

Tipo de estudio

El estudio fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño correlacional (Hernández et al., 2010; Orosco y Pomasunco,

2014) y descriptivo correlacional (Vara, 2012).

Población y muestra

La población estuvo conformada por todos los docentes, directivos y administrativos de la Universidad Peruana Los Andes. Para el presente estudio y con el propósito de dar valor a la muestra, se tuvo en cuenta a la totalidad del personal de la Universidad en Ayacucho; a saber, 101 personas: 3 directivos, 95 docentes y 3 administrativos del periodo lectivo 2016. Los criterios de inclusión abarcaron a todos los trabajadores de la filial, mientras que los criterios de exclusión descartaron a los trabajadores de todas las demás sedes de la Universidad.

Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se diseñaron dos instrumentos: el cuestionario de habilidades directivas con 16 ítems que miden la percepción de las habilidades directivas de los directivos y supervisores de la Universidad Peruana; cada ítem tuvo cinco opciones de respuesta en la escala de Likert: nunca = 1, casi nunca = 2 a veces = 3 casi siempre = 4, siempre = 5). Los baremos o rangos de interpretación de los resultados se distribuyeron en tres niveles: deficiente (16-37), regular (38-59) y bueno (60-80). La validez de contenido del cuestionario se realizó mediante el juicio de ocho expertos, resultando una media geométrica de 0,803, lo que representa una validez muy alta. La confiabilidad del cuestionario se evaluó mediante una prueba piloto a 15 sujetos; el resultado fue de 0,91 en el coeficiente alfa de Cronbach, lo que expresa una confiabilidad muy alta.

Por otro lado, se utilizó el cuestionario de planificación estratégica, con 20 ítems para medir la gestión del planeamiento estratégico en cuatro dimensiones: misión, visión y objetivos (1-6), estrategia (7-13), políticas, cronogramas y presupuesto (14-20); cada ítem tuvo cinco opciones de respuesta en la escala de Likert: nunca = 1, casi nunca = 2, a veces = 3, casi siempre = 4, siempre = 5. Los baremos o rangos de interpretación de los resultados se distribuyeron en tres niveles: deficiente (20-47), regular (48-73) y bueno (74-100). La validez de contenido del cuestionario se realizó igualmente mediante el juicio de ocho expertos, resultando una media geométrica de 0,85, lo que refleja una validez muy alta. La confiabilidad del cuestionario se evaluó mediante una prueba piloto a 20 sujetos; el resultado fue de 0,92 en el coeficiente alfa de Cronbach, lo que describe una confiabilidad muy alta.

Procedimientos de la recolección de datos

La recolección de datos se realizó de manera presencial, entre los meses de noviembre y diciembre de 2016; la aplicación duró aproximadamente 20 minutos por sujeto, empleándose la técnica de la encuesta.

Aspectos éticos

El estudio se desarrolló teniendo en cuenta las consideraciones éticas del investigador publicadas por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) y el Código de Ética del Investigador de la Universidad Peruana Los Andes, para lo cual se contó previamente con el consentimiento informado de los participantes, a los que tuvo acceso el investigador principal del presente estudio, puesto que formaba parte de la plana directiva de la institución.

Análisis de datos

Para el procesamiento de datos se aplicó la estadística descriptiva; así, estadígrafos como la frecuencia y los porcentajes fueron los principales elementos de análisis y descripción. También se aplicaron los procedimientos de estadística inferencial, desarrollándose la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov, en la cual se determinó que la muestra fue no paramétrica; por esta razón se eligió como estadístico de prueba al coeficiente Tau-b de Kendall para muestras no paramétricas y variables cualitativas ordinales. Los datos fueron procesados en el software estadístico SPSS 25.

Resultados

De acuerdo con los resultados principales, se observa que los niveles predominantes de percepción fueron regulares en ambas variables; cabe decir, habilidades directivas y planificación estratégica (ver tabla 1).

Tabla 1
Niveles de las habilidades directivas y planificación estratégica

		fi	%
Habilidades directivas	Deficiente	13	12,8
	Regular	64	63,4
	Bueno	24	23,8
	Total	101	100,0
Planificación estratégica	Deficiente	11	10,9
	Regular	52	51,5
	Bueno	38	37,6
	Total	101	100,0

La tabla referida a habilidades directivas y planificación estratégica presentó un nivel regular de percepción de habilidades directivas de 63,4 %, el nivel bueno fue de 23,8 % y el nivel deficiente fue de 12,8 %; asimismo, en relación a la planificación estratégica, el nivel regular fue de 51,5 %, el nivel bueno de 37,6 % y el nivel deficiente de 10,9 % (ver tabla 1).

En la tabla que describió las dimensiones de la variable habilidades directivas se obtuvo un nivel regular de habilidades personales, interpersonales

y grupales, con valores de 51,5 %, 49,5 % y 55,4 %; el nivel bueno presentó porcentajes de 29,7%, 42,6% y 36,6%, y el nivel deficiente presentó valores porcentuales de 18,8 %, 7,9 % y 7,9 % del total, respectivamente (ver tabla 2).

Tabla 2
Niveles de las dimensiones de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales

		fi	%
Habilidades personales	Deficiente	19	18,8
	Regular	52	51,5
	Bueno	30	29,7
	Total	101	100,0
Habilidades interpersonales	Deficiente	8	7,9
	Regular	50	49,5
	Bueno	43	42,6
	Total	101	100,0
Habilidades grupales	Deficiente	8	7,9
	Regular	56	55,4
	Bueno	37	36,6
	Total	101	100,0

En la tabla referida a las dimensiones de planificación estratégica se obtuvo un nivel regular de misión, visión y objetivos; estrategia y políticas cronogramas y presupuestos obtuvieron porcentajes de 49,5 %, 55,4 % y 56,4 %; el nivel bueno presentó valores porcentuales de 42,6 %, 36,6 % y 35,6 % en las dimensiones misión, visión, objetivos; estrategia y políticas, cronograma y presupuesto obtuvieron por su parte valores porcentuales de

nivel deficiente con 7,9 %, 7,9 % y 7,9 %, respectivamente (ver tabla 3).

Tabla 3
Niveles de las dimensiones de la planificación estratégica: misión, visión y objetivos; estrategia; políticas, cronograma y presupuestos

		fi	%
Misión visión y objetivos	Deficiente	8	7,9
	Regular	50	49,5
	Bueno	43	42,6
	Total	101	100,0
Estrategia	Deficiente	8	7,9
	Regular	56	55,4
	Bueno	37	36,6
	Total	101	100,0
Políticas, cronogramas y presupuestos	Deficiente	8	7,9
	Regular	57	56,4
	Bueno	36	35,6
	Total	101	100,0

En la tabla de correlación Tau-b de Kendall, los resultados establecieron que existe relación significativa entre las habilidades directivas y la planificación estratégica con un p-valor de 0,01 y una fuerza de correlación de 29,7 %, lo cual nos indica que el nivel de asociación de las variables ordinales de características cualitativas fue medio-bajo; es decir, no se pudo inferir la existencia de causalidad entre ambas variables, existiendo un nivel de asociación directo de orden inferior (ver tabla 4).

Tabla 4
Prueba de hipótesis general

Correlaciones				
			Habilidades sociales	Planificación estratégica
Tau-b de Kendall	Habilidades directivas	Coefficiente de correlación	1,000	,297**
		Sig. (unilateral)	.	,001
		N	101	101
	Planificación estratégica	Coefficiente de correlación	,297**	1,000
		Sig. (unilateral)	,001	.
		N	101	101

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

Discusión

Los resultados del presente estudio señalan que existe relación significativa entre habilidades directivas y planificación estratégica con un p-valor de 0,01 y una fuerza de correlación Tau-b de Kendall de 29,7 %, considerándose como una correlación de nivel bajo. Este hecho se da probablemente porque si bien es cierto que se

cumplen los planes programados, en ocasiones la moderada pericia directiva de los responsables, supervisores y encargados de las diferentes áreas de trabajo de la Universidad obstruye de diversas formas la fluidez y eficacia en el cumplimiento de los objetivos trazados, debiendo por ello establecerse programas de capacitación permanente a los responsables de las áreas jerárquicas y operativas de la Universidad.

Estos resultados obtenidos son, por lo demás, similares a los obtenidos por Oré (2020), quien estableció que es indispensable el desarrollo de competencias gerenciales como elemento básico y fundamental de gestión en centros educativos de nivel básico. Con similar orientación, Caveró (2018) encontró que las destrezas directivas tienen relación con el clima y la cultura organizacional de una Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables; por su parte, Olarte (2017) señaló que existe asociación entre competencias gerenciales y compromiso organizacional en los trabajadores de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2016; Cornelio (2020) estableció que las destrezas directivas se correlacionan con la gestión administrativa en instituciones de educación superior; Roldán (2020) encontró relación entre liderazgo directivo y administración gerencial en instituciones educativas de Comas, 2019; Díaz (2019) estableció a su vez asociación entre destrezas gerenciales y capacidades laborales en docentes de una universidad privada, 2019; Pereda et al. (2014) señalan haber encontrado asociación positiva entre el estilo de liderazgo y los resultados organizacionales; Pineda y Valencia (2011) señalan que las habilidades directivas y el liderazgo se relacionan con un clima organizacional favorable; Pereda et al. (2018) establecieron que las competencias emocionales y las destrezas gerenciales se relacionan con el rendimiento laboral; Ascón et al. (2019) encontraron que las habilidades directivas adquieren más relevancia en instituciones de educación superior; Díaz et al. (2018) señalaron que existe incidencia entre destrezas gerenciales y gestión administrativa de imagen institucional; Ramírez (2017) encontró que los beneficios de la dirección estratégica dependen en más de la tercera parte de una apropiada planificación estratégica en un organismo estatal de contrataciones del Estado, Lima, 2017; Esponda (2020) halló que a mejor planificación estratégica, mayor calidad de las contrataciones públicas; Valenzuela (2018), por su parte, encontró que más del 50 % de colaboradores consideran regular la aplicación de la planificación estratégica en una municipalidad peruana.

Conclusión

En definitiva, el presente estudio demuestra que existen evidencias de relación significativa entre las habilidades directivas y la planificación estratégica en la Universidad Peruana los Andes, filial Ayacucho, 2016, siendo recomendable por consiguiente implementar programas de fortalecimiento de habilidades directivas de su personal y aún más favorable el poder replicar este planteamiento en todas sus facultades, sedes y filiales.

Fuente de financiamiento

La investigación fue autofinanciada por los autores.

Contribución de los autores

MAJPP: concepción y diseño del trabajo/idea, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito, revisión crítica del manuscrito, aprobación de la versión final.

VRCT: concepción y diseño del trabajo, redacción del manuscrito, revisión crítica del manuscrito, aprobación de la versión final.

AEPC: revisión crítica del manuscrito, aprobación de la versión final.

Conflicto de Interés

Los autores declaran no tener conflicto de interés.

Referencias

- Ascón, J. E., García, M. y Lajara, A. de J. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), e5.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0257-43142019000300005&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Barba-Aragón, M. I. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), 127-136.
<https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.03.001>
- Barrientos, C., Silva, P. y Antúnez, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25(49), 45-62.
<https://doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Cachay, C. C. y Caveró, C. L. (2018). *Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (Faceac) de la UNPRG* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional UNPRG.
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/1474>
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137.
- Cornelio, M. (2020). *Habilidades directivas y gestión administrativa en entidades educativas superiores, 2020* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49899>
- Díaz, C. K. (2019). *Habilidades directivas y competencias laborales en una universidad privada, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49900>
- Díaz, J. R., Núñez, L. A. y Cáceres, K. V. (2018).

- Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197.
- Esponda, P. (2020). *La planificación estratégica y la gestión de contrataciones públicas en la Corte Superior de Justicia de Lima, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47303/Esponda_JP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flores, M. y Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo xxi. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>
- Leal de Valor, D. Y., Bolívar de Muñoz, M. E. y Castillo, C. O. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 10(24), 0-0. <https://doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015>
- Martínez, R., Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Medina, A. F. y Castañeda, D. I. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 117-140. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70115-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70115-7)
- Olarte, A. M. (2017). *Desarrollo de habilidades gerenciales y el compromiso organizacional de los trabajadores de la división de control de transporte Sunat, 2016*. 2016 [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31095>
- Oré, V. P. (2020). *Las habilidades directivas en el sector Educación* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional de la UTP. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3385>
- Peláez-León, J. D., García, M. y Azuero, A. R. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(11), 15-28. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70016-3](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70016-3)
- Pereda, F. J., López-Guzmán, T. y González, F. (2014). Management skills as competitive advantage. The case of public sector in Córdoba (Spain). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. <https://doi.org/10.3926/ic.511>
- Pereda, F. J., López-Guzmán, T. y González S. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 27(53), 98-120. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>
- Pineda, H. I. A. y Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49. <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias Directivas En Escenarios Globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70054-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70054-8)
- Ramírez, J. A. (2017). *Planificación estratégica en la dirección estratégica en un organismo supervisor de Contrataciones del Estado, Lima, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6899>
- Ramírez-Rojas, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Roldán, V. J. (2020). *Liderazgo directivo y gestión administrativa en instituciones educativas de una red del distrito de Comas* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41963>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: Un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Valenzuela, R. (2018). *Planificación estratégica y contrataciones de bienes y servicios en la municipalidad Distrital de Socos – Ayacucho en el año 2017* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20004>
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa* (3 ed.). Editorial de la Universidad San Martín de Porres.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). Pearson Educación.