



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

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

**Habilidades comunicativas y desempeño directivo desde la  
perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales,  
Santiago. Cusco, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Torres Navarro, Karina (ORCID: 0000-0002-1164-0236)

**ASESOR:**

Dr. Asmad Mena, Gimmy Roberto (ORCID: 0000-0001-9630-6511)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

LIMA - PERÚ

2022

### **Dedicatoria**

Dedico la presente investigación a Dios quien me dio salud, y fuerzas para levantarme en cada tropiezo de mi vida, especialmente dedicarlo a cada uno de los integrantes de mi familia por apoyarme, acompañarme en esta etapa de mi vida para lograr mi maestría en Administración de la Educación.

### **Agradecimiento**

Primeramente, agradecer a mis maestros de la maestría y la Universidad Cesar Vallejo por permitirme lograr esta meta en mi carrera profesional, por guiarme y brindarme conocimientos para culminar mi investigación.

## Índice de contenido

	Pág.
<b>Carátula</b>	i
<b>Dedicatoria</b>	ii
<b>Agradecimiento</b>	iii
<b>Índice de contenido</b>	iv
<b>Índice de tablas</b>	v
<b>Índice de figuras</b>	vi
<b>Resumen</b>	vii
<b>Abstract</b>	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	5
<b>III. METODOLOGÍA</b>	24
3.1 Tipo y diseño de la investigación	24
3.2. Variables y operacionalización	25
3.3. Población, muestra y muestreo	26
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos	28
3.5. Procedimientos	31
3.6 Método de análisis de datos	31
3.7 Aspectos éticos	32
<b>IV. RESULTADOS</b>	33
<b>V. DISCUSIÓN</b>	45
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	52
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	54
<b>REFERENCIAS</b>	55
<b>ANEXOS</b>	62

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Distribución de la población	26
Tabla 2 Muestra de estudio	27
Tabla 3 Validación de expertos	28
Tabla 4 Baremo de Variable y dimensiones	29
Tabla 5 Tabla cruzada del Desempeño directivo y Habilidades comunicativas	33
Tabla 6 Tabla cruzada del Desempeño directivo y las Habilidades para hablar en público	34
Tabla 7 Tabla cruzada del Desempeño directivo y Habilidades para atención telefónica	35
Tabla 8 Tabla cruzada del Desempeño directivo y las Habilidades para realizar entrevistas	36
Tabla 9 Tabla cruzada del Desempeño directivo y las Habilidades conversacionales.	37
Tabla 10 Información de ajuste de los modelos de la hipótesis general	40
Tabla 11 Pseudo R cuadrado de la hipótesis general	40
Tabla 12 Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 1	41
Tabla 13 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1	41
Tabla 14 Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 2	42
Tabla 15 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2	42
Tabla 16 Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 3	43
Tabla 17 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3	43
Tabla 18 Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 4	44
Tabla 19 Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 4	44

## Índice de figuras

Figura 1 Cruce del Desempeño directivo y Habilidades comunicativas	33
Figura 2 Cruce del Desempeño directivo y las Habilidades para hablar en público	34
Figura 3 Cruce del Desempeño directivo y Habilidades para atención telefónica	35
Figura 4 Cruce del Desempeño directivo y las Habilidades para realizar entrevistas	36
Figura 5 Cruce del Desempeño directivo y las Habilidades conversacionales.	37

## Resumen

La presente investigación presenta contenidos relacionados con las habilidades comunicativas y desempeño directivo, se planteó el objetivo general el cual fue determinar de qué manera las habilidades comunicativas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

El estudio fue de tipo aplicada, nivel explicativo, su enfoque ha sido cuantitativo, su método fue hipotético-deductivo y el diseño ha sido no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por 87 docentes de tres instituciones educativas y la muestra fue de 71 profesores, el cual se calculó mediante un muestreo probabilístico estratificado. La técnica empleada fue la encuesta, para medir ambas variables y el instrumento fue el cuestionario, el cual fue validado por los expertos en el tema y la confiabilidad fue evaluado a través del Alfa de Cronbach.

La prueba de regresión logística ordinal arrojó un valor  $p$  inferior a 0,05, mostrando que el desempeño directivo es explicado por las habilidades comunicativas desde la perspectiva de los docentes, con un Pseudo  $R^2$  de Cox y Snell del 99,4 % y un valor de Nagelkerke del 99,7 %, pudiendo concluir que las habilidades comunicativas tienen una influencia significativa con el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales.

**Palabras clave:** Habilidades comunicativas, desempeño directivo, liderazgo, habilidades conversacionales.

## **Abstract**

This research presents content related to managerial performance and communication skills. The general objective was to determine how communication skills affect managerial performance from the perspective of teachers in three state educational institutions, Santiago. Cusco, 2022.

The study was applied, explanatory level, its approach was quantitative, its method was hypothetical-deductive and the design was non-experimental and cross-sectional. The population consisted of 87 teachers from three educational institutions and the sample was 71 teachers, which was calculated by stratified probability sampling. The technique used was the survey, to measure both variables and the instrument was the questionnaire, which was validated by experts in the subject and the reliability was evaluated through Cronbach's Alpha.

The ordinal logistic regression test yielded a p-value of less than 0.05, showing that communication skills can explain managerial performance from the teachers' perspective, with a Cox and Snell Pseudo R<sup>2</sup> of 99.4 % and a Nagelkerke value of 99.7 %, concluding that communication skills have a significant influence on managerial performance from the teachers' perspective in three state educational institutions.

**Keywords:** Communication skills, managerial performance, leadership, conversational skills.



## I. INTRODUCCIÓN

Considerando la problemática en el ámbito internacional, según Serrano y Martín (2017) refirieron que los directivos de las instituciones educativas tienen varios problemas como la excesiva carga de trabajo administrativo, la redacción de documentos y actualización de información institucional, el rendimiento de cuentas, las reuniones con padres y madres de familia, las acciones disciplinarias, entre otros. Así mismo, se evidencia una falta de preparación por parte del director para poder enfrentar dificultades señaladas.

En Ecuador, el Ministerio de Educación ha manifestado que existe bajo involucramiento de los directores en la gestión institucional en varios aspectos, sobre todo a nivel administrativo. Por lo cual, se han implementado consultas a nivel nacional sobre las funciones dentro y fuera de la institución para mejorar el desempeño directivo, considerando que al ser evaluados puedan ser despedidos en caso de no poseer un alto desempeño (MINEDUC, 2017).

En Latinoamérica la mayoría de los directores y directoras de los colegios y escuelas no tienen una adecuada preparación para lograr un óptimo desempeño, tampoco para liderar y motivar a los docentes. Así mismo, no tienen las habilidades de organización que amerita el cargo, por lo tanto, es preciso fortalecer la comunicación como del liderazgo, para ese problema se considera desarrollar aspectos para elevar el grado de desempeño directivo en los colegios de estos países (Chero, 2021).

Los directores concuerdan con los docentes que para asumir un cargo directivo es preciso una formación previa en varios aspectos tales como clima organizacional, procesos de aprendizaje, el currículo, aspectos legales y de gestión, así como todo lo asociado con el control y evaluación de docentes sin dejar de lado las habilidades comunicativas que debe poseer un director para lograr un adecuado desempeño directivo dentro y fuera de la institución educativa (UNESCO, 2017).

A nivel nacional esta situación no es ajena y la problemática del rendimiento deficiente de los directores, afecta a la calidad de enseñanza en las instituciones y al sistema educativo en general. El Ministerio de Educación sostuvo que la dirección institucional debe adaptarse a los lineamientos que evidencien su labor y que debe estar orientado en el ámbito del buen desempeño directivo. Del mismo modo, se

consideró los procedimientos de enseñanza, cultura en el colegio, gestión operativa y económica. Al realizar un análisis de las habilidades comunicativas, se evidenció la escasa colaboración y deficiencias en las decisiones, lo que lleva a un bajo rendimiento (MINEDU, 2014).

De la misma manera, los colegios estatales del distrito de Santiago de la ciudad del Cusco, presentan deficiencias en el desempeño directivo, que al ser centralizadas escapan del control de la institución. Se han podido identificar que el desempeño de parte de la dirección es regular, muchas veces por la ausencia de capacitaciones. Del mismo modo, los directores de las tres instituciones estatales de estudio no tienen las habilidades comunicativas básicas como, la escucha activa, la empatía, el lenguaje no verbal, la credibilidad, entre otros, todo ello repercute en el desempeño causando problemas en la gestión institucional y el logro de aprendizajes, así como un efecto negativo en la alineación de las actividades de pedagogía para mejorar los aprendizajes.

Por lo tanto, se plantea el problema general: ¿De qué manera las habilidades comunicativas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022? Además, se ha establecido las siguientes preguntas específicas: (1) ¿De qué manera las habilidades para hablar en público inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022?; (2) ¿De qué manera las habilidades para atención telefónica inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022?; (3) ¿De qué manera las habilidades para realizar entrevistas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022?; (4) ¿De qué manera las habilidades conversacionales inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022?

El estudio se justifica teóricamente al considerar como referencia a Van-Der (2022) quien precisó que las habilidades comunicativas se refieren a la capacidad de expresar ideas de manera correcta frente a los demás, como también a la capacidad de dejarse, entender y comprender. Una buena habilidad comunicativa es imprescindible para casi cualquier situación en la que se necesite de la

comunicación, sobre todo cuando se asumen cargos directivos. Por otro lado, también se tomará en cuenta al MINEDU (2014), que describe el desempeño directivo como todas las actividades tangibles que desarrollan los directores y que evidencia el manejo de ciertas competencias considerando tres niveles: actuación observable, responsabilidad y logro de resultados. Este estudio servirá también de referencia para futuras investigaciones que busque conocer sobre las habilidades directivas y su relación con el desempeño directivo.

Asimismo, el presente trabajo se justifica a nivel metodológico porque fue de tipo aplicada, nivel explicativo, enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo y diseño no experimental correlacional causal, las técnicas e instrumentos serán la encuesta y cuestionario respectivamente, serán confiables y válidos a través de análisis estadísticos y expertos en el tema de estudio. Este trabajo se justifica porque apporto dos instrumentos, uno para la variable habilidades comunicativas y otro para desempeño directivo, por lo tanto, estos podrán ser utilizados para que se realicen otras investigaciones empleando las mismas variables y el mismo diseño enfocado en instituciones educativas.

El presente estudio tiene una justificación práctica debido a que considera el objetivo de describir la situación actual de tres instituciones educativas estatales del distrito de Santiago del Cusco, respecto a las habilidades comunicativas que poseen los directores de los tres colegios y su influencia en el desempeño directivo. Todo ello, permitiría a las autoridades educativas competentes, desarrollar actividades y proyectos que coadyuven a mejorar y ampliar las habilidades comunicativas de los directores con relación a elevar el desempeño directivo para continuar contribuyendo al servicio educativo y mejora de la educación.

En razón a los hallazgos de la presente investigación, los directores de las tres instituciones educativas deben tener como prioridad las dimensiones que se encuentran en un nivel bajo o moderado, como son las habilidades para atención telefónica y las habilidades para realizar entrevistas, ya que al realizar las encuestas se determinó que estos no son desarrollados de manera adecuada por los directores en el centro educativo.

Por lo tanto, se plantea el objetivo general, determinar de qué manera las habilidades comunicativas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022. Y los

específicos: (1) Establecer de qué manera las habilidades para hablar en público inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022; (2) Establecer de qué manera las habilidades para atención telefónica inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022; (3) Establecer de qué manera las habilidades para realizar entrevistas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022; (4) Establecer de qué manera las habilidades conversacionales inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

En ese sentido, se plantea la hipótesis general del siguiente modo: Existe incidencia significativa de las habilidades comunicativas sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022 y las hipótesis específicas: (1) Existe incidencia significativa de las habilidades para hablar en público sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022; (2) Existe incidencia significativa de las habilidades para atención telefónica sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022; (3) Existe incidencia significativa de las habilidades para realizar entrevistas sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022; (4) Existe incidencia significativa de las habilidades conversacionales sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Considerando una visión internacional se toma en cuenta los siguientes antecedentes, en la investigación de Orellana (2019) sobre las variables, liderazgo y desempeño directivo, el objetivo analizar el liderazgo directivo percibido por los docentes e identificar el comportamiento de las variables. Se utilizó un enfoque cuantitativo, tuvo un diseño no experimental de tipo o corte transversal, así mismo su alcance de investigación fue descriptivo correlacional. Su población estuvo compuesta por 125 docentes y una muestra de 105 individuos. El índice de confiabilidad del instrumento, arrojó un alfa de Cronbach superior a .70 para cada dimensión. La primera, que corresponde al liderazgo transformacional, obtuvo un coeficiente alfa igual a .953, el cual, en la escala de valor de referencia, es excelente. La segunda, que corresponde al liderazgo transaccional, obtuvo un alfa igual a .840, el cual, de acuerdo con el valor de referencia, es muy bueno, la tercera dimensión, que evalúa el liderazgo laissez-faire, obtuvo un alfa igual a .783, el cual, de acuerdo con el valor de referencia, es bueno. El índice de confiabilidad del desempeño docente arrojó un alfa de Cronbach a 0.912, la única dimensión del desempeño docente que no se correlaciona con el liderazgo transaccional fue la emocionalidad, liderazgo transeccional,  $r= 0.097$ ,  $p =0.323$ , recompensa contingente,  $r= 0.123$ ,  $p= 0.212$  dirección por excepción,  $r=0.052$ ,  $p= 0.601$ . En sus resultados, el 25 % de los docentes indicó que se tiene un nivel alto de desempeño docente, el 45 % un nivel medio de desempeño y 30 % un nivel bajo de desempeño. En sus conclusiones afirmó que se evidencia una correlación positiva entre las dimensiones del desempeño directivo y el liderazgo.

Centeno (2019), en su estudio sobre la calidad de la gestión administrativa del director y el rango de compromiso en el trabajo de los profesores, se propuso examinar la conexión entre la percepción de la calidad de la gestión, la administración del director y el grado de compromiso laboral. 91 directores y 87 personas más conformaron la población del estudio transversal, que utilizó una técnica cuantitativa, descriptiva-correlacional y no experimental. En sus resultados, el compromiso laboral de los directores arrojó un valor alfa de Cronbach de 0,872; en el proceso de casos, el 92 % de los casos se consideraron legítimos, con la excepción del 8 % de los casos. Los 87 participantes tuvieron una media aritmética

de 6,18 y una desviación estándar de 0,658; esto significa que los profesores están muy comprometidos con su trabajo, y su percepción de la gestión administrativa del director también es muy positiva. La media aritmética de 6,05 y una desviación estándar de 1,20 también lo indican. El análisis estadístico arrojó un valor  $r$  de 0,682 y un nivel de significación  $p$  de 0,000. En sus resultados, señaló que la asociación entre las variables tiene un grado de significación positivo y alto, y que la percepción de la gestión administrativa explica el 46,5 % de la variación del compromiso laboral.

Según Quishpe (2021) en su tesis, realizó un análisis sobre liderazgo educativo y el desempeño directivo en instituciones educativas ecuatorianas. El objetivo de su estudio fue analizar el vínculo entre el liderazgo educativo y el desempeño de la gestión profesional. Para dicha investigación se usó un enfoque de tipo mixto, el alcance de su estudio fue correlacional y su diseño no experimental de tipo transeccional. La población y muestra fueron iguales a 152 docentes, incluidos 14 directivos. La confiabilidad del instrumento se analizó con el alfa de Cronbach, el cual fue de 0,931 y la correlación de las variables arrojó 0,794 de  $R$  de Pearson, lo cual significó una correlación positiva considerable entre sus variables. En sus hallazgos mostró que el 54,61 % afirmaron que las autoridades desarrollan una gestión centrada en la visión, los objetivos o las metas institucionales, mientras que el 45,39 % dijo estar de acuerdo. Se concluyó que la gestión de la dirección se basa en las directrices ministeriales para cumplir con los estándares de calidad educativa para el desempeño profesional de la gestión. Sin embargo, estas directrices no apoyan plenamente la consecución de niveles óptimos o sobresalientes en las auditorías, ya que la mayoría de los gestores se centran en las tareas administrativas.

Chisaguano (2017), quien realizó un estudio sobre el desempeño y el liderazgo directivo, cuyo objetivo fue establecer las demandas de capacitación de la gestión directiva para optimizar la gestión administrativa, el enfoque utilizado fue cuantitativo, diseño no experimental y fue de alcance correlacional causal. Se empleó una población y muestra de 200 docentes y 15 directivos, quienes respondieron un cuestionario que mide la variable liderazgo directivo y desempeño docente. Los resultados sostienen que 87 % de los encuestados consideran que el nivel de liderazgo directivo es positivo y el 13 % mencionaron que el nivel de

liderazgo es bajo, además el 47 % de los encuestados indicaron que participan de las actividades de desarrollo personal, el 13 % de actividades de desarrollo institucional y el 40 % evitan sanciones. Respecto a los resultados inferenciales, el resultado de la prueba de Chi cuadrado fue igual a 7,13, por lo cual se aceptó la hipótesis planteada. Concluyó que el liderazgo directivo repercute en el desempeño docente de las instituciones educativas de Saquisilí.

Sosa (2020), realizó una investigación donde identificó el vínculo entre el nivel de desempeño y el estilo de liderazgo de directores. El objetivo fue examinar la conexión entre el estilo de liderazgo de los directores de instituciones educativas y su grado de éxito en la gestión de los centros educativos. El estudio fue transversal, descriptivo, correlacional, de diseño experimental, y utilizó una metodología mixta. En sus hallazgos demostró que la prueba de normalidad fue de 0,000 menos de 0,05, lo que indicó que no hay normalidad. Se usó el coeficiente de Spearman para la correlación, con un resultado de 0,652, en relación del liderazgo transformacional del director y el nivel de desempeño, en sus hallazgos descriptivos indicó que el desempeño de los directores fue 5,5 % deficiente, el 18,5 % indicó que es regular, el 23,3 % bueno y el 52,7 % que es eficiente. Concluyó que existe una relación entre las variables investigadas, en relación a sus dimensiones, estilos de liderazgo transformacional, transaccional, y el éxito del director en la administración escolar en las cuatro dimensiones pedagógico-curriculares.

Ángel y Ávila (2022), investigó sobre el ambiente organizacional, convivencia escolar y desempeño directivo. Para el estudio se eligió un diseño no experimental, de corte transeccional y se siguió un enfoque de tipo cuantitativo. Se administró un instrumento cuestionario con una escala de respuestas tipo Likert a una población de 44 docentes. En sus resultados la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach fue 0,799, lo que significa que el instrumento tiene excelente confiabilidad. En sus hallazgos inferenciales, el 72 % de los encuestados indicaron que la institución educativa facilita su desempeño profesional; el 84 % respondieron siempre a la pregunta sobre las funciones y responsabilidades de los profesores, el 68 % respondieron que el centro educativo muy pocas veces brinda capacitación, y el 89 % manifestaron que muy pocas veces cree que su remuneración es acorde a sus calificaciones. En sus conclusiones, afirmaron que la remuneración monetaria, el

reconocimiento y la motivación son los elementos de ambiente y convivencia organizacional que más influyen en el rendimiento.

Del mismo modo, considerando la perspectiva nacional, Simeón (2021), en su trabajo propuso como objetivo establecer la influencia de las habilidades comunicativas y las competencias laborales de los profesores de una I.E. En su estudio consideró un diseño no experimental de tipo transeccional, tomó un enfoque cuantitativo y un nivel correlacional. Su muestra fue 80 profesores a quienes se les aplicó un cuestionario con una escala ordinal de tipo Likert. La validez fue comprobada por 3 expertos, y la fiabilidad, por el Alfa de Cronbach, el cual para las competencias laborales y las habilidades comunicativas fueron de 0,929 y 0,876, respectivamente. Respecto a los datos descriptivos relevantes, el 38,8 % de los trabajadores tenía competencias de nivel medio, frente al 27,5 % que tenía competencias de nivel alto. Lo mismo ocurre con las habilidades de comunicación. El porcentaje más alto fue el 37,5 % en un nivel bajo, luego el 30,0 % en un nivel medio y finalmente el 32,5 % en un nivel alto. Hubo una correlación de Spearman de 0,459 y un valor p de 0,000, de este modo se concluyó que hay una asociación moderada entre competencias laborales y las habilidades comunicativas en la I.E. 3045.

Román (2021), desarrolló una investigación en una I.E. donde el fin fue establecer un vínculo entre el desempeño docente y las habilidades comunicativas. En relación a la metodología, el estudio fue de diseño no experimental, se usó el método hipotético deductivo, de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo correlacional. Se usó una encuesta, que consistió en preguntas con escala Likert que fueron sometidas a la evaluación de expertos y a la respectiva prueba de fiabilidad según el Alfa de Cronbach y fueron realizadas en 60 docentes. Entre los resultados se determinó que los docentes presentan mayoritariamente un nivel destacado en el desarrollo de sus habilidades comunicativas, 48.3 %, así como en el desempeño docente 31.7 %. Los hallazgos revelaron que el coeficiente de asociación entre las variables investigadas estaba directamente relacionado, como lo demuestra un nivel de significación de 0,000 y un Rho de Spearman de 0,666 con un nivel positivo. Se concluyó, que las habilidades de comunicación tienen una asociación sustancial con el desempeño docente.



Chávez (2018), en su estudio tuvo como propósito conocer el vínculo entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en un colegio de Pacasmayo. El enfoque fue cuantitativo, método hipotético-deductivo, alcance correlacional, de corte transeccional, es decir un diseño no experimental fueron las características en cuanto a su metodología de investigación. Se seleccionó a 45 docentes quienes conformaron la muestra de la investigación para que respondan a preguntas cerradas en un cuestionario para cada variable, en los hallazgos se determinó que la cultura organizacional de los docentes, se encuentra en el nivel bueno 89 %, además la otra variable se encuentra en el nivel bueno en un 91 %. El  $r$  de Pearson fue igual a 0,560, con un nivel de significación de  $p = 0,000$ , el cual es inferior al margen de error (0,05), lo que brindó la conclusión que la cultura organizacional está relacionada de forma significativa con el desempeño de los directores.

Según Trigueros (2022), quien presentó un estudio donde el propósito principal fue conocer el grado de asociación entre el desempeño de directores y la calidad educativa basado en la apreciación docente de un colegio de Chilca. El enfoque del trabajo fue cuantitativo, diseño no experimental, el nivel fue descriptivo-correlacional y en cuanto a temporalidad fue transeccionales. La población abarcó aproximadamente 150 docentes y la muestra 63 docentes. De acuerdo a los resultados, la mayoría de profesores tienen una impresión de nivel medio en cuanto al desempeño directivo, es decir, el 65 % la calificó en un nivel medio. El 59 % de los encuestados sobre la calidad de la educación respondieron que se encuentra en un nivel medio. Una minoría del 14 % consideró que el nivel es alto, mientras que el 27 % dijo que es bajo. Se realizó una prueba no paramétrica por lo que se usó la prueba Rho de Spearman arrojando un resultado de 0,865 y se fijó un nivel de significancia del 5 %. En sus conclusiones, se estableció que existe una relación fuerte y positiva entre la calidad educativa de los docentes y el desempeño directivo.

Solórzano (2018), quien realizó un estudio donde el propósito fue encontrar el vínculo entre el clima organizacional y el desempeño directivo. En relación a la metodología, tuvo como enfoque el cuantitativo, el diseño no fue experimental, nivel correlacional, tipo aplicada. En el estudio se utilizaron instrumentos y su validez se midió a través del alfa de Cronbach. Los resultados indicaron que el desempeño directivo es excelente en más de 69 % y el clima organizacional es agradable en

más de 75 %. Además, el Rho de Spearman es igual a 0,641. Se concluyó que existe asociación directa nivel moderado entre el clima organización y el desempeño directivo en la I.E. N.º 0152.

López (2021), en su estudio sobre el talento humano y las habilidades comunicativas en profesores de un CETPRO, empleó una metodología con un enfoque cuantitativo de tipo básica, el diseño no fue experimental y de corte transeccional. La población conformó 92 profesores a los cuales se les entregó un cuestionario validado a través del Alfa de Cronbach, el cual arrojó un coeficiente de 0,79, lo que indicó una alta fiabilidad. Los hallazgos revelan que el 75 % de los profesores tienen un nivel alto de habilidades comunicativas y de talento humano, el 20 % tiene un nivel regular y el 5 % tiene un nivel bajo. El Rho de Spearman evidenció una correlación nula, puesto que el resultado fue de 0.121, donde el p-value fue 0.249 el cual es  $>$  a 0.05, por lo tanto, no existe relación entre las variables. Se concluyó que no existe asociación significativa entre las habilidades comunicativas y el talento humano en los profesores del centro educativo.

Según Álvarez (2021), quien desarrolló un estudio sobre la gestión pedagógica para el desempeño directivo en Cajamarca. En su metodología, el aplicativo fue el tipo de estudio, de diseño no experimental, con un corte transeccional y enfoque cuantitativo. La encuesta fue la técnica que se usó y el cuestionario como instrumento fue administrado a una muestra mediante un muestreo no probabilístico por criterio dirigido a los docentes de tres I. E. de la zona. Los hallazgos mostraron que el desempeño directivo en el total de participantes fue regular y excelente, con un 2,5 % y un 97,5 % calificado como bueno. En conclusión, el desempeño directivo de la I. E. fue adecuada, lo que implica una alta calidad educativa influenciada por el notable trabajo del director con sus profesores, alumnos y otros integrantes de la institución.

Fernández (2020), en su investigación tuvo como fin conocer la relación entre el desempeño directivo en una institución y la gestión administrativa. Sostuvo que la gestión administrativa en la unidad de análisis es un factor trascendental en el desempeño de los directivos. En referencia a la metodología se usó un enfoque cuantitativo, no experimental, con un corte transversal y nivel descriptivo-correlacional. Se aplicó a una muestra de 18 docentes, la cual fue un muestreo censal. El cuestionario empleado para recoger la información tenía 23 preguntas

sobre la gestión del director y 25 sobre la gestión administrativa. Los resultados obtenidos muestran que el 55,6 % dijo que no le gustaba cómo ejercía su función el director de la institución y el 55,6 % dijo que no le gustaba cómo funcionaba la gestión administrativa. El R de Pearson fue igual a 0,422 y la significación bilateral es de 0,020, que es inferior a 0,05, lo cual evidencia la correlación. Por lo tanto, se llegó a la conclusión que se debe mejorar el desempeño de los directores y reorientar pedagógicamente para una correcta gestión administrativa.

Cabezas (2019), realizó un estudio, donde tuvo como propósito determinar el vínculo entre el desempeño laboral y las habilidades comunicativas en docentes de un colegio. Su metodología fue de enfoque cuantitativo, el cual fue de un nivel correlacional y un diseño no experimental de tipo transeccional con un método hipotético-deductivo. La población estuvo compuesta de 15 docentes, a los cuales se les entregó un cuestionario. La fiabilidad del Alfa de Cronbach fue de 0,707 para las habilidades comunicativas y de 0,719 para la variable de rendimiento laboral, obtuvo un p valor de 0.072, por ello afirmó que no existe una relación significativa. Según los resultados descriptivos, el 86,7 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que el rendimiento laboral de los instructores era bueno y que las habilidades de comunicación estaban en un nivel alto. Sin embargo, el 13,3 % de los encuestados clasificó las habilidades comunicativas como de nivel normal, pero con un alto nivel de rendimiento laboral. Los resultados del estudio concluyeron que la eficacia laboral de los profesores no está sustancialmente correlacionada con sus habilidades comunicativas.

Respecto a la teoría de habilidades comunicativas, es preciso señalar al paradigma del Positivismo, el cual es un modelo para investigar ciencias físicas y naturales para luego ser adoptada en las ciencias sociales. El método de creación de conocimiento está basado en procesos de análisis de data, al igual que en las ciencias puras, entonces la finalidad es dirigirse a la investigación pedagógica y transformar las realidades desde las escuelas o colegios, donde el profesor se convierta en el investigador principal de su propia actividad académica. Las habilidades comunicativas están presentes en pensamientos críticos sobre la comunicación, donde ha ayudado a liberarla del mecanicismo y la dominación, reivindicándola y reclamándola como una práctica necesaria en el conocimiento y

la acción, con el mundo natural, con el universo de interacciones culturales y sociales (Villamar, 2015).

Así mismo, con relación a la habilidad comunicativa cabe indicar que la corriente filosófica es el Pragmatismo, el cual según Barrena (2015) en su forma más básica, el Pragmatismo puede entenderse como una teoría del aprendizaje porque su enfoque central es la ganancia de ideas por medio de la experiencia, la modificación de esos conocimientos para que puedan ser evaluados en términos de su relevancia en situaciones del mundo real, y la mejora de la capacidad de razonamiento de la persona no solo en el ámbito de la ciencia sino también en todos los demás aspectos de su vida. En este sentido, se requiere que un educador eficaz sea un pragmatista eficaz. La persona humana pragmática es capaz de crecer, superar las dudas y aferrarse a las convicciones reales, debe partir de lo común, de la experiencia, y aprender a orientarse paso a paso, debe participar en la progresión de la historia. La educación debe reconocer que el ser humano pragmático ya tiene las semillas de la verdad y la belleza dentro de él y trabajar para cultivar esas semillas para que puedan florecer.

Según Van-Der (2022), las habilidades comunicativas son el conjunto de acciones que una persona lleva a cabo en un entorno social y que expresan sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de una manera que se ajusta a la situación y respeta las mismas acciones en los demás. Estas acciones suelen resolver los problemas inmediatos de la situación al tiempo que reducen las posibilidades de problemas futuros. En otras palabras, se refieren a la capacidad de expresar ideas de manera correcta frente a los demás, como también a la capacidad de dejarse entender y comprender al tercero, una buena habilidad comunicativa es imprescindible para casi cualquier situación en la que se necesite de la comunicación sobre todo cuando se asumen cualquier cargo laboral.

Van-Der (2022), indicó sobre las personas que presentan fuertes habilidades sociales, tienen empatía y buena capacidad para conectar con otras personas. Aunque se trata de una generalización acertada, no capta todo el alcance de lo que significa poseer dicha habilidad. A pesar de eso, comienzan con la compasión y progresan a través de la interacción con los demás, lo hacen con un objetivo concreto. Del mismo modo, planteó que las dimensiones de la variable habilidades comunicativas que son las siguientes:

Dimensión 1: Habilidades para hablar, en público es una cualidad que deben tener los docentes y directivos debido a que se encuentran constantemente en situaciones donde es necesaria dirigirse a un grupo de personas grande. En ese sentido. Un individuo que comunica bien en público tendrá mayor alcance en cuanto a la recepción de la información que se esté brindando.

Dimensión 2: Habilidades para atención telefónica, se refiere a la capacidad de hablar con claridad hasta escuchar activamente y resolver problemas vía telefónica, además implica entender los tonos de voz y la capacidad de resumir la información brindada o recibida. Lo anterior explica el porqué de aprender y mejorar la atención de personas vía telefónica. Es decir, un director, un docente o un individuo en general que posea fuertes habilidades de recepción de mensajes, indicaciones y envío de información por una llamada telefónica podrá resolver, rápidamente y de manera remota, cualquier tipo de consulta, conflicto o problema que se presente.

Dimensión 3: Habilidad para realizar entrevistas, se trata de una habilidad que considera la preparación de la entrevista, la explicación, el relato, el fin o culminación y la evaluación final. En ese sentido, la persona responsable de llevar a cabo una entrevista formal aborda diferentes etapas en la misma, desde la preparación de la entrevista hasta su evaluación.

Dimensión 4: Habilidades conversacionales, se tratan del dominio de factores verbales y no verbales, que se ejecuta para comenzar, mantener y culminar conversaciones con los demás de forma satisfactoria tanto para los emisores como para los interlocutores. En ese entender, es el manejo de las partes verbales de la comunicación, es lo que hacemos para empezar, mantener y terminar conversaciones con otras personas de forma que sea buena para nosotros y para nuestros interlocutores. Este tipo de habilidad es importante no solo en tu vida personal, sino también en tu vida profesional, ya que todas tus actividades profesionales se basarán en tus habilidades de comunicación, y las habilidades conversacionales son muy importantes en este ámbito. Este será el caso de todas las actividades profesionales que tengan algo que ver con la venta de productos o servicios, ya sea directa o indirectamente. Esto incluye una amplia gama de trabajos que se ejecutan en la actualidad.

Según Castro (2014), las habilidades de comunicación son todo el grupo de procedimientos lingüísticos que se realizan durante la vida, cuyo fin es la búsqueda de la participación con destreza y eficiencia en cada una de las esferas de la comunicación, así como la sociedad humana donde se manifiesta el hablar, escuchar, leer y escribir, entre otros. Además, se menciona que, las habilidades de comunicación se basan en tres dimensiones diferentes como la recepción, emisión y comunicación no verbal: Aunque las habilidades receptivas son una destreza que se hace fácil de dominar, ponerlas en praxis necesita de un alto esfuerzo, incluso más que el simple hecho de saber hablar, porque se presenta en varias situaciones cuando el individuo quiere oponerse, es decir, expresar su criterio a partir de lo que escucha; sin embargo, es importante practicar la empatía y aguardar a que el interlocutor culmine de hablar antes de proceder.

Los indicadores de las habilidades de recepción son: prestar atención al interlocutor, hacer comentarios y pedir información; los indicadores de la segunda dimensión habilidades de emisión son: la libertad de expresión, la expresión oportuna de la opinión y las actitudes, por último, la tercera dimensión es la comunicación no verbal, también conocida como gestión de la comunicación no verbal, es la habilidad de descifrar los símbolos y mensajes enviados por gestos, muecas, miradas, postura y otras técnicas de comunicación no verbal, sus indicadores son: la mirada y el contacto visual, el tono de voz y el ritmo de la comunicación, así como la coherencia de los mensajes que proporcionan (De Castro, 2014).

De acuerdo a Escandell (2014), la habilidad comunicativa primero hay que definir como competencia. La competencia ha adquirido mucha fuerza en la educación, la evaluación y la comunicación. En todos estos ámbitos se habla de conocimientos y de la capacidad de aplicarlos, de igual manera se habla del dominio de los conocimientos relacionados con su aplicación. Las habilidades de comunicación, entre otras incluyen, la ejemplificación, la coherencia emocional, la fluidez verbal, la claridad del mensaje y el contacto visual. También está el talento de observación, que se compone sobre todo de la escucha empática y la detección de emociones. Por último, la interacción, la escucha activa y la mirada forman parte de la capacidad de empatía.

La comunicación se trata de una actividad intencional, por ende, en una forma de comportamiento, considerando la perspectiva del emisor, cuando no existe intención comunicativa, no existe comunicación, pero desde una postura del emisor el reconocer la intención de emisor es requisito para realizar la interpretación. Es una manera de que las personas se conecten entre sí o se reúnan para comunicarse o compartir información. Dicho de otro modo, siempre que se mantenga una conversación con un miembro de nuestra familia, amigos, compañeros de trabajo, socios comerciales, clientes, etc., el objetivo es crear una relación con esa persona para poder dar, recibir o intercambiar algún significado, información o ideas (Escandell, 2014).

Según Fernández (2015), las habilidades de comunicación son, un grupo de capacidades que los individuos poseen y pueden desarrollar a lo largo de su vida para poder comunicarse con mayor eficacia y mejorar sus relaciones sociales. Respecto a los tipos de competencias o habilidades comunicativas, existe la empatía, el cual es uno de los tipos que consiste en experimentar lo que podría estar sintiendo en ese escenario o ante un determinado suceso. Es una de las habilidades más conocidas y respetadas. Es decir, sin juzgar a alguien, puedes llegar a comprender su punto de vista, sus creencias y sus percepciones; en cambio, debes esforzarte por comprender sus acciones y sentimientos en ese momento concreto.

La capacidad de escuchar activamente es otra habilidad que muchas personas poseen, pero no ponen en práctica. Se trata de prestar atención a la persona que habla con todos los sentidos, sin reaccionar ni contestar sin que haya culminado de hablar la otra persona por completo. El propósito es apreciar lo que dice, razonar con él o ella sobre sus opiniones, y responder solo cuando haya culminado de hablar y se le haya oído atenta y activamente; otra competencia es el lenguaje no verbal, y hay estudios que demuestran que el lenguaje no verbal proporciona más información y pistas sobre el usuario que el lenguaje verbal que se está utilizando en el momento de la conversación; otra competencia es el lenguaje corporal, otra competencia es el lenguaje verbal, que engloba todo lo que se comunica mediante el uso de palabras. Por ejemplo, el tono que se usa, si se pronuncia en voz elevada, si se realiza rápida o lentamente y si se realizan o no pausas son consideraciones importantes (Fernández, 2015).

Las habilidades de comunicación son aquellas que nos permite comunicarnos con otros individuos de manera precisa, eficiente y eficaz, al tiempo que demostramos nuestro nivel de conocimiento y experiencia en una materia determinada, entre otras cosas. Hay varias habilidades comunicativas que pueden aprenderse y practicarse hasta perfeccionarlas, entre ellas la de hablar en público. Por ejemplo, hacer comentarios constructivos es una de ellas; saber hacer preguntas cruciales para adquirir conocimientos es otra; saber construir y transmitir confianza es otro talento muy deseado, así como la capacidad de resumir información es otra. En gran parte de situaciones, se establece una diferencia entre las habilidades de comunicación fundamentales o canónicas, que deben cultivarse lo antes posible, y el resto de las habilidades, que no son menos esenciales (Sánchez et al., 2013).

En ese sentido, la capacidad de una persona para comunicar sus opiniones, emociones, deseos, ilusiones y anhelos verbalmente y por escrito es lo que se entiende cuando se utiliza el término habilidades comunicativas para describir la capacidad de comunicación de esa persona. De la misma manera, la capacidad de comprender las señales obtenidas mediante el uso de estos códigos. Este concepto pedagógico se centra especialmente en el crecimiento de las siguientes habilidades comunicativas: escribir, leer, escuchar y hablar. Los cuales deben ser aprendidos para poder transmitir sus intenciones de comunicación con éxito en los múltiples escenarios que conforman la vida cotidiana. Por ello, la institución educativa tiene que idear propuestas metodológicas y didácticas para cultivar y mejorar estas habilidades desde la perspectiva de la comunicación (Sánchez et al., 2013).

El acto de comunicarse, el cual es una actividad natural para cualquier persona, presenta ciertas características y cualidades que motivaron a la existencia de varias teorías y definiciones, no existe hasta el momento una unificación en cuanto a la definición, pero respecto a la identificación y caracterización de la comunicación existe un gran avance de los elementos que conforma el proceso (Quijada, 2014).

Errobidart (2018), la política educativa actual de Argentina y Buenos Aires da importancia al trabajo educativo en las instituciones, pero los equipos técnicos y los profesores lo encuentran difícil de aplicar. Cuando se trata del aspecto social



del aula, los adultos y los adolescentes tienen relaciones más amigables que los niños. El cartel de esta institución, que también está en el aula, presenta a los estudiantes y a los profesores. Las partes del nivel instrumental se ven afectadas por la dinámica institucional y el entorno de la comunidad en el aula. Por lo tanto, Esto dificulta separar la cultura de la comunidad del plan de estudio. También significa que las conversaciones y debates sobre partes del proyecto no se basan en sus disciplinas.

En la clase de Ambiente, Desarrollo y Sociedad (ADS), las actividades del profesor fueron bien recibidas. Esta voluntad de aprender no parece significar que se entiendan los temas o se hacen conexiones con otros argumentos. Lo que hizo que los estudiantes de esta escuela fueran únicos en términos de su trabajo como estudiantes era su curiosidad sobre sus vidas. El deseo de enseñar y aprender se utilizó como indicadores de la psicología del aula. Desde entonces, los datos han demostrado esto. La energía y la voluntad de trabajar del profesor se centran en la realización de la tarea, según los registros. Los deseos e intereses de los estudiantes cambian con el tiempo. Cuando tenían que organizar una experiencia, registrar los datos y tabularla, participaron, se hicieron escuchar y tuvieron sus propias ideas en respuesta al profesor (Errobidart, 2018).

Respecto a las teorías del desempeño directivo se señaló la corriente filosófica del Pragmatismo. Desde esa perspectiva, Freire y Miranda (2014), refieren que el director desempeña un papel crucial a la hora de articular, orientar y posibilitar una serie de procedimientos dentro de la escuela. La calidad de la educación en las instituciones está relacionada con la calidad del desempeño directivo, siempre que sus integrantes realicen un buen liderazgo, que repercute en la motivación, los talentos y las circunstancias de actividades de los profesores, que a su vez configuran las acciones educativas en el aula y, por tanto, el aprendizaje de los alumnos. La existencia de numerosas ideas y enfoques sobre el liderazgo en el ámbito de la organización escolar hace imposible ofrecer una descripción única para este tema.

Según una revisión exhaustiva de la bibliografía teórica y empírica existente, el liderazgo educativo es un proceso que conduce al logro de objetivos y fines deseados, coordinando una visión compartida con los colaboradores y otras partes interesadas en relación con la filosofía rectora, la estructura y las actividades del

centro. Los líderes escolares ayudan a sus instituciones educativas a definir el camino correcto para el crecimiento, supervisan la consecución de los objetivos escolares y fomentan la formación, un ambiente educativo excelente y un entorno de aprendizaje eficaz (Freiré y Miranda, 2014).

El desempeño directivo se trata de un saber profundo, original y creativo donde el director requiere de una alta capacidad de síntesis y una visión panorámica, pero el propósito es no solo es lograr ser un buen directivo, sino básicamente ser una buena persona, en definitiva, esta corriente filosófica despierta en la persona la recurrencia por el valor de la realidad, lo que todo directivo necesita (Llano, 2000).

Según MINEDU (2014), el desempeño directivo son todas las actividades que desarrollan los directores y que evidencia el dominio de ciertas competencias, teniendo en cuenta la dirección de los procesos educativos y la gestión de las circunstancias para mejorar el aprendizaje. En ese sentido, se consideraron dos dimensiones de MINEDU y tres dimensiones de Algora y Valencia (2020), las cuales son:

Dimensión 1: La gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, se basa en la competencia que realiza el director para la creación e implementación de la I.E., administra las circunstancias con el fin de mejorar los aprendizajes desde la convivencia democrática y la planificación, el compromiso de la comunidad y la evaluación de la administración educativa de la institución. Los indicadores de esta dimensión incluyen la planificación institucional, el compromiso democrático, las condiciones operativas de aprendizaje y los mecanismos de seguimiento de la gestión.

Dimensión 2: La orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, se trata de las capacidades del rector que se enfoca hacia el progreso profesional docente y la compañía docente con el propósito de mejorar los aprendizajes respetando la diversidad e inclusión. Esta dimensión considera los siguientes indicadores: comunidad de aprendizaje con los docentes y la calidad de procesos pedagógicos.

Dimensión 3: El desarrollo de equipo, se trata de una habilidad donde se ubica en posición central todo el equipo, esta habilidad requiere de facilidad al momento de relacionarse con los demás integrantes del equipo, del mismo modo

necesita la capacidad de comprender que todas las acciones de los integrantes va a repercutir en el éxito o fracaso de la institución, finalmente está la necesidad de lograr el compromiso y lealtad de los integrantes (Algora y Valencia, 2020).

Dimensión 4: El liderazgo, se basa en la habilidad de orientar a todo el equipo al logro de metas y objetivos institucionales, esto se logra anticipándose a las situaciones adversas e inspirando a todos los colaboradores. Es importante no solo encaminarse al logro de los objetivos, sino también a evaluarlo y realizar un feedback de todas las actividades realizadas, del mismo modo es imprescindible establecer cuál de ellos tienen mayor o menor prioridad, además aquí el director deberá tener la capacidad de defender y confrontar diversas creencias e ideales para garantizar la competitividad y efectividad de todas las acciones realizadas (Algora y Valencia, 2020).

Dimensión 5: El pensamiento estratégico, esta habilidad tiene como fundamento la capacidad de lograr un entendimiento rápido en cuanto a las debilidades que tiene la institución y realizar actividad para contrarrestar, del mismo modo la capacidad de utilizar las fortalezas para beneficiar la comunidad educativa, asimismo tener un pensamiento crítico y reflexivo de las oportunidades y amenazas que se exhiben en el entorno externo, incluso incluye en qué momento se debe dejar al cargo de director y en qué momento se debe solicitar tenerlo (Algora y Valencia, 2020).

Según Algora y Valencia (2020), al momento de analizar que competencias deben tener los candidatos a ocupar puestos directivos en los centros educativos, es preciso analizar las funciones esenciales del puesto para poder determinar los requisitos que amerita el puesto y centrarse en las competencias que deben tener desde la selección del puesto, debido a que ocupa actividades de elevada importancia para la institución. Existen varias competencias específicas que deben poseer los directores educativos, entre ellas las más importantes son: El desarrollo de equipos, el liderazgo, el pensamiento estratégico y la orientación al logro de resultados, esta última dimensión no se toma en consideración porque no se encuentra relacionada con el estudio.

Orientación al logro de resultados, es la capacidad de decidir acciones importantes para cumplir con las metas instituciones y organizar las acciones de manera planificada para cumplir con las funciones directivas dentro y fuera de la

institución. También de trata de la capacidad de gestionar los procesos que sean necesarios para el logro de los efectos esperados. La idea se basa en el desarrollo de modificaciones o cambios sustanciales respecto al proceso de instrucción y también en los procesos de aprendizaje, en este sentido se consideran cambios de métodos de enseñanza, utilización de materiales, modificación de contenidos aplicados al contexto de la zona, entre otros.

Por su parte, REDEM (2022), señaló que al comunicarse el desempeño de la dirección debe partir desde el concepto del desempeño laboral. Al cual, define como el proceso de determinar la eficacia de una empresa (o de una persona o un proceso) en el desempeño de sus acciones y metales del trabajo. En general, la medición del rendimiento en el trabajo ofrece una evaluación del grado de éxito del individuo en el logro de los objetivos determinados en el ámbito de la organización. Esta evaluación se realiza en cuanto a la organización. Además, hace hincapié en cómo la eficacia de la gestión funciona como un instrumento táctico para el cambio de la I.E. en el contexto de las políticas que dan una alta prioridad al desarrollo del profesorado. Cuando se aplica una estrategia completa de desarrollo de la gestión, el rendimiento de la gestión se convierte en una herramienta crucial. Este rendimiento es crucial para mejorar el aprendizaje, el nivel de la práctica docente, las actividades laborales y el funcionamiento de la escuela.

De acuerdo al MINEDU (2022), el desempeño directivo son competencias y acciones específicas de un directivo, con estos aspectos se le permitirá conocer niveles que buscan desarrollar y alcanzar brechas, desarrollar un proceso continuo de aprendizaje.

Según Leliwa y Scangarello (2011), han identificado varias características del rendimiento de la administración pedagógica, el liderazgo, la administración de la instrucción, el talento humano, así como la gestión del ambiente organizacional y la convivencia escolar, son los factores a considerar. Estas consideraciones sirven para el entendimiento del desarrollo constante y persistente de las escuelas, con especial énfasis en el rendimiento de los alumnos. El componente más importante es la capacidad interna de mejora de la escuela, que se define como la competencia colectiva de la escuela para adaptarse a los problemas a los que se enfrenta y gestionar el cambio con éxito, de acuerdo con las tareas establecidas por la dirección de la escuela.

Ibáñez y Fuentes (2017), destacaron la necesidad de rechazar la narrativa predominante sobre el desarrollo al abordar el tema de las metas y objetivos de la educación, obviamente no se descalifica el esfuerzo por ampliar los recursos económicos de una sociedad, lo que evitaría que la dignidad humana se viera velada por la falta de recursos. Se trata simplemente de dotar a la dignidad de los recursos necesarios para el más pleno desarrollo de todas sus facultades. Para ello es necesario, excluyendo el uso de un lenguaje hueco y estéril, comprender lo que supone la dignidad humana y las capacidades fundamentales del individuo que debemos fomentar. En consecuencia, esto permitirá comprender los rasgos particulares que debe poseer una sociedad preocupada por el bien común real, así como los amplios contornos que deben definir a las instituciones educativas, para colaborar en la monumental labor de proporcionar una educación verdaderamente gratificante. La filosofía de la educación debe investigar estas preocupaciones desde el punto de vista del pensamiento público, respetando los derechos y las diferencias de todos los individuos.

De acuerdo a Figueredo (2019), la ley orgánica brinda a los directores y directoras de las instituciones educativas la oportunidad de tener un mayor liderazgo, así como gestionar de manera más amplia, de este modo de busca reforzar la autonomía de las instituciones educativas, debido a que es una de las causas que impiden el desarrollo educativo de acuerdo a las encuestas internacionales, por ende esta acción permitirá potenciar el beneficio de la calidad pedagógica y mejorar el desempeño directivo que buscar mejorar y transformar el sistema educativo de acuerdo a las exigencias, necesidades y demanda de las nuevas generaciones.

El desempeño directivo es la acción de observación que demuestran la gestión de la competencia en circunstancias de correspondencia con una responsabilidad, esta acción y el logro de determinados resultados, es un componente vital de la transformación de la I.E. que se estructura en las estrategias de desarrollo del profesorado del sector (MINEDU, 2014).

Gutiérrez (2019) indicó que, el desempeño directivo se debe entender como un grupo de acción entrelazado entre sí que realiza y cumple el director o la persona encargada de la dirección de una I.E. de EBR en el marco del liderazgo pedagógico,

sembrando y viabilizando el logro de la intencionalidad pedagógica y cumplimiento de metas dentro de la comunidad y con la participación de los agentes de la misma.

La formulación y puesta en marcha de iniciativas educativas institucionales, así como la creación de expectativas entre los integrantes que conforman los centros de educación, son los dos primeros descriptores básicos del desempeño de la gestión que hablan de la visión y la dirección que da. El segundo paso implica el ejercicio de un liderazgo flexible y compartido. El tercer paso implica crear los escenarios institucionales adecuadas para la mejora completa de la plantilla, encargarse de la adquisición y asignación de bienes y mantener la vigilancia de los costes. En cuarto lugar, fomentar el mejor empleo y mantenimiento de los recursos, estructurando su cometido de acuerdo con los requisitos legales y mostrando un fuerte nivel de formación profesional (Gutiérrez, 2019).

En los países latinoamericanos en desarrollo, los estudios sobre el liderazgo se enfocaron sobre todo en los rasgos y cualidades de líderes específicos. Pero los académicos y los empresarios todavía no saben mucho sobre el liderazgo compartido en este entorno. El liderazgo compartido significa que todos los miembros de un equipo tienen la misma influencia al mismo tiempo y todo el tiempo. Se caracteriza por el desarrollo de líderes tanto formales como informales. Facilita la utilización de los conocimientos y las nuevas ideas, la alegría en el trabajo y la preocupación por la organización, el aprendizaje, la apreciación crítica de las ideas y la cultura abierta. Muchas investigaciones han estudiado el vínculo entre el el rendimiento de una organización o un equipo y el liderazgo compartido y han descubierto que es positiva (Chacón et al., 2022).

El desempeño de los trabajadores es una forma de medir lo que ha avanzado una institución y lo bien que lo está haciendo para alcanzar sus objetivos. Puede juzgarse en función de su funcionamiento y por su cumplimiento con sus metas en comparación de sus competidores. Para ello, se pueden tener en cuenta muchos factores, como la ventaja competitiva, la cuota de mercado, la rentabilidad, los costes la satisfacción del cliente y los ingresos por ventas. Pero el desempeño es un término amplio que puede analizarse desde diferentes ángulos, como el organizativo, el de equipo, el de proyecto o el individual, cuando se trata de equipos directivos, que son los encargados de las decisiones estratégicas más importantes

de un centro educativo, se puede apreciar que las condiciones del grupo tienen un efecto directo en los resultados en su conjunto (Chacón et al., 2022).

MinEduc (2017), el Ministerio de Educación de Ecuador señaló que, uno de los aspectos más imprescindibles al momento de evaluar una institución es determinar la eficacia de sus administradores educativos en el desempeño de sus oficios. El director y el coordinador determinan el éxito de la escuela. En referencia al personal que trabajan en las instituciones, se puede argumentar que la manera de la gestión académica, del personal y las gestiones administrativas revelan el nivel de dedicación y capacidad de los administradores de la institución.

El desempeño del director tiene un impacto directo en el crecimiento de la institución, en la implementación de compromisos establecidos en las políticas regionales y nacionales, la gestión de conflictos, la participación de toda la comunidad, el cumplimiento de las normas, el trabajo en equipo, la comunicación con el sector educativo, comunidad y sector productivo. El nivel de dedicación de los directores es uno de los aspectos más esenciales de las iniciativas de desarrollo personal, profesional e institucional (MinEduc, 2017).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

El estudio adoptó la aplicada como tipo de investigación, porque que se buscó encontrar alternativas de solución a problemas que se muestran en la realidad o una situación determinada, de este modo busca mejorar las habilidades comunicativas y el desempeño directivo. Según Fabregues et al. (2016) los estudios aplicados plantean solucionar problemáticas e intervenir en la historia de alguna situación, además este estudio se enmarca en la innovación a nivel técnico, artesanal o industrial como la científica.

Del mismo modo, la presente investigación se centró en una investigación de nivel explicativo, puesto que buscó explicar las causas y efectos de las habilidades comunicativas en el desempeño directivo. Para Martínez (2018) el nivel de investigación explicativo busca explicar la conducta de una variable en relación de otras variables, por ser investigaciones de causa – efecto necesitan de control y debe cometer otros criterios de causalidad.

En esta investigación también se adoptó un enfoque cuantitativo, ya que se utilizaron diversas metodologías para examinar las opiniones y experiencias de los docentes y conocer sus necesidades en relación con las variables de habilidades comunicativas y desempeño directivo, las cuales fueron tratadas como variables independientes y dependientes, respectivamente, con el fin de respaldar las hipótesis formuladas. Domínguez et al. (2018), afirmaron que la investigación cuantitativa es un grupo de enfoques que pueden ser empleados para acercarse a una comunidad y explorar con mayor profundidad sus características, preferencias, opiniones o requerimientos.

Además, en la investigación se usó el método hipotético-deductivo porque se lograron conclusiones partiendo del establecimiento de hipótesis respecto a la influencia de las habilidades comunicativas y el desempeño directivo, lo cual confirmará la aceptación o rechazo de la hipótesis general del estudio. Según Pimienta y De la Orden (2012) este método se centra en premisas generales o conclusiones de investigaciones pasadas, de donde surgen hipótesis que luego son comprobadas para afirmar o rechazar basándose en un planteamiento previo.



De la misma manera, el estudio empleó un diseño no experimental debido a que las variables de investigación no fueron modificadas, sino que se utilizó la información tal cual se presenta en el contexto de estudio y buscó analizar si las habilidades comunicativas tienen vínculo con el desempeño directivo. Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) en este tipo de diseño no se modifica o se varía los fenómenos o variables independientes para conocer su influencia sobre las otras variables, es decir, se observa y se mide las variables tal como ocurre en un contexto para luego analizarlos.

En cuanto a la temporalidad de la investigación, tuvo un corte transeccional porque la aplicación de los instrumentos de la investigación fue en un solo momento específico en la línea del tiempo. El esquema siguiente compete a uno con diseño no experimental correlacional causal, elaborado en base a (Arias y Covinos, 2021).

$$X \longrightarrow Y$$

Donde: X, es Habilidades comunicativas (variable independiente), Y, es Desempeño directivo (variable dependiente)  $\longrightarrow$  es la influencia de X en Y. En el esquema se muestra que X tiene efecto en Y.

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Habilidades comunicativas**

**Definición conceptual:** Según Van-Der (2022), se refieren a la capacidad de expresar ideas de manera correcta frente a los demás, como también a la capacidad de dejarse entender y comprender al tercero, una buena habilidad comunicativa es imprescindible para casi cualquier situación en la que se necesite de la comunicación sobre todo cuando se asumen cargos directivos.

**Definición operacional:** La variable fue estimada mediante las dimensiones: Habilidades para hablar en público, habilidades para atención telefónica, habilidades para realizar entrevistas y habilidades conversacionales, que serán medidos mediante una escala de Likert del 1 al 5, donde: 1 es muy deficiente, 2 deficiente, 3 es regular, 4 es adecuado y 5 es excelente (Anexo 2).

#### **Desempeño directivo**

**Definición conceptual:** Según MINEDU (2014), son todas las tareas observables que desarrollan los directores y que demuestra el dominio de ciertas competencias considerando dirigir los procesos de instrucción y gestionar los

entornos que aumentarán el aprendizaje. Asimismo, se considera otras dimensiones propuestas por Algora y Valencia (2020) las cuales son: el desarrollo de equipo, liderazgo y pensamiento estratégico.

**Definición operacional:** La variable fue medida por medio de las dimensiones: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, desarrollo de equipo, liderazgo y pensamiento estratégico. Utilizando escala Likert del 1 al 5, donde: 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es muy bueno (Anexo 2).

### 3.3. Población, muestra y muestreo.

La población está constituida por 87 profesores de tres instituciones educativas estatales del distrito de Santiago de Cusco. De acuerdo a Domínguez et al. (2018), es el tamaño o número de todo el grupo sobre el que se realizará una investigación.

**Tabla 1**

*Distribución de la población*

Profesores	Institución educativa 1	Institución educativa 2	Institución educativa 3	Total
Inicial	8	0	5	13
Primaria	12	13	17	42
Secundaria	0	32	0	32
Total	20	45	22	87

La muestra se trata del resultado de extraer una parte representativa de la población, elegida mediante métodos probabilísticos confiables, con el objetivo de analizar para comprobar aspectos determinados, que luego pueden sistematizarse a toda la población (Vara, 2012). En la tesis la muestra fue 71 profesores que representan una porción de cada una de las tres instituciones educativas. Así mismo, la muestra fue probabilística, ya que todos tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados. Para Ñaupas et al. (2017), la muestra probabilística es una porción representativa de la población donde todos los integrantes poseen la misma posibilidad de ser seleccionados.

Se utilizó, la siguiente fórmula, la misma que tiene un nivel confiabilidad del 95 % es decir, posee un margen de error del 5 %.

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

Donde:

Z es una constante del nivel de confianza.

N es el valor de la población.

p es la probabilidad de ocurrencia.

q es la probabilidad de no ocurrencia.

Considerando que la población de estudio fue 87 docentes, se procedió a realizar el siguiente cálculo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(87)}{(0.05)^2(86) + (1.96)^2(0.50)(0.50)} + \dots$$

$$n = 71$$

Se utilizó un muestreo probabilístico estratificado. Sobre ello, Loureiro (2015), refirió que permite dividir una población entera en varios grupos homogéneos no superpuestos (estratos), de los que se pueden elegir aleatoriamente los participantes en el estudio.

Para hallar la proporción de docentes de cada institución se realizó el cálculo del factor proporcional, desarrollando la división de la muestra (71) entre la población (87), como resultado se obtuvo 0.816, el cual fue multiplicado por el número de profesores de cada institución para obtener la muestra.

## Tabla 2

### *Muestra de estudio*

Profesores	I.E. 1	I.E. 2	I.E. 3	Factor	Total
Inicial	6	0	4	0.816	10
Primaria	10	11	14	0.816	35
Secundaria	0	26	0	0.816	26
Total	16	37	18	0.816	71

**Criterios de Inclusión:** Ser docentes de cualquiera de las tres instituciones educativas estatales del distrito de Santiago del Cusco. Docentes que acepten y quieran participar en la encuesta de investigación de manera voluntaria.

Criterios de exclusión: Profesores que no laboran en cualquiera de las tres instituciones educativas estatales del distrito de Santiago del Cusco, docentes que no se encuentran laborando actualmente o pidieron licencias.

### 3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Se empleó la encuesta porque es un instrumento rentable y eficaz en el tiempo que se construye en torno a preguntas sobre el tema investigado, en este caso las variables habilidades comunicativas y el desempeño directivo, este se utilizó para recopilar información de forma rápida y barata sobre las variables en cuestión. Carrasco (2019) indicó que, una encuesta es un procedimiento que consiste en aplicar un cuestionario a la muestra determinada. Así mismo, las encuestas suministran datos sobre las opiniones, cualidades y conductas de la población. Las encuestas son técnicas de investigación baratas y que ahorra tiempo, debido a que están compuestas por una serie de preguntas relativas al tema estudiado (Hurtado, 2017).

El instrumento empleado fue el cuestionario y estuvo compuesto por interrogaciones para marcar que guardaron relación con las supuestos o hipótesis establecidos en base a las dimensiones de variables. Para Quinteros y Velázquez (2020), el cuestionario es un escrito compuesto por una serie de preguntas cerradas que hay que responder en poco tiempo y que deben estar vinculadas con la hipótesis para ser contrastadas.

Con el propósito de validar los instrumentos respecto a la pertinencia, claridad y si las preguntas pueden medir las variables de estudio, se realizó la validez de expertos de los dos instrumentos mediante el juicio de expertos, los mismos que evaluaron y dieron su dictamen.

**Tabla 3**

*Validación de expertos*

Nro.	Identificación del experto	Instrumento 1: Habilidades directivas	Instrumento 2: Desempeño directivo
1	Mg. Villena Tito Roberto	Aplicable	Aplicable
2	Mg. Uscamaita Uscamaita Elia	Aplicable	Aplicable
3	Mg. Sánchez Paucar Juan Bautista	Aplicable	Aplicable

Así mismo, para establecer la fiabilidad de los cuestionarios se realizó una prueba piloto utilizando el Alfa de Cronbach. Los instrumentos son fiables si los cálculos no son manipulados de ninguna manera, ya sea por los propios

examinadores o por el paso del tiempo o de los participantes, a continuación, se muestran los valores de escala según (Ñaupas et al., 2017). Además, sostiene que: de 0.53 a menos la confiabilidad nula, de 0.54 a 0.59 la confiabilidad es baja, de 0.60 a 0.65, el instrumento es confiable, de 0.66 a 0.71 es muy confiable, de 0.72 a 0.99 la confiabilidad es excelente y 1.00 la confiabilidad es perfecta.

El hallazgo de Alfa de Cronbach del cuestionario respecto a habilidades comunicativas fue de 0.892, y de desempeño directivo fue de 0,980, por lo tanto, se afirma que los dos instrumentos son aplicables y confiables (Anexo 5).

**Tabla 4**

*Baremo de Variable y dimensiones*

Variable independiente	Bajo	Moderado	Alto
Habilidades comunicativas	24-64	65-105	106-120
D1: Habilidades para hablar en público	8-21	22-35	36-40
D2: Habilidades para atención telefónica	6-16	17-27	28-30
D3: Habilidades para realizar entrevistas	6-16	17-27	28-30
D4: Habilidades conversacionales	4-10	11-17	18-20
Variable Dependiente	Inferior	Medio	Superior
Desempeño directivo	31-82	83-134	135-155
D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.	8-21	22-35	36-40
D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.	4-10	11-17	18-20
D3: Desarrollo de equipo	6-16	17-27	28-30
D4: Liderazgo	6-16	17-27	28-30
D5: Pensamiento estratégico	6-16	17-27	28-30

### *Ficha técnica del cuestionario sobre habilidades comunicativas*

---

Nombre:	Cuestionario sobre las habilidades comunicativas
Autora:	Torres Navarro, Karina
Año:	2022
Lugar:	Instituciones educativas estatales del distrito de Santiago, región Cusco.
Objetivo:	Recopilar datos de las habilidades comunicativas.
Dimensiones:	Habilidades para hablar en público, habilidades para atención telefónica, habilidades para realizar entrevistas y habilidades conversacionales.
Niveles y Rangos:	Alto =106-120, Moderado= 65-105, Bajo= 24-64
Confiabilidad:	0.892 de alfa de Cronbach.
Escala de medición:	Ordinal Likert: 1 es muy deficiente, 2 deficiente, 3 es regular, 4 es adecuado y 5 es excelente.
Cantidad de ítems:	24 ítems
Tiempo:	18 minutos aproximadamente

---

### *Ficha técnica del cuestionario sobre desempeño directivo*

---

Nombre:	Cuestionario sobre el desempeño directivo
Autora:	Torres Navarro, Karina
Año:	2022
Lugar:	Instituciones educativas estatales del distrito de Santiago, región Cusco.
Objetivo:	Recopilar datos del desempeño directivo.
Dimensiones:	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, desarrollo de equipo, liderazgo y pensamiento estratégico.
Niveles y Rangos:	Superior=135-155, Medio= 83-134, Inferior= 31-82
Confiabilidad:	0,980 alfa de Cronbach.
Escala de medición:	Ordinal Likert: 1 es muy malo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es muy bueno.
Cantidad de ítems:	31 ítems
Tiempo:	25 minutos aproximadamente

---

### **3.5. Procedimientos**

En la primera etapa se desarrolló el estado de arte, es decir, se revisó los antecedentes en Perú y a nivel exterior relacionados con las variables. Así mismo, se desarrolló las teorías, así como definiciones de ambas variables y sus dimensiones de acuerdo a autores reconocidos. En la segunda etapa se realizó la operacionalización de las variables con base en las teorías y conceptos desarrollados previamente. En la siguiente etapa del estudio se abordó la metodología, en el cual se describió el tipo y diseño a utilizar, así mismo se estableció la población, muestra, así como las técnicas de recolección de datos. El instrumento del cuestionario bajo la técnica de la encuesta fue elegido para la recolección de datos, el cual fue autorizado por juicio de expertos. En la recolección de datos se realizó un muestreo probabilístico estratificado donde se obtuvo 71 docentes de 87 profesores de tres instituciones educativas estatales del distrito de Santiago, mediante un cuestionario para luego continuar con el análisis descriptivo e inferencial de los datos y finalmente presentar discusiones, conclusiones y recomendaciones.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Tras la recolección de datos se empleó el Microsoft Excel como herramienta para el almacenamiento, ordenamiento y registro de información recogida mediante el uso de formularios. La herramienta para análisis estadístico descriptivo e inferencial fue el software SPSS en su versión 25, en el cual se obtuvieron tablas y gráficas estadísticas para mostrar los hallazgos de la información recogida.

Debido a que la muestra supera los 50 docentes, y además por la escala ordinal del instrumento se usó una prueba estadística no paramétrica, en ese sentido se realizó la prueba de normalidad a través del análisis de Kolmogorov-Smirnov, la confiabilidad del instrumento fue con el Alpha de Cronbach. Para analizar las hipótesis planteadas se empleó la estadística de tipo inferencial. La regresión logística ordinal fue empleada para la contrastación de las hipótesis planteadas, donde el p valor fue el método para rechazar o aceptar la hipótesis, contrastando el grado de significancia con el margen de error. Finalmente, se realizó el análisis de los hallazgos, las discusiones con autores del estado de arte, del marco teórico, y se brindó las recomendaciones pertinentes.

### **3.7 Aspectos éticos**

En la presente investigación se garantizó una validez científica, así mismo se guardó el respeto de los participantes. Los datos de los encuestados son estrictamente confidenciales, así mismo se evita cualquier daño a los docentes, siendo también el principio de la justicia que se aplicó tratando a todas las personas con igualdad y la misma preocupación. Para asegurar que los datos del estudio son originales, se ha firmado una carta de declaración de los mismos, y en todo el desarrollo de la investigación se han referenciado las bases teóricas y los conceptos de acuerdo con las normas de redacción de la universidad y se ha usado el software Turnitin para asegurar que se evita el plagio de acuerdo con la normativa universitaria. Según Hall (2017) las pautas éticas centrales para la investigación científica son la validez científica, respeto para la dignidad de los participantes, evitar daño a individuos y el principio de la justicia.



## IV. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los hallazgos descriptivos.

### Desempeño directivo vs habilidades comunicativas

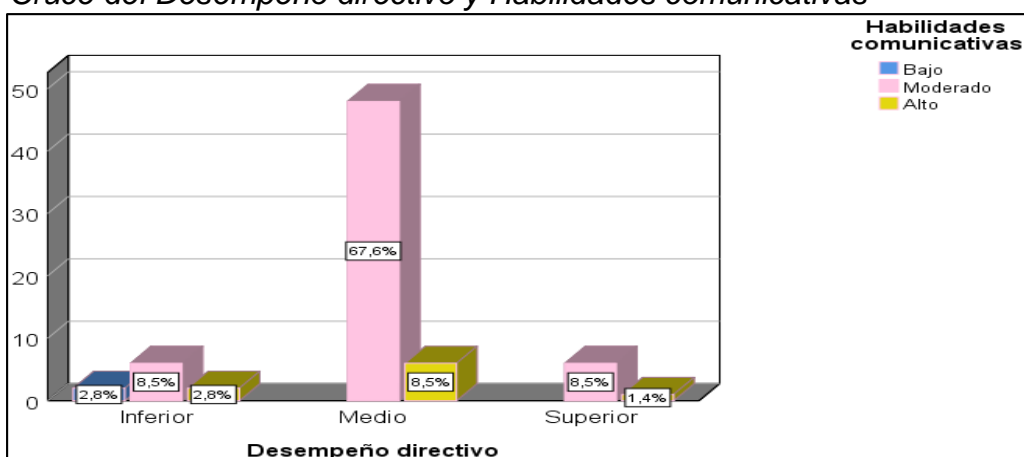
**Tabla 5**

*Tabla cruzada del Desempeño directivo y Habilidades comunicativas*

		Habilidades comunicativas			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Desempeño directivo	Inferior	2 2,8%	6 8,5%	2 2,8%	10 14,1%
	Medio	0 0,0%	48 67,6%	6 8,5%	54 76,1%
	Superior	0 0,0%	6 8,5%	1 1,4%	7 9,9%
Total		2 2,8%	60 84,5%	9 12,7%	71 100,0%

**Figura 1**

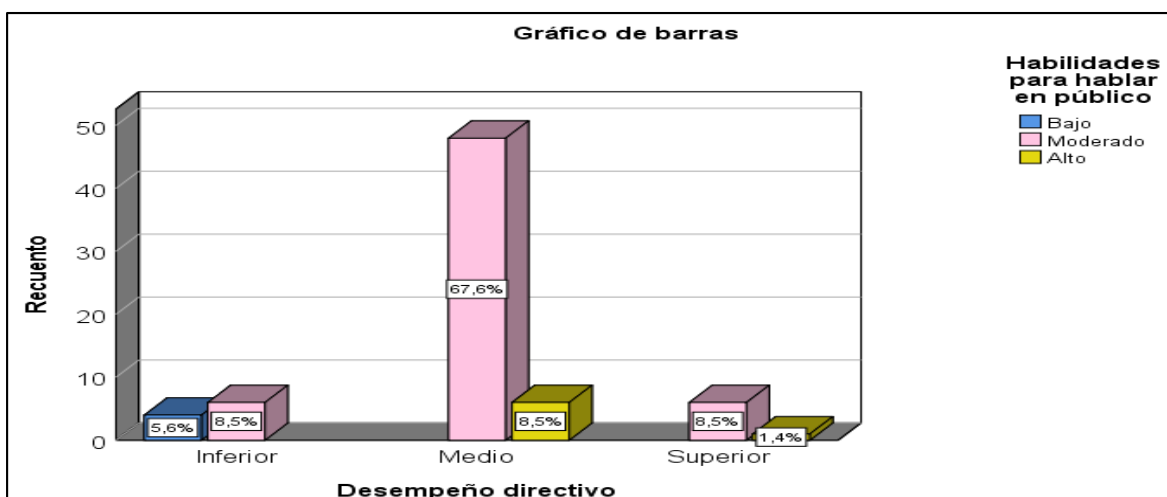
*Cruce del Desempeño directivo y Habilidades comunicativas*



De la tabla 5 y figura 1, se evidenció el cruce de desempeño directivo y las habilidades comunicativas respecto a los docentes de tres instituciones educativas del distrito de Santiago, donde el 9,9 % (7) ubicaron que el desempeño directivo es superior, del mismo el 8,5 % (6) indicaron que las habilidades comunicativas son de nivel moderado, y el 1,4 % (1) sostuvieron que es alto. También, el 76,1 % (54) señalaron que desempeño directivo es medio, y que las habilidades directivas tienen un valor moderado un 67,6 % (48) y el 8,5 % (6) sostuvieron que es alto. Así mismo, el 14,1 % (10) señalaron que el desempeño directivo es inferior y las habilidades comunicativas tienen un valor bajo con un 2,8 % (2), moderado con un 8,5 % (6) y alto con un valor de 2,8 % (2). Por lo tanto, se afirma que la mayoría de los profesores consideran el desempeño directivo en un nivel medio y como moderado las habilidades comunicativas.

**Tabla 6***Tabla cruzada del Desempeño directivo y las Habilidades para hablar en público*

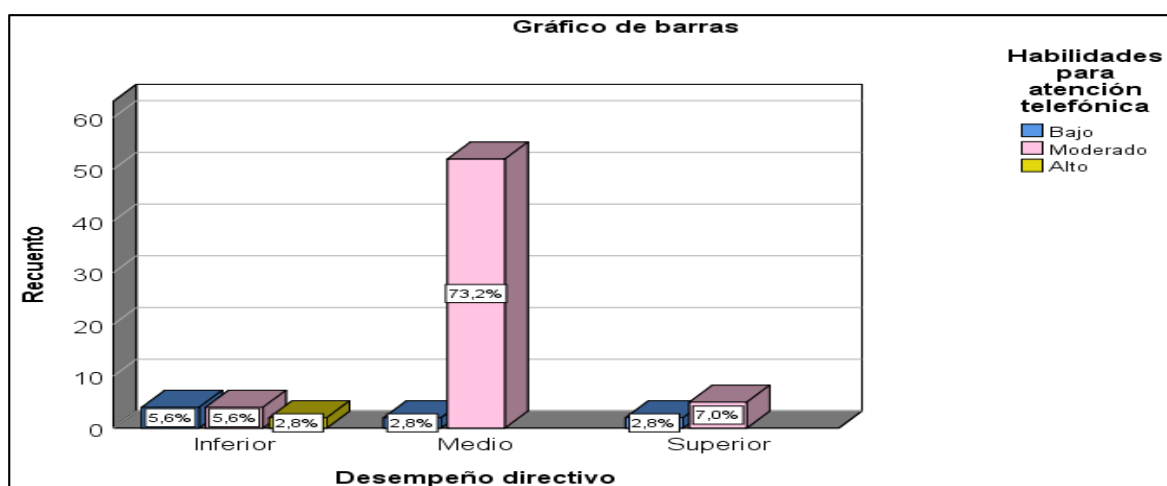
		Habilidades para hablar en público			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Desempeño directivo	Inferior	4 5,6%	6 8,5%	0 0,0%	10 14,1%
	Medio	0 0,0%	48 67,6%	6 8,5%	54 76,1%
	Superior	0 0,0%	6 8,5%	1 1,4%	7 9,9%
Total		4 5,6%	60 84,5%	7 9,9%	71 100,0%

**Figura 2***Cruce del Desempeño directivo y las Habilidades para hablar en público*

En la tabla 6 y figura 2, se analizó el cruce del desempeño directivo y las habilidades para hablar en público respecto a los docentes de tres instituciones educativas del distrito de Santiago donde el 9,9 % (7) indicaron que el desempeño directivo es superior, de los mismo el 8,5 % (6) afirmaron que las habilidades para hablar en público son de nivel moderado, y el 1,4 % (1) opinaron que es alto. De igual manera, el 76,1 % (54) señalaron que desempeño directivo es medio, de los mismos un 67,6 % (48), y las habilidades para hablar en público de los directores son moderadas, el 8,5 % (6) detallaron que es alto. También, el 14,1 % (10) manifestó que el desempeño directivo es inferior, de los mismos que las habilidades para hablar en público tienen un valor bajo un 5,6 % (4) y moderado un 8,5 % (6). En consecuencia, la mayoría de los profesores de tres instituciones educativas del distrito de Santiago consideraron medio el desempeño directivo y de un nivel moderado las habilidades para hablar en público.

**Tabla 7***Tabla cruzada del Desempeño directivo y Habilidades para atención telefónica*

		Habilidades para atención telefónica			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Desempeño directivo	Inferior	4 5,6%	4 5,6%	2 2,8%	10 14,1%
	Medio	2 2,8%	52 73,2%	0 0,0%	54 76,1%
	Superior	2 2,8%	5 7,0%	0 0,0%	7 9,9%
Total		8 11,3%	61 85,9%	2 2,8%	71 100,0%

**Figura 3***Cruce del Desempeño directivo y Habilidades para atención telefónica*

En la tabla 7 y figura 3, se observaron los hallazgos del cruce del desempeño directivo y habilidades para atención telefónica por parte de los profesores de tres instituciones educativas del distrito de Santiago, donde el 9,9 % (7) indicaron que el desempeño directivo es superior, del mismo el 2,8 % (2) afirmó que las habilidades para atención telefónica son de nivel bajo, y el 7,0 % (5) sostuvieron que es moderado. Así mismo, el 76,1 % (54) detallaron que el desempeño directivo es medio, de los mismos, un 2,8 % (2) ubicaron en un nivel bajo las habilidades para atención telefónica y un 73,2 % (52) como moderado. Por último, el 14,1 % (10) opinaron que el desempeño directivo es inferior, de los mismos detallaron que las habilidades para atención telefónica son bajas un 5,6 % (4), moderado un mismo porcentaje y alto un 2,8 % (2). Por lo cual, la mayoría de los profesores de tres instituciones educativas del distrito de Santiago consideraron medio el desempeño directivo y de un nivel moderado y bajo las habilidades para atención telefónica de los directores.

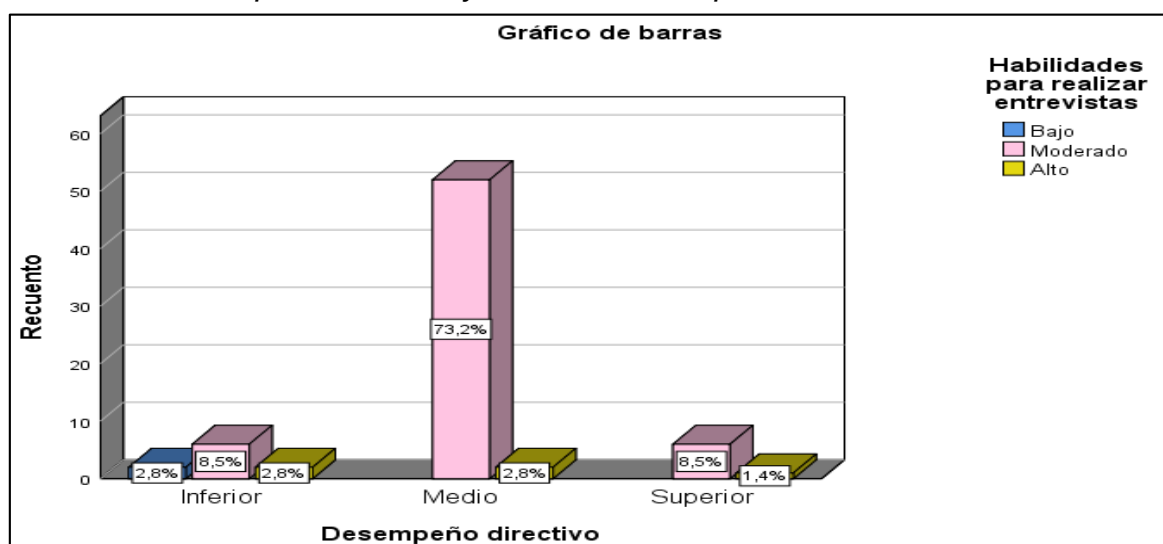
**Tabla 8**

*Tabla cruzada del Desempeño directivo y las Habilidades para realizar entrevistas*

		Habilidades para realizar entrevistas			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Desempeño directivo	Inferior	2 2,8%	6 8,5%	2 2,8%	10 14,1%
	Medio	0 0,0%	52 73,2%	2 2,8%	54 76,1%
	Superior	0 0,0%	6 8,5%	1 1,4%	7 9,9%
Total		2 2,8%	64 90,1%	5 7,0%	71 100,0%

**Figura 4**

*Cruce del Desempeño directivo y las Habilidades para realizar entrevistas*



En la tabla 8 y figura 4, se evidenció el cruce del desempeño directivo y las habilidades para realizar entrevistas en razón de los maestros de tres instituciones educativas del distrito de Santiago, donde un 9,9 % (7) señalaron que el desempeño directivo es superior, de los mismos un 8,5 % (6), las habilidades para realizar entrevista son de nivel moderado, y el 1,4 % (1) afirmó que es alto. También, el 76,1 % (54) indicaron que desempeño directivo es medio, las habilidades para realizar entrevistas son de un nivel moderado con un 73,2 % (52) y con un 2,8 % (2) alto. Así mismo, el 14,1 % (10) detallaron que el desempeño directivo es inferior, de los mismos, un 8,5 % (6) sostuvieron como moderado las habilidades para realizar entrevistas, como bajo 2,8 % (2), el mismo porcentaje indicaron como alto. Por lo cual, la mayoría de los docentes consideraron medio el desempeño directivo y de un nivel moderado las habilidades para realizar entrevistas.

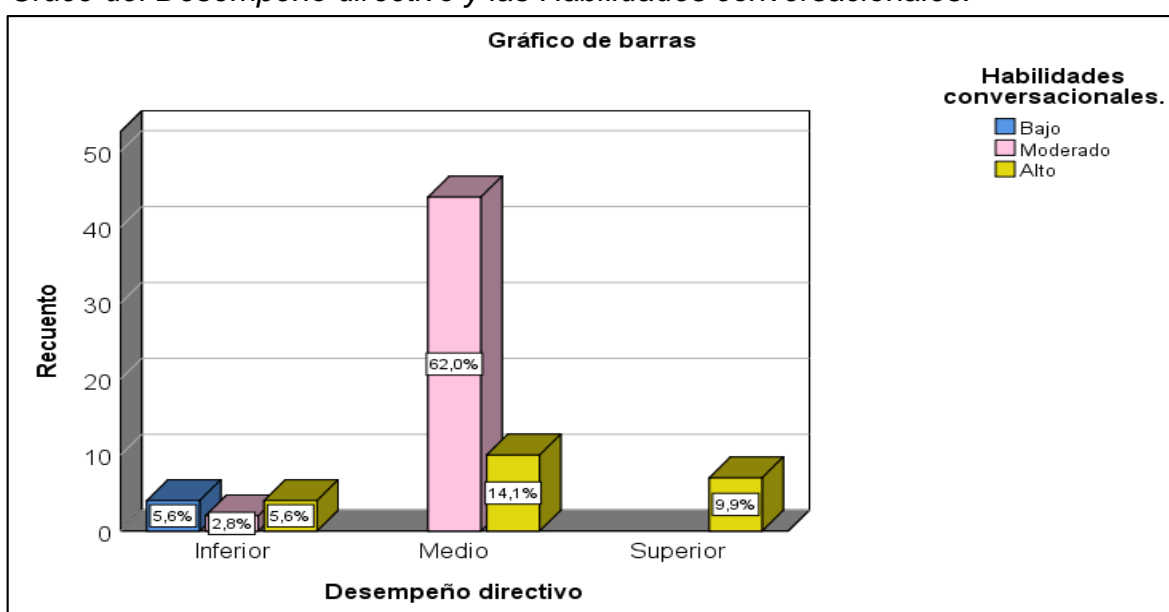
**Tabla 9**

*Tabla cruzada del Desempeño directivo y las Habilidades conversacionales.*

		Habilidades conversacionales.			Total
		Bajo	Moderado	Alto	
Desempeño directivo	Inferior	4 5,6%	2 2,8%	4 5,6%	10 14,1%
	Medio	0 0,0%	44 62,0%	10 14,1%	54 76,1%
	Superior	0 0,0%	0 0,0%	7 9,9%	7 9,9%
Total		4 5,6%	46 64,8%	21 29,6%	71 100,0%

**Figura 5**

*Cruce del Desempeño directivo y las Habilidades conversacionales.*



En la tabla 9 y figura 5, se dividió el cruce del desempeño directivo y las habilidades conversacionales por parte de los profesores de tres instituciones educativas del distrito de Santiago, donde el 9,9 % (7) ubicó el desempeño directivo en un nivel superior, de los mismos con el 9,9 % indicaron que las habilidades conversacionales son de nivel alto. Así mismo, el 76,1 % (54) sostuvieron que desempeño directivo es medio, de los mismos un 62,0 % (44) ubicaron las habilidades conversacionales en un nivel moderado y un 14,1 % (10) percibieron en un nivel alto. De igual manera, el 14,1 % (10) opinaron que el desempeño directivo es inferior, de los mismos, detallaron que las habilidades conversacionales son bajas con un 5,6 % (4) moderado con un 2,8 % (2) y alto con un 5,6 % (4). Por lo cual, la mayoría de los docentes consideraron medio el desempeño directivo y de un nivel entre moderado y alto las habilidades conversacionales.

## **Resultados Inferenciales**

Según Morales (2018), se emplea la prueba de normalidad para examinar los resultados, mostrando si se acepta o no la hipótesis nula de los datos provenientes de una población o muestra y permitiendo el tipo de distribución que se puede aplicar a los resultados adquiridos. La prueba de Kolmogorov-Smirnov se usó para ver la normalidad, ya que el tamaño de la muestra fue 71 docentes, y se formularon las supuestas hipótesis de manera tentativa.

Ho: La variable, desempeño directivo y habilidades comunicativas, así como las dimensiones de las habilidades comunicativas, siguen una distribución normal.

Ha: La variable, desempeño directivo y habilidades comunicativas, así como las dimensiones de las habilidades comunicativas, no siguen una distribución normal.

Continuamente, se menciona la metodología a utilizar para confirmar una hipótesis propuesta, utilizando el p-valor:

Si  $\alpha \leq 0.05$ , se rechazar la Ho.

Si  $\alpha > 0.05$ , no se rechaza la Ho.

Donde el nivel de significancia es representado por  $\alpha$ .

Analizada la prueba de normalidad, el resultado indicó que la significancia de los datos es menor a 0.05 (Anexo 7), por lo cual no se acepta la Ho, y en consecuencia se aceptó la hipótesis alterna, en otras palabras, la variable, desempeño directivo y habilidades comunicativas, así como las dimensiones de las habilidades comunicativas, no siguen una distribución normal. Por ello, se tomó la decisión de emplear para el contraste de las hipótesis la estadística de la regresión logística ordinal.

### **Regresión logística ordinal.**

Esta prueba consiste en un conjunto de técnicas estadísticas, esta versión corresponde a la circunstancia en la que se evalúa la contribución de varias causas a la ocurrencia de un suceso simple. Este es uno de los métodos de inferencia estadística más utilizados en la actividad científica moderna, su generalización estaba supeditada a la respuesta al problema de la estimación de los coeficientes y la dificultad de estimar los coeficientes (Escobar et al., 2012).

En la regresión ordinal según Villaroel (2019), para cada categoría de la variable dependiente ordinal distinta de la final, se desarrolla una ecuación de regresión para pronosticar la probabilidad acumulada de que el elemento observado pertenezca a esa categoría.

$$\Pr(Y = 1 | x_1, x_2, \dots, x_p) = \frac{1}{1 + \exp(-\alpha - \beta_1 x_1 - \beta_2 x_2 - \dots - \beta_p x_p)}$$

Otra forma de presentar esta relación es:

$$\log \text{it}(\Pr(Y = 1 | x)) = \log \left( \frac{\Pr(Y = 1 | x)}{1 - \Pr(Y = 1 | x)} \right) = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p,$$

donde denotamos con  $\Pr(Y = 1 | x)$  la probabilidad condicional  $\Pr(Y = 1 | x_1, x_2, \dots, x_p)$ .

La aplicación de la técnica de regresión ordinal está basada en el enfoque de McCullagh; este método se conoce como regresión logística ordinal.

Los coeficientes estimados demuestran qué sucede cuando existen cambios en los valores del predictor sobre la respuesta. Se prevé que la respuesta sea cuantitativa en el sentido de que las variaciones del nivel de respuesta sean similares en toda la gama de valores de respuesta. Esto no siempre es cierto en el caso de las variables ordinales, para las que el número y la selección de las categorías de respuesta pueden ser bastante arbitrarios.

### **Decisión estadística**

Dado que hay que establecer hipótesis afines a la hipótesis nula ( $H_0$ ) para resolver si se rechaza o se acepta la hipótesis, se suele manejar el  $p$ -valor. la probabilidad de que la  $H_0$  sea cierta se simboliza con el símbolo  $p$ , debido a que este enfoque demuestra que las variables observadas son probablemente el resultado de hechos aleatorios (Mendenhall et al., 2010).

Si  $\alpha \leq 0,05$ , se rechaza la  $H_0$ , y

Si  $\alpha > 0,05$ , no se rechaza la  $H_0$ ,

Donde  $\alpha$  es la significancia, y el margen de error es del 5 %, con un grado de confiabilidad del 95 %.

### **Hipótesis general:**

Ho: No existe incidencia significativa entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

Ha: Existe incidencia significativa entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

### **Tabla 10**

*Información de ajuste de los modelos de la hipótesis general*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi- 2	gl	Sig.
Sólo intersección	368,055			
Final	0,000	368,055	21	,000

Según la tabla 10, el logaritmo de verosimilitud indicó que el modelo muestra un chi-2 de 368,055, así como un p-valor de 0,000, el cual es inferior al margen de error considerado, por lo cual se evidenció que existe incidencia significativa de las habilidades comunicativas sobre el desempeño directivo desde el punto de vista de los docentes de las tres instituciones educativas.

### **Tabla 11**

*Pseudo R cuadrado de la hipótesis general*

Cox y Snell	,994
Nagelkerke	,997
McFadden	,870

Se analizó en la tabla 11 que el hallazgo de Pseudo R2 de Cox y Snell obtenido fue de 0,994, del cual se señaló que existe incidencia significativa de las habilidades comunicativas sobre el desempeño directivo en un 99,4 %. También, el hallazgo de la aplicación de la prueba de Pseudo R2 de Nagelkerke fue de 0,997, lo cual se indicó que las habilidades comunicativas son explicadas por el desempeño directivo en un 99,7 %. Es decir, un uso correcto de las habilidades comunicativas es capaz de predecir una variación positiva en el desempeño directivo.



### Hipótesis específica 1:

Ho: No existe incidencia significativa de las habilidades para hablar en público sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

Ha: Existe incidencia significativa de las habilidades para hablar en público sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

### Tabla 12

*Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 1*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-2	gl	Sig.
Sólo intersección	326,398			
Final	260,376	66,022	13	,000

Como se analizó en la tabla 12, el logaritmo de verosimilitud mostró que el modelo presenta un chi-2 de 66,002 y un p-valor de 0,000, el cual es menor a 0,05, lo que lleva a rechazar la Ho. Por ello, se afirma que existe incidencia significativa de las habilidades para hablar en público sobre el desempeño directivo desde el punto de vista de los profesores de las tres instituciones educativas.

### Tabla 13

*Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 1*

Cox y Snell	,605
Nagelkerke	,607
McFadden	,156

De acuerdo a la tabla 13, el hallazgo de Pseudo R2 de Cox y Snell obtenido fue de 0,605, lo cual indicó que existe incidencia significativa de las habilidades para hablar en público sobre el desempeño directivo en un 60,5 %. Así mismo, el hallazgo de la aplicación de la prueba de Pseudo R2 de Nagelkerke fue de 0,607, el cual señaló que las habilidades para hablar en público son explicadas por el desempeño directivo en un 60,7 %. Es decir, un uso correcto de las habilidades para hablar en público es capaz de predecir una variación positiva importante en el desempeño directivo.

### **Hipótesis específica 2:**

Ho: No existe incidencia significativa de las habilidades para atención telefónica sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

Ha: Existe incidencia significativa de las habilidades para atención telefónica sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

**Tabla 14**

*Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 2*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-2	gl	Sig.
Sólo intersección	316,850			
Final	279,523	37,328	10	,000

Como se apreció en la tabla 14, el logaritmo de verosimilitud evidenció que el modelo presenta un chi-2 de 37,328 y un p-valor de 0,000 inferior a 0,05 que permitió rechazar la Ho, por lo tanto, se afirma que existe incidencia significativa de las habilidades para atención telefónica sobre el desempeño directivo desde la perspectiva de los profesores de las tres instituciones educativas.

**Tabla 15**

*Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 2*

Cox y Snell	,409
Nagelkerke	,410
McFadden	,088

Se observó en la tabla 15 que, el hallazgo de Pseudo R2 de Cox y Snell obtenido fue de 0,409, lo cual se señaló que existe incidencia significativa de las habilidades para atención telefónica sobre el desempeño directivo en un 40,9 %. Del mismo modo, el resultado de la ejecución de la prueba de Pseudo R2 de Nagelkerke fue de 0,410, lo cual se indicó que las habilidades para atención telefónica son explicadas por el desempeño directivo en un 41,0 %. Es decir, un uso correcto de las habilidades para hablar atención telefónica es capaz de predecir una variación positiva importante en el desempeño directivo.

### Hipótesis específica 3:

Ho: No existe incidencia significativa de las habilidades para realizar entrevistas sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

Ha: Existe incidencia significativa de las habilidades para realizar entrevistas sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

### Tabla 16

*Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 3*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-2	gl	Sig.
Sólo intersección	306,487			
Final	258,950	47,537	11	,000

Como se observó en la tabla 16, el logaritmo de verosimilitud mostró que el modelo tiene un chi-2 de 47,537 y un p-valor de 0,000 inferior a 5 %, que permite no aceptar la hipótesis nula. Por ende, se evidenció que existe incidencia significativa de las habilidades para realizar entrevistas sobre el desempeño directivo desde el punto de vista de los profesores de las tres instituciones educativas.

### Tabla 17

*Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 3*

Cox y Snell	,488
Nagelkerke	,489
McFadden	,112

Se analizó en la tabla 17 que el hallazgo de Pseudo R2 de Cox y Snell obtenido es de 0,488, lo cual indicó que existe incidencia significativa de las habilidades para realizar entrevistas sobre el desempeño directivo en un 48,8 %. También, el hallazgo de la ejecución de la prueba de Pseudo R2 de Nagelkerke fue de 0,489, lo cual confirma que las habilidades para realizar entrevistas son explicadas por el desempeño directivo en un 48,9 %. Es decir, un uso correcto de las habilidades para realizar entrevistas es capaz de predecir una variación positiva importante en el desempeño directivo.

#### **Hipótesis específica 4:**

Ho: No existe incidencia significativa de las habilidades conversacionales sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022

Ha: Existe incidencia significativa de las habilidades conversacionales sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.

#### **Tabla 18**

##### *Información de ajuste de los modelos de la hipótesis específica 4*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-2	gl	Sig.
Sólo intersección	263,382			
Final	179,010	84,372	10	,000

Como se presentó en la tabla 18, el logaritmo de verosimilitud observó que el modelo tiene un chi-2 de 84,372 y un p-valor de 0,000, mejor al margen de error (0,05) que lleva a rechazar la hipótesis nula (Ho). Por lo que se evidenció que existe incidencia significativa de las habilidades conversacionales sobre el desempeño directivo desde el punto de vista de los profesores de las tres instituciones educativas.

#### **Tabla 19**

##### *Pseudo R cuadrado de la hipótesis específica 4*

Cox y Snell	,695
Nagelkerke	,697
McFadden	,199

De acuerdo a la tabla 19, se observó que el resultado de Pseudo R2 de Cox y Snell fue de 0,695, por lo cual se afirmó que hay incidencia significativa de las habilidades conversacionales sobre el desempeño directivo en un 69,5 %. De igual manera, el hallazgo del empleo de la prueba de Pseudo R2 de Nagelkerke fue de 0,697, lo cual se indicó que las habilidades conversacionales son explicadas por el desempeño directivo en un 69,7 %. Es decir, un uso correcto de las habilidades conversacionales es capaz de predecir una variación positiva importante en el desempeño directivo.

## V. DISCUSIÓN

Los hallazgos mostrados referente con el objetivo general señalaron que habilidades comunicativas inciden significativamente en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago, Cusco, 2022, debido a que resultó una significancia de p-valor de 0,013, siendo menor a 0,05, así mismo, en razón de los valores de Pseudo R2 de Cox y Snell y Nagelkerke los resultados fueron 99,4 % y 99,7 %, respectivamente, lo cual indicó que el desempeño directivo es explicada por las habilidades comunicativas. Estos resultados se corroboran con los hallazgos descriptivos en relación con la variable independiente habilidades comunicativas, donde los docentes encuestados señalaron que el 9,9 % manifestaron que el desempeño directivo es superior, el 76,1 % señalaron que es medio, y el 14,1 % manifestó que es inferior. Así mismo, señalaron que las habilidades directivas se encuentran en un nivel bajo con un 2,8 %, el 84,5 % señaló que se encuentra en un nivel moderado y el 12,7 % indicó que se ubica en un nivel alto. Estos hallazgos obtenidos se vinculan con los resultados de Orellana (2019), quien en su estudio sobre liderazgo y desempeño directivo tuvo un alfa de Cronbach de 0.912, un  $r = 0.097$ ,  $p = 0.323$ , recompensa contingente,  $r = 0.123$ ,  $p = 0.212$ , dirección por excepción,  $r = 0.052$ ,  $p = 0.60$ . En sus resultados descriptivos indicó que el 25 % de los profesores tiene un nivel alto de desempeño docente, el 45 % un nivel medio y 30 % un nivel bajo, además concluyó que los aspectos del rendimiento de los profesores y el liderazgo transaccional del director están correlacionados favorablemente, excepto las dimensiones emocionales. De igual manera, tiene relación con los resultados de Quishpe (2021), quien realizó un análisis sobre liderazgo educativo y el desempeño directivo en instituciones educativas ecuatorianas. En sus resultados obtuvo un Alfa de Cronbach de 0,931 y la correlación de las variables arrojó un  $r$  de Pearson 0,794, en sus hallazgos descriptivos señaló que el 54,61 % de los encuestados afirmaron estar parcialmente de acuerdo que las autoridades desarrollan una gestión centrada en las metas institucionales, mientras que el 45,39 % dijo estar de acuerdo, lo cual se concluyó que existe una correlación positiva considerable entre desempeño directivo y liderazgo educativo. Así mismo, coincide estos hallazgos con los de Centeno (2019) quien, en sus resultados, mostró que el compromiso laboral de los directores arrojó

un valor Alfa de Cronbach de 0,872; en el proceso de casos, el 92 % de los casos se consideraron legítimos, con la excepción del 8 % de los casos. Los 87 participantes tuvieron una media aritmética de 6,18 y una desviación estándar de 0,658; esto significó que los profesores están muy comprometidos con su trabajo, y su percepción de la gestión administrativa del director también es muy positiva. En su análisis estadístico arrojó un valor  $r$  de 0,682 y un nivel de significación  $p$  de 0,000, además señaló que la asociación entre las variables tiene un grado de significación positivo y alto, y que la percepción de la gestión administrativa explica el 46,5 % de la variación del compromiso laboral. Así mismo, se encontró relación con los resultados de Fernández (2020), quien en su investigación tuvo como propósito conocer la relación entre la gestión administrativa y el desempeño directivo en una institución, en sus hallazgos el  $R$  de Pearson fue igual a 0,422 y la significación bilateral fue de 0,020, que es inferior a 0,05, lo cual evidenció la correlación de sus variables. En sus resultados descriptivos mostró que el 55,6 % de sus encuestados dijo no gustarle cómo ejercía su función el director de la institución y el 55,6 % dijo que no le gustaba cómo funcionaba la gestión administrativa, concluyó que hay una significancia entre ambas variables y que se debe mejorar el desempeño de los directores y reorientar pedagógicamente para una correcta gestión administrativa. Referente a la teoría, Van-Der (2022) indicó que las habilidades de comunicación son el grupo de actividades que un individuo hace en un entorno social para transmitir sus emociones, actitudes, deseos, ideas y derechos de una manera adecuada a la circunstancia y respetando los mismos comportamientos en los demás. Estos pasos suelen resolver los conflictos inmediatos del contexto, a la vez que disminuyen la probabilidad de complicaciones futuras. Es decir, se refieren a la capacidad de transmitir adecuadamente los pensamientos frente a las personas y de permitir que uno mismo sea entendido y comprendido por una tercera persona. Por otro lado, el MINEDU (2014) definió el desempeño directivo como todas las tareas observables que desarrollan los directores y que demuestra el saber de ciertas competencias, considerando la administración de los requisitos para mejorar el aprendizaje y dirigir las actividades educativas.

Referente al objetivo específico 1, sobre establecer de qué manera las habilidades para hablar en público inciden en el desempeño directivo desde la

perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022, resultó una significancia de p-valor de 0,000, siendo menor a 0,05, así mismo, en razón de los valores de Pseudo R<sup>2</sup> de Cox y Snell y Nagelkerke se obtuvo valores de 60,5 % y 60,7 %, de lo cual se pudo concluir que existe incidencia significativa de las habilidades para hablar en público sobre el desempeño directivo, estos resultados son corroborados con los descriptivos donde el 9,9 % de los profesores encuestados indicaron que el desempeño directivo es superior, el 76,1 % señaló que es medio, y el 14,1 % manifestó que tiene un nivel inferior, también el 5,6 % de los docentes consideraron a las habilidades para hablar en público en un nivel bajo, el 84,5 % lo consideró en un nivel moderado y el 9,9 % en un nivel alto. Estos hallazgos guardan relación con los de Sosa (2020), quien en su investigación utilizó el coeficiente de Spearman para la correlación, donde el resultante fue 0.652, en relación del liderazgo transformacional del director y el nivel de desempeño. En sus resultados descriptivos indicó que el desempeño de los directores fue 5,5 % deficiente, el 18,5 % indicó que es regular, el 23,3 % bueno y el 52,7 % que es eficiente. En sus conclusiones mostró una asociación sustancial entre las variables investigadas, los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y el éxito del director en la administración escolar. Se puede indicar que no se encuentra relación con los hallazgos de Cabezas (2019), quien en sus resultados descriptivos evidenció que el 86,7 % de sus encuestados concuerda con nivel alto de las habilidades comunicativas y la variable desempeño laboral de los profesores, en un 13,3 % de la muestra calificó con nivel regular a la dimensión habilidades de recepción, la fiabilidad del Alfa de Cronbach fue de 0,707 habilidades comunicativas y de 0,719 para la variable de rendimiento laboral. Obtuvo una significancia de Rho Spearman con un valor de 0.072, el cual es mayor a 0.05, por lo cual sintetizó que no hay vínculo significativo entre las habilidades comunicativas y el desempeño laboral de los docentes. En referencia a la teoría sobre las habilidades para hablar en público, Van-Der (2022) refirió que los profesores y supervisores deben poseer habilidades para hablar en público, ya que a menudo deben dirigirse a grandes audiencias. Una persona que se comunica bien en público tendrá un mayor alcance en cuanto a la recepción de la información.

En referencia al objetivo específico 2, sobre establecer de qué manera las habilidades para atención telefónica inciden en el desempeño directivo desde la

perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago, Cusco, 2022, resultó una significancia de p-valor de 0,004, siendo menor a 0,05. Así mismo, en razón de los valores de Pseudo R<sup>2</sup> de Cox y Snell y Nagelkerke obtenido, resultaron 40,9 % y 41,0 %, respectivamente, donde se señaló que existe incidencia significativa de las habilidades para atención telefónica sobre el desempeño directivo. Estos resultados se corroboraron con los datos descriptivos, donde el 9,9 % de los profesores encuestados manifestó que el desempeño directivo es superior, el 76,1 % indicó que es de nivel medio, y el 14,1 % señaló que es de nivel inferior, así mismo, los encuestados manifestaron que las habilidades para atención telefónica se encuentran en un nivel bajo con un 11,3 %, en un nivel moderado un 85,9 % y en un nivel alto un 2,8 %. Estos hallazgos se pueden relacionar con los resultados de Simeón (2021), quien señaló que existe relación de las habilidades comunicativas y las competencias laborales de los profesores de una I.E. En sus resultados obtuvo una correlación de Spearman de 0,459 y un valor p de 0,000. Respecto a sus datos descriptivos relevantes, el 38,8 % de los trabajadores tuvo competencias de nivel medio, frente al 27,5 % que tenía competencias de nivel alto. Lo mismo ocurre con las habilidades de comunicación, de este modo concluyó que existe una asociación moderada entre competencias laborales y las habilidades comunicativas. Así mismo, lo anterior se relaciona con los resultados de Solórzano (2018), quien realizó un estudio donde el objetivo fue conocer el vínculo entre el clima organizacional y el desempeño directivo. En sus resultados indicó que el desempeño directivo es excelente en más de 69 % y el clima organizacional es agradable en más de 75 %, con un resultado del Rho de Spearman 0,641, por lo cual concluyó que existe correlación moderada significativa entre sus variables. En relación con la teoría, Van-Der (2022), señaló que las habilidades de atención telefónica incluyen la capacidad de comunicarse eficazmente, escuchar activamente y resolver problemas por teléfono, así como la capacidad de reconocer los tonos de voz y resumir la información ofrecida o recibida. En otras palabras, un director, un profesor o cualquier persona con grandes habilidades para recibir señales, indicaciones y transmitir información a través de una llamada telefónica será capaz de atender con prontitud y a distancia cualquier tipo de consulta, desacuerdo o problema que pueda surgir.



Con referencia al objetivo específico 3, sobre establecer de qué manera las habilidades para realizar entrevistas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago, Cusco, 2022, resultó una significancia de p-valor de 0,010, siendo menor a 0,05, así mismo, en razón de los valores de Pseudo R<sup>2</sup> de Cox y Snell y Nagelkerke, se obtuvo 48,8 % y 48,9 %, respectivamente, de los cuales se señaló que existe incidencia significativa de las habilidades para realizar entrevistas sobre el desempeño directivo. Estos hallazgos fueron respaldados por los resultados descriptivos, donde el 9,9 % de los encuestados señaló que el desempeño directivo es superior, el 76,1 % indicó que es medio, y el 14,1 % detalló que el desempeño directivo es inferior, así mismo el 7,0 % identificó que las habilidades para realizar entrevista tienen un nivel alto, el 90,1 señaló que tiene un nivel moderado y el 2,8 indicó que se encuentra en un nivel bajo. Estos hallazgos concuerdan con los de Chávez (2018), quien en su trabajo tuvo como fin conocer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño directivo en un colegio de Pacasmayo. En sus resultados el r de Pearson fue igual a 0,560, con un nivel de significación de  $p = 0,000$  siendo inferior al 5 % ( $p < 0,05$ ), en los hallazgos descriptivos determinó que la cultura organizacional de los docentes de la I.E., se encuentra en el nivel bueno 89 %, además que el desempeño directivo se encuentra en el nivel bueno 91 %, lo que brindó la conclusión que sus variables están significativamente relacionadas. También se encontró relación con los resultados de Trigueros (2022), quien presentó un estudio donde el propósito principal fue conocer el grado de asociación entre el desempeño directivo y la calidad educativa basado en la apreciación docente de un colegio de Chilca. Según sus resultados descriptivos, la mayoría de profesores tenían una impresión de nivel medio en cuanto al desempeño directivo, es decir, el 65 % califica medianamente, el 59 % de los encuestados sobre la calidad de la educación respondieron que está en un nivel medio, una minoría del 14 % consideró que el nivel es alto, mientras que el 27 % dijo que es bajo. Además, en sus hallazgos inferenciales obtuvo un coeficiente de correlación de 0,865 mediante la prueba Rho de Spearman. Concluyó que existe una correlación positiva y significativa entre el desempeño de la gestión y la calidad educativa de los docentes. En referencia a la teoría sobre las habilidades conversacionales, Van-Der (2022) señaló que implican los componentes verbales y no verbales de establecer, continuar y cerrar

conversaciones agradables con terceras personas. Estas habilidades no solo son importantes en tu vida personal, sino también en tu vida laboral, ya que todas tus acciones profesionales dependerán de tus habilidades de comunicación, que son fundamentales en este sector.

Respecto al objetivo específico 4, sobre establecer de qué manera las habilidades conversacionales inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago, Cusco, 2022, resultó un p-valor de 0,000, siendo menor a 0,05, así mismo, en razón de los valores de Pseudo R<sup>2</sup> de Cox y Snell y Nagelkerke, se obtuvo 69,5 % y 69,7 % respectivamente, pudiendo concluir que existe incidencia significativa de las habilidades conversacionales sobre el desempeño directivo. Estos resultados fueron corroborados con los hallazgos descriptivos donde el 9,9 % de los encuestados ubicó el desempeño directivo en un nivel superior, el 76,1 % indicó en un nivel medio, y el 14,1 % señaló que es inferior, también los encuestados indicaron que las habilidades conversacionales se encuentran en un nivel bajo con un 5,6 %, el 64,8 % señaló que se encuentra en un nivel moderado, y el 29,6 % indicó que se encuentra en un nivel alto. Estos resultados concuerdan con lo investigado por Chisaguano (2017) quien en su estudio sobre el desempeño y el liderazgo directivo obtuvo que el 87 % de los encuestados consideraron que el nivel de liderazgo directivo es positivo y el 13 % mencionaron que el nivel de liderazgo es bajo, además el 47 % de los encuestados indicaron que participan de las actividades de desarrollo personal, el 13 % de actividades de desarrollo institucional y el 40 % evitan sanciones. Respecto a sus resultados inferenciales, la prueba de Chi cuadrado fue igual a 7,13, por lo tanto, aceptó la hipótesis planteada y concluyó que el liderazgo directivo incide en el desempeño docente de las instituciones educativas de Saquisilí. Así mismo, lo anterior se relaciona con los hallazgos de Román (2021), quien en su estudio determinó que los docentes presentan mayoritariamente un nivel destacado en el desarrollo de sus habilidades comunicativas, 48.3 %, así como en el desempeño docente 31.7 %. Así mismo, sus hallazgos revelaron que el coeficiente de asociación entre las variables investigadas estaba directamente relacionado, como lo demuestra un nivel de significación de 0,000 y un Rho de Spearman de 0,666 con un nivel positivo, por lo concluyó que las habilidades de comunicación tienen una asociación sustancial con

el desempeño docente. Finalmente, los hallazgos anteriores se relacionan con los de López (2021), quien, en su estudio sobre las habilidades comunicativas y el talento humano en profesores de un CETPRO, evidenció que el 75 % de los profesores tienen un nivel alto de habilidades comunicativas y de talento humano, el 20 % tiene un nivel regular y el 5 % tiene un nivel bajo. Para Van-Der (2022), las habilidades conversacionales incluyen el manejo de los aspectos verbales y no verbales para iniciar, mantener y concluir las discusiones con terceras partes de forma agradable tanto para los interlocutores como para los emisores. Este tipo de habilidades no sólo son importantes en la vida personal, sino también en la profesional, ya que todas tus actividades profesionales dependerán de tu capacidad de comunicación, y las habilidades conversacionales son cruciales en este campo.

## VI. CONCLUSIONES

### **Primera:**

Se comprobó que habilidades comunicativas inciden significativamente en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales de Santiago. Cusco, 2022. De igual manera, se verificó con los valores de la prueba Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, de los cuales se pudo inferir que el desempeño directivo es explicada por las habilidades comunicativas.

### **Segundo:**

Se corroboró que existe incidencia significativa de las habilidades para hablar en público sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales de Santiago. Cusco, 2022. De igual manera, se confirmó con los valores de prueba Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, de los cuales se pudo inferir que las habilidades para hablar en público son explicadas por el desempeño directivo.

### **Tercero:**

Se comprobó que existe incidencia significativa de las habilidades para atención telefónica sobre el desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes de las tres instituciones educativas de Santiago. Cusco, 2022. De igual manera, se confirmó con los valores de prueba Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, los cuales indicaron que las habilidades para atención telefónica son explicadas por el desempeño directivo.

### **Cuarto:**

Se afirmó que existe incidencia significativa de las habilidades para realizar entrevistas sobre el desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes de las tres instituciones educativas Santiago. Cusco, 2022. De igual manera, se confirmó con los valores de prueba Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, de los cuales se pudo inferir que las habilidades para realizar entrevistas son explicadas por el desempeño directivo

### **Quinto:**

Se afirmó que existe incidencia significativa de las habilidades conversacionales sobre el desempeño directivo. De igual manera, se corroboró con los valores de prueba Pseudo R2 de Cox y Snell y de Nagelkerke, los cuales

indicaron que las habilidades conversacionales son explicadas por el desempeño directivo.

## VII. RECOMENDACIONES

### **Primero:**

A la Unidad de Gestión Escolar Local de Cusco (U.G.E.L.), diseñar y ejecutar mecanismos como las capacitaciones y talleres que apoyen en la mejora de las habilidades comunicativas en los directores y docentes de sus instituciones, con el fin de lograr una adecuada gestión de las escuelas y colegios.

### **Segundo:**

A los coordinadores académicos de las tres instituciones educativas estatales del distrito de Santiago de la provincia y región Cusco, supervisar y examinar las habilidades para hablar en público de los directores en sus centros institucional, con el fin de poder mantener una buena comunicación y mejorar la precisión de los mensajes que se desean comunicar.

### **Tercero:**

A los directores de las tres instituciones educativas estatales del distrito de Santiago de la provincia y región Cusco, autocapacitarse y asistir a los talleres o seminarios que brinden la U.G.E.L. o el Ministerio de Educación sobre habilidades para atención telefónica, con el propósito de facilitar la comunicación y mejorar la atención a los docentes, padres de familia o alumnos que se dirigen vía llamada telefónica.

### **Cuarto:**

A los profesores de las tres instituciones educativas estatales del distrito de Santiago de la provincia y región Cusco, seguir mejorando sus habilidades comunicativas mediante la asistencia a los talleres de MINEDU o entidades similares, con el objetivo de facilitar las acciones de la gestión del director.

### **Quinto:**

A las siguientes y futuras investigaciones, seguir realizando trabajos sobre las variables habilidades comunicativas y desempeño directivo en instituciones del estado o privadas con el propósito de ayudar a la toma de decisiones desde los profesores hasta las entidades del estado como el Ministerio de la Educación.

## REFERENCIAS

- Algora, A., & Valencia, E. (2020). *Como seleccionar directivos en centros educativos*. Independently published. <https://n9.cl/rsklh>
- Álvarez, E. (2021). *Gestión pedagógica para el desempeño directivo en instituciones educativas con jornada escolar completa del distrito de Cajamarca. (Tesis doctoral)*. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/54935>
- Ángel, S., & Ávila, E. (2022). Clima organizacional convivencial escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Honoris Causa*, 14, 109-128. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101/127>
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa: Enfoques Consulting. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2260>
- Barrena, S. (2015). *Pragmatismo y educación*. Machado. [https://books.google.com.pe/books?id=\\_BN5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=_BN5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true)
- Cabezas, I. (2019). *Habilidades comunicativas y desempeño laboral docente de una institución educativa Nueva Alborada, Guayaquil, Ecuador, 2018. (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57110>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. San Marcos. [http://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-de-la-investigacion-cientifica\\_45761](http://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-de-la-investigacion-cientifica_45761)
- Centeno, Vinnett. (2019). Calidad de la Gestión Administrativa del Director y Compromiso Laboral de los Docentes de algunos Colegios Privados Salvadoreños. *Revista Internacional de Estudios en Educación*, 1(19), 35-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.37354/riee.2019.188>
- Chacón, J., López-Zapata, E., & Arias-Pérez, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Journal of management and economics for Iberoamerica*, 38, 32-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>

- Chávez, J. (2018). Cultura organizacional y desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena. Pacasmayo-2017. (*Tesis de maestría*). Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11861>
- Chero, D. (2021). El director como líder transformador. *Revista Boliviana de Educación*, 4, 123-130. <https://revistarebe.org/index.php/rebe/article/view/809/2071>
- Chisaguano, C. (2017). Liderazgo directivo en el desempeño docente del circuito Chantilin - Saquisili 05D01 Periodo lectivo 2016-2017. (*Tesis de maestría*). Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/6543>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. ECOE . <https://n9.cl/t6zmi>
- Domínguez, C., Medina, C., Martínez, I., & López, E. (2018). *Metodología de investigación para la educación y la diversidad*. UNED . <https://n9.cl/f5awl>
- Errobidart, A. (2018). *Procesos de comunicación pedagógica en la Escuela Secundaria, reflexiones sobre el uso de las TIC en el aula*. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2722/Procesos%20de%20comunicaci%C3%B3n%20pedag%C3%B3gica%20en%20la%20escuela%20secundaria%20errobidart.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escandell, V. (2014). *La comunicación: Lenguaje, cognición y sociedad*. Akal. <https://n9.cl/l3mgk>
- Escobar, M., Enrique, F., & Bernardi, F. (2012). *Análisis de datos con Stata*. Cuadernos Metodológicos. [https://books.google.com.pe/books?id=CZdaZtpPm-wC&printsec=frontcover&dq=estadística+regresión+logística+2012&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwizzcSTzt\\_4AhXrt5UCHbLqCXEQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=regresión%20logística%20&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=CZdaZtpPm-wC&printsec=frontcover&dq=estadística+regresión+logística+2012&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwizzcSTzt_4AhXrt5UCHbLqCXEQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=regresión%20logística%20&f=false)
- Fabregues, S., Meneses, J., Rodríguez, D., & Pare, M. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. UOC. [https://books.google.com.pe/books?id=ZT\\_qDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=T%C3%A9cnicas+de+investigaci%C3%B3n+social+y+educativa.+E](https://books.google.com.pe/books?id=ZT_qDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=T%C3%A9cnicas+de+investigaci%C3%B3n+social+y+educativa.+E)



- ditorial+UOC&hl=es-419&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q=T%C3%A9nicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20social%20y%20educativa.%20Edito
- Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Nobel. <https://n9.cl/6psav>
- Fernández, N. (2020). Desempeño directivo y su relación con la gestión administrativa de la IE Rodrigo Chávez González de Guayaquil . (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50413>
- Figueredo, J. M. (2019). *Apoyo a la intervención educativa*. Paraninfo. <https://n9.cl/w608w>
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Grade. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf>
- Gutierrez, Y. (2019). Análisis neutrosófico del liderazgo directivo y desempeño docente en las instituciones educativas del circuito c05 huaquillas, Ecuador. (F. S. Leyva, Ed.) *Neutrosophic Computing and Machine Learning*, 9. <https://books.google.com.pe/books?id=oKDTDwAAQBAJ&pg=PA94&dq=desempe%C3%B1o+directivo&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiauZDMrI34AhVGBLkGHXjWA10Q6AF6BAgLEAl#v=onepage&q=desempe%C3%B1o%20directivo&f=false>
- Hall, R. (2017). *Ética de la investigación social*. Queretaro: Unidad de bioética-Universidad Autónoma de Querétaro. <http://unidadbioetica.com/libros/E%CC%81tica-de-la-investigacio%CC%81n-social.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>
- Hurtado, J. (2017). *Metodología de la Investigación Holística*. Fundación Sypal. <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Ibáñez, J., & Fuentes, J. (2017). *Educación y capacidades: hacia un nuevo enfoque del desarrollo humano*. Dykinson. <https://n9.cl/f3uno>

- Leliwa, S., & Scangarello, I. (2011). *Psicología y educación: una relación indiscutible*. Brujas. [http://www.profesoradolaborde.com.ar/images/cms/psicologia\\_y\\_educacion\\_\\_1.pdf](http://www.profesoradolaborde.com.ar/images/cms/psicologia_y_educacion__1.pdf)
- Llano, A. (2000). La filosofía en la formación del directivo. *Revista Empresa y Humanismo*, 2, 297-305. <https://hdl.handle.net/10171/34977>
- López, M. (2021). Habilidades comunicativas y talento humano en docentes de un CETPRO de San Juan de Lurigancho - 2021. (*Tesis de maestría*). Universidad Cesar Vallejo, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74126>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. España: Creative Commons. [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163570/metinvsocua\\_a2016\\_cap3-10.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163570/metinvsocua_a2016_cap3-10.pdf)
- Loureiro, M. (2015). *Inverstigación y recogida de información de mercados*. Ideas Propias. <https://books.google.com.pe/books?id=RDX4CAAQBAJ&pg=PA124&dq=muestreo+probabil%C3%ADstico+estratificado&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwia9LDozLz4AhV0CbkgGHUtxBGAQ6AF6BAgCEAl#v=onepage&q=muestreo%20probabil%C3%ADstico%20estratificado&f=false>
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. CENGAGE. [https://issuu.com/cengagelatam/docs/metodologi\\_a\\_de\\_la\\_investigacio\\_n\\_i](https://issuu.com/cengagelatam/docs/metodologi_a_de_la_investigacio_n_i)
- Mendenhall, W., Beaver, R., & Beaver, B. (2010). *Introducción a la probabilidad y estadística*. Cengage Learning. <https://www.fcfm.buap.mx/jzacarias/cursos/estad2/libros/book5e2.pdf>
- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo , Directivos Construyendo Escuelas*. Ministerio de Educación: <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5182/Marco%20de%20Buen%20Desempe%C3%B1o%20del%20Directivo%20directivos%20construyendo%20escuela%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MINEDU. (2022). *Unidad de Gestión Educativa Local Tacna*. Unidad de Gestión Educativa Local Tacna:

- [https://www.ugeltacna.gob.pe/resources/image/normatividades/oficio37agp.pdf\\_file\\_1644352574.pdf](https://www.ugeltacna.gob.pe/resources/image/normatividades/oficio37agp.pdf_file_1644352574.pdf)
- MINEDUC. (2017). *Estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docentes*. [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Estandares\\_de\\_Gestion\\_Escolar\\_y\\_DeSEMpeno\\_Profesional.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Estandares_de_Gestion_Escolar_y_DeSEMpeno_Profesional.pdf)
- MinEduc. (2017). *Ministerio de Educación de Ecuador*. Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Morales, M. (2018). Regresión logística ordinal aplicada a la identificación de factores de riesgo para la violencia de pareja. *Revista de Investigaciones Sociales*, 4(12), 1-10. [https://www.ecorfan.org/republicofnicaragua/researchjournal/investigacionessociales/journal/vol4num12/Revista\\_de\\_Investigaciones\\_Sociales\\_V4\\_N12\\_1.pdf](https://www.ecorfan.org/republicofnicaragua/researchjournal/investigacionessociales/journal/vol4num12/Revista_de_Investigaciones_Sociales_V4_N12_1.pdf)
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagomez, A. (2017). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de tesis*. De la U. <https://n9.cl/ug1hx>
- Orellana, K. (2019). El Liderazgo de la Dirección y el Desempeño Docente en el colegio Adventista de El Salvador. (*Tesis de maestría*). Universidad de Montemorelos. <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/1105>
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2012). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. Pearson. <https://issuu.com/maiquim.floresm./docs/259310380-metodologia-de-la-investi>
- Quijada, V. (2014). *Comunicación oral y escrita*. Digital UNID. <https://n9.cl/sm4pa4>
- Quinteros, C., & Velázquez, P. (2020). *Metodología de la investigación*. Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora. [https://www.cobachsonora.edu.mx/files/semestre1-2020/metodologiadelainvestigacion\\_I.pdf](https://www.cobachsonora.edu.mx/files/semestre1-2020/metodologiadelainvestigacion_I.pdf)
- Quishpe, D. (2021). Liderazgo Educativo: Análisis del desempeño Profesional Directivo en Instituciones Educativas. (*Tesis de maestría*). Universidad

Tecnológica Indoamericana, Quito.  
<http://201.159.222.95/bitstream/123456789/2781/1/QUISHPE%20MOSQUERA%20KLEBER%20DAVID.pdf>

REDEM. (2014). *¿Qué es el marco de buen desempeño del directivo? Una nueva mirada a la Gestión Escolar*. REDEM Red Educa Mundial: <https://www.redem.org/que-es-el-marco-de-buen-desempeno-del-directivo-una-nueva-mirada-a-la-gestion-escolar/>

Roman, I. (2021). *Habilidades comunicativas y desempeño docente en la Institución Educativa N° 1199 Mariscal Ramón Castilla - Chaclacayo, 2020. (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58881>

Sánchez, O., Herrero, R., & Hortiguela, A. (2013). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Paraninfo. <https://n9.cl/ity04>

Serrano, R., & Martín, A. M. (2017). Diagnóstico de la problemática actual de las direcciones escolares. *Revista Complutense de Educación*, 28(4), 1193-1210. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5209/RCED.51637>

Simeon, R. (2021). *Competencias laborales y habilidades comunicativas en docentes de la IE. 3045 José Carlos Mariátegui, La Chira 2021. (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/68294>

Solorzano, E. (2018). *Desempeño directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0152 "José Carlos Mariátegui" – UGEL 05, distrito de San Juan de Lurigancho, 2018. (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/24000>

Sosa, O. (2020). *Relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de desempeño en la gestión escolar de directores de instituciones educativas del nivel medio del sector oficial y privado de la región 31 de la ciudad de Fernando de la Mora. (Tesis de doctorado)*. Universidad Iberoamericana, Paraguay. <http://difuciencia.unibe.edu.py/bitstream/123456789/59/1/TESIS-OLGA-SOSA.pdf>

Trigueros, Y. (2022). *Gestión del desempeño directivo y calidad educativa desde la perspectiva de los docentes distrito de Chilca, 2021. (Tesis de maestría)*. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77473>

- UNESCO. (2017). *Necesidades formativas y condiciones institucionales en un grupo de docentes y directivos del Perú*. Ministerio de Educación del Perú. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260918/PDF/260918spa.pdf>.  
multi
- Van-Der, C. (2022). *El libro de las habilidades de comunicación*. Ediciones Edith Diaz de Santos. <https://n9.cl/m8ve4>
- Vara, A. (2012). *7 pasos para elaborar una tesis: Como elaborar y asesorar una tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias sociales y Humanidades*. Macro. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Villamar, J. (2015). El positivismo y la investigación científica. *Revista empresarial ICE*, 9, 29-34. <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/20>
- Villaroel, L. (2019). *Métodos Bioestadísticos*. Alfaomega Grupo. [https://books.google.com.pe/books?id=\\_H14EAAAQBAJ&pg=PA312&dq=regresi%C3%B3n+logistica+ordinal&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjowp7L8vH4AhXIKrkGHWDiCi0Q6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=regresi%C3%B3n%20logistica%20ordinal&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=_H14EAAAQBAJ&pg=PA312&dq=regresi%C3%B3n+logistica+ordinal&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjowp7L8vH4AhXIKrkGHWDiCi0Q6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=regresi%C3%B3n%20logistica%20ordinal&f=false)

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO: Habilidades comunicativas y desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.						
Autor: Torres Navarro, Karina						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>General: ¿De qué manera las habilidades comunicativas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago? Cusco, 2022?</p> <p>Problemas específicos: 1. ¿De qué manera las habilidades para hablar en público inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago? Cusco, 2022?</p> <p>2. ¿De qué manera las habilidades para atención telefónica inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones</p>	<p>General: Determinar de qué manera las habilidades comunicativas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p> <p>Objetivos específicos: 1. Establecer de qué manera las habilidades para hablar en público inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p> <p>2. Establecer de qué manera las habilidades para atención telefónica inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres</p>	<p>General: Existe incidencia significativa de las habilidades comunicativas sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p> <p>Hipótesis específicas: 1.Existe incidencia significativa de las habilidades para hablar en público sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p> <p>2.Existe incidencia significativa de las habilidades para atención telefónica sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones</p>	Variable 1: Habilidades Comunicativas			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles/ Rangos
			D1: Habilidades para hablar en público	Control de nervios Técnicas de respiración y relajación Dominio de tema Generación de interés	1,2 3,4 5,6 7,8	Alto (106-120) Moderado (65-105) Bajo (24-64)
			D2: Habilidades para atención telefónica	Capacidad de hablar con claridad Capacidad de escuchar activamente Capacidad para resolver problemas vía telefónica	9,10 11,12 13,14	
			D3: Habilidades para realizar entrevistas	Preparación de la entrevista Explicación de la entrevista Evaluación de la entrevista	15,16 17,18 19,20	
D4: Habilidades conversacionales	Dominio de lenguaje verbal Dominio de lenguaje no verbal	21,22 23,24				
Variable 2: Desempeño Directivo						

<p>educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022?</p> <p>3. ¿De qué manera las habilidades para realizar entrevistas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago? Cusco, 2022?</p> <p>4. ¿De qué manera las habilidades conversacionales inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago? Cusco, 2022?</p>	<p>instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p> <p>3. Establecer de qué manera las habilidades para realizar entrevistas inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p> <p>4. Establecer de qué manera las habilidades conversacionales inciden en el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p>	<p>educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p> <p>3.Existe incidencia significativa de las habilidades para realizar entrevistas sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p> <p>4.Existe incidencia significativa de las habilidades conversacionales sobre el desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022.</p>	<p>D1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Planificación institucional</p> <p>Participación democrática</p> <p>Condiciones operativas de aprendizaje</p> <p>Procesos de evaluación de la gestión</p>	<p>1,2</p> <p>3,4</p> <p>5,6</p> <p>7.8</p>	<p>Superior</p> <p>(135-155)</p> <p>Medio</p> <p>(83-134)</p> <p>Inferior</p> <p>(31-82)</p>
			<p>D2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p>	<p>Comunidad de aprendizaje con los docentes</p> <p>Calidad de procesos pedagógicos</p>	<p>9,10</p> <p>11,12</p>	
			<p>D3: Desarrollo de equipo</p>	<p>Interrelación con el equipo</p> <p>Comprensión de acciones del equipo</p> <p>Logro del compromiso y lealtad del equipo</p>	<p>13,14</p> <p>15,16</p> <p>17,18</p>	
			<p>D4: Liderazgo</p>	<p>Orientación al logro de metas y objetivos institucionales</p> <p>Evaluación de los logros</p> <p>Priorización de actividades</p>	<p>19,20</p> <p>21,22</p> <p>23,24</p>	
			<p>D5: Pensamiento estratégico</p>	<p>Debilidades de la I.E.</p> <p>Fortalezas de la I.E.</p> <p>Oportunidades de la I.E.</p> <p>Amenazas de la I.E.</p>	<p>25</p> <p>26,27</p> <p>28,29</p> <p>30,31</p>	



Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial
Tipo: Aplicada Nivel: Explicativo Enfoque: Cuantitativo Diseño: No experimental Método: Hipotético-deductivo	Población: 87 docentes Muestra: 71 docentes Muestreo probabilístico estratificado	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario De la variable 1: Habilidades Comunicativas Nro. Ítems: 24 De la variable 2: Desempeño directivo Nro. Ítems: 31	Descriptiva: Uso del software SPSS V. 25 para la descripción de tablas y figuras. Inferencial: Se recurrirá a la regresión logística ordinal.

## Anexo 2. Matriz de operacionalización de habilidades comunicativas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Habilidades para hablar en público	Control de nervios	1,2		
	Técnicas de respiración y relajación	3,4		
	Dominio del tema	5,6		
	Generación de interés	7,8		
Habilidades para atención telefónica	Capacidad de hablar con claridad	9,10	Ordinal	Alto
	Capacidad de escuchar activamente.	11,12	Likert	(106-120)
	Capacidad de resolver problemas vía telefónica	13,14	(5) Excelente (4) Adecuado (3) Regular (2) Deficiente	Moderado (65-105) Bajo
Habilidades para realizar entrevistas	Preparación de la entrevista	15,16	(1) Muy deficiente	(24-64)
	Explicación de la entrevista	17,18		
Habilidades conversacionales.	Evaluación de la entrevista	19,20		
	Dominio de lenguaje verbal	21,22		
	Dominio de lenguaje no verbal	23,24		

Nota: Adaptado de *El libro de las habilidades de comunicación* (Van-Der, 2022)

<https://n9.cl/m8ve4>

### Matriz de operacionalización del Desempeño Directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Planificación institucional	1,2		
	Participación democrática	3,4		
	Condiciones operativas de aprendizaje	5,6		
	Procesos de evaluación de la gestión	7,8		
Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Comunidad de aprendizaje con los docentes	9,10		
	Calidad de procesos pedagógicos	11,12		
Desarrollo de equipo	Interrelación con el equipo	13,14	Ordinal	Superior
	Comprensión de acciones del equipo	15,16	Likert	(135-155)
	Logro del compromiso y lealtad del equipo	17,18	(5) Muy bueno	Medio
			(4) Bueno	
Liderazgo	Orientación al logro de metas y objetivos institucionales	19,20	(3) Regular	(83-134)
			(2) Malo	
	Evaluación de los logros	21,22		Inferior
	Priorización de actividades	23,24	(1) Muy malo	(31-82)
Pensamiento estratégico	Debilidades de la I.E.	25		
	Fortalezas de la I.E.	26,27		
	Oportunidades de la I.E.	28,29		
	Amenazas de la I.E.	30,31		

Nota: Adaptado de *Marco de buen desempeño del directivo: directivos construyendo escuela* (MINEDU, 2014)

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5182/Marco%20de%20Buen%20Desempe%c3%b1o%20del%20Directivo%20directivos%20construyendo%20escuela%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y;>

*Cómo seleccionar directivos en centros educativos* (Algora y Valencia, 2020) <https://n9.cl/rsklh>

### Anexo 3. Instrumentos de la investigación

#### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE HABILIDADES COMUNICATIVAS

Es un honor dirigirse a su persona, soy la Prof. Torres Navarro, Karina, con Nro. DNI. 43419433, de la Universidad César Vallejo. La encuesta que se muestra a continuación forma parte de una investigación de postgrado titulado “Habilidades comunicativas y desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales Santiago. Cusco, 2022”, el mismo que pretende utilizarse únicamente con fines académicos conservando la discreción que amerita.

Se le agradece su cordial colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas marcan con una x en la alternativa que usted considere pertinente.

#### Variable 1: Habilidades comunicativas.

##### Escala auto valorativa

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

Ítems o preguntas	1	2	3	4	5
<b>V1. Habilidades Comunicativas.</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
<b>Dimensión 1: Habilidades para hablar en público.</b>					
1) Considera que el director tiene un control de sus nervios cuando habla en público.					
2) Cree que el director está preparado para hablar en público.					
3) Cree que el director utiliza técnicas de respiración para hablar en público.					
4) Piensa que el director desarrolla técnicas de relajación antes de dirigirse a la comunidad educativa.					
5) Considera que el director tiene un dominio de escenario cuando habla con la comunidad educativa.					

6) Cree que las destrezas utilizadas por el director para hablar en público mejoran el dominio del tema que expone.					
7) Cree que el director genera interés cuando se dirige a los docentes o la comunidad educativa.					
8) Piensa que el director debería mejorar sus discursos para generar interés en los oyentes de la institución.					
<b>Dimensión 2: Habilidades para atención telefónica.</b>					
9) Considera que el director se expresa con claridad cuando habla por teléfono con los docentes.					
10) Cree que el director debería mejorar su forma de comunicarse por teléfono.					
11) Considera que el director presta atención a los docentes cuando se comunican por teléfono.					
12) Cree que el director debería prestar más atención a los docentes durante las llamadas telefónicas.					
13) Cree que el director tiene habilidades para poder resolver problemas vía telefónica.					
14) Considera que el director debería mejorar la forma de resolver problemas cuando se comunica por teléfono.					
<b>Dimensión 3: Habilidades para realizar entrevistas.</b>					
15) Considera que el director se prepara antes de entrevistar a los docentes.					
16) Considera que el director debería prepararse mejor para las entrevistas con los docentes.					
17) Considera que el director explica claramente el propósito de la entrevista a los docentes o padres de familia.					
18) Piensa que el director formula preguntas a los docentes de forma clara y precisas durante las reuniones.					
19) Considera que el director realiza un análisis transparente luego de cada reunión con los docentes.					
20) Cree que el director debería mejorar la manera de analizar los resultados de las reuniones con los docentes.					
<b>Dimensión 4: Habilidades conversacionales.</b>					
21) Considera que el director posee un buen vocabulario durante la realización de sus actividades en la institución.					

22) Piensa que el director utiliza adecuadamente sus expresiones cuando se dirige a la comunidad educativa.					
23) Considera que el director mantiene la mirada a los ojos hacia las personas cuando realiza sus actividades en la institución.					
24) Piensa que el director mantiene una adecuadamente postura corporal cuando se dirige a la comunidad educativa.					

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE DESEMPEÑO DIRECTIVO

Es un honor dirigirse a su persona, soy la Prof. Torres Navarro, Karina, con Nro. DNI. 43419433, de la Universidad César Vallejo. La encuesta que se muestra a continuación forma parte de una investigación de postgrado titulado “Habilidades comunicativas y desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales Santiago. Cusco, 2022”, el mismo que pretende utilizarse únicamente con fines académicos conservando la discreción que amerita.

Se le agradece su cordial colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas marcan con una x en la alternativa que usted considere pertinente.

### Variable 2: Desempeño directivo.

#### Escala auto valorativa

Muy bueno (MB) = 5

Bueno (B) = 4

Regular (R) = 3

Malo (M) = 2

Muy malo (MM) = 1

Ítems o preguntas	1	2	3	4	5
<b>V2. Desempeño directivo.</b>	<b>MM</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>B</b>	<b>MB</b>
<b>Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</b>					
1) Cómo valora la planificación de las actividades que realiza el director para el logro de los objetivos.					
2)Cuál es su apreciación respecto a las actividades de mejora en la planificación institucional.					
3) Cómo considera la participación del director en la toma de decisiones.					
4) Cómo valora la democracia en la toma de decisiones dentro de la institución.					
5) Cómo considera los horarios para las reuniones convocadas por el director.					
6) Cómo valora las condiciones para el desarrollo de actividades gestionadas por el director de la institución.					
7) Cuál es su apreciación respecto a los procesos de evaluación docente realizadas por el director.					

8) Cómo valora la importancia de mejorar los procesos de evaluación docentes.					
<b>Dimensión 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</b>					
9) Cuál es su valoración respecto a la participación del director en las reuniones docentes para abordar problemas surgidos en el aula.					
10) Cuál es su apreciación respecto a la promoción de reuniones de aprendizaje convocadas por el director.					
11) Cómo considera la participación del director en las actividades para el logro de un aprendizaje significativo en la institución.					
12) Cómo valora la participación del director en las actividades para mejorar los conocimientos de los docentes en la institución.					
<b>Dimensión 3: Desarrollo de equipo</b>					
13) Cómo valora la interrelación del director con el equipo docente durante las actividades extracurriculares de la institución.					
14) Cómo considera la interrelación del director con el equipo docente durante las actividades curriculares de la institución.					
15) Cómo valora el director los trabajos en equipo de los docentes.					
16) Cómo considera la designación de comisiones para organizar las actividades escolares en la institución.					
17) Cómo valora las acciones del director para el logro del compromiso de los docentes en la institución.					
18) Cómo considera las actividades del director para alcanzar la lealtad de los docentes en la institución.					
<b>Dimensión 4: Liderazgo</b>					
19) Cómo considera el desarrollo de actividades para el logro de las metas institucionales.					
20) Cómo valora el liderazgo del director para el logro de los objetivos institucionales.					
21) Cómo considera la evaluación de los logros de la institución por parte del director.					
22) Cómo considera la importancia de mejorar la manera de evaluar los logros de la institución.					
23) Cómo valora la priorización de actividades en la institución.					
24) Cómo considera la importancia de mejorar la priorización de actividades en la institución.					
<b>Dimensión 5: Pensamiento estratégico.</b>					



25)Cómo valora las acciones del director para mejorar la infraestructura de la institución.					
26)Cómo considera el uso de la tecnología de información y comunicación que posee la institución.					
27)Cómo valora las acciones del director para la mejora del reconocimiento institucional.					
28)Cómo valora el conocimiento del director respecto a las oportunidades existentes en el ámbito educativo de su jurisdicción.					
29)Cómo considera el uso de las oportunidades existentes en el ámbito educativo para beneficiar a la institución.					
30)Cómo considera el análisis del director respecto a las amenazas existentes en el ámbito educativo de su jurisdicción.					
31)Cómo valora los planes de contención desarrollados por el director.					

#### Anexo 4: Validación de los expertos

##### Validez del contenido del instrumento que mide la variable desempeño directivo

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

..... EL INSTRUMENTO ES APLICABLE .....

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable []      Aplicable después de corregir [  ]

No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: VILLENA TITO, ROBERTO

DNI: 23879013

Especialidad del validador: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

..... 26 ..... de ..... MAYO ..... del 2022.

I.E. CIENCIAS CUSCO

  
MAG. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
Roberto Villena Tito

Firma del Experto Informante

##### Validez del contenido del instrumento que mide la variable habilidades comunicativas

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

..... EL INSTRUMENTO ES APLICABLE .....

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]

No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg:

VILLENA TITO, ROBERTO

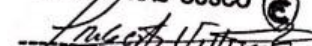
DNI: 23879013

Especialidad del validador:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

..... 26 ..... de ..... MAYO ..... del 2022.

I.E. CIENCIAS CUSCO

  
MAG. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN  
Roberto Villena Tito

Firma del Experto Informante

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
VILLENA TTITO, ROBERTO DNI 23879013	<b>TITULO DE LIC. EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 29/02/1996 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
VILLENA TTITO, ROBERTO DNI 23879013	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> ESPECIALIDAD MATEMATICA Y COMPUTACION Fecha de diploma: 18/03/2009 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO <i>PERU</i>
VILLENA TTITO, ROBERTO DNI 23879013	<b>INGENIERO ELECTRICISTA</b> Fecha de diploma: 10/11/2010 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
VILLENA TTITO, ROBERTO DNI 23879013	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 12/05/1995 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
VILLENA TTITO, ROBERTO DNI 23879013	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 29/02/1996 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
VILLENA TTITO, ROBERTO DNI 23879013	<b>BACHILLER EN INGENIERIA ELECTRICA</b> Fecha de diploma: 15/09/2004 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO <i>PERU</i>
VILLENA TTITO, ROBERTO DNI 23879013	<b>MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</b> Fecha de diploma: 17/05/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 09/09/2011 Fecha egreso: 22/09/2013	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>

## Validez del contenido del instrumento que mide la variable habilidades comunicativas

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento presente, tiene todos los parámetros necesarios para ser aplicado.

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ x ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**

**No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Uscamaita Uscamaita Elia

**DNI:** 24486299

**Especialidad del validador:** Magister en Administración de la educación

**Cusco, 26 de mayo del 2022.**



-----  
Firma del Experto Informante

## Validez del contenido del instrumento que mide la variable desempeño directivo

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento presente, tiene todos los parámetros necesarios para ser aplicado.

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ x ]**      **Aplicable después de corregir [ ]**

**No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Uscamaita Uscamaita Elia

**DNI:** 24486299

**Especialidad del validador:** Magister en Administración de la educación

**Cusco, 26 de mayo del 2022.**



-----  
Firma del Experto Informante



**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos

### REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
USCAMAITA USCAMAITA, ELIA DNI 24486299	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b> Fecha de diploma: 10/02/2006 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
USCAMAITA USCAMAITA, ELIA DNI 24486299	<b>MAGISTER EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION</b> Fecha de diploma: 25/05/15 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

## Validez del contenido del instrumento que mide la variable habilidades comunicativas

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento presenta todos los parámetros necesarios para ser aplicado

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**              **Aplicable después de corregir [ ]**  
**No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador:**

Mg: Juan Bautista Sanchez Paucar                      **DNI:** 43022755

**Especialidad del validador:** Maestro en Administración de la Educación

**Cusco, 26 de mayo del 2022.**



-----  
Firma del Experto Informante

## Validez del contenido del instrumento que mide la variable desempeño directivo

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** El instrumento presenta todos los parámetros necesarios para ser aplicado

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**              **Aplicable después de corregir [ ]**  
**No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador:**

Mg: Juan Bautista Sanchez Paucar                      **DNI:** 43022755

**Especialidad del validador:** Maestro en Administración de la Educación

**Cusco, 26 de mayo del 2022.**



-----  
Firma del Experto Informante

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de  
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e  
Información Universitaria y  
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
SANCHEZ PAUCAR, JUAN BAUTISTA DNI 43022755	<b>BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACION</b> Fecha de diploma: 25/10/2012 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO <i>PERU</i>
SANCHEZ PAUCAR, JUAN BAUTISTA DNI 43022755	<b>MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</b> Fecha de diploma: 07/12/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: 22/07/2011 Fecha egreso: 21/07/2013	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>

### Anexo 5. Prueba de confiabilidad.

	Estadísticas de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	N.º de elementos
<b>Instrumento 1</b>	,892	24
Habilidades comunicativas		
<b>Instrumento 2</b>	,980	31
Desempeño directivo		

### Anexo 6. Escala de interpretación de confiabilidad

Según Ñaupas et al. (2014, p.217) se considera la siguiente escala para determinar la confiabilidad de la prueba Alfa de Cronbach


- De 0.53 a menos: Confiabilidad nula
- De 0.54 a 0.59: Confiabilidad baja
- De 0.60 a 0.65: El instrumento es confiable
- De 0.66 a 0.71: Es muy confiable
- De 0.72 a 0.99: Confiabilidad excelente
- 1.00 : Confiabilidad perfecta

### Anexo 7. Resultados de pruebas de normalidad


	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades para hablar en público	,119	71	,014	,966	71	,051
Habilidades para atención telefónica	,121	71	,012	,953	71	,010
Habilidades para realizar entrevistas	,131	71	,004	,958	71	,019
Habilidades conversacionales.	,269	71	,000	,879	71	,000
Habilidades comunicativas	,141	71	,001	,950	71	,007
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	,165	71	,000	,940	71	,002
Orientación de los procesos pedagógicos	,222	71	,000	,906	71	,000
Desarrollo de equipo	,205	71	,000	,957	71	,015
Liderazgo	,202	71	,000	,924	71	,000
Pensamiento estratégico	,211	71	,000	,926	71	,000
Desempeño directivo	,154	71	,000	,938	71	,002



## Anexo 8. Carta de aceptación de la Institución Educativa



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**



**POS  
GRA  
DO**

Lima, 30 de mayo de 2022

**Carta P. 0554-2022-UCV-EPG-SP**

**Magíster**  
LUZMILA SOLORIZANO QUISPE  
DIRECTORA  
I.E.I 463 - 50820

De mi mayor consideración:

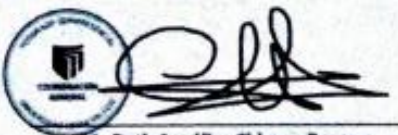
Es grato dirigirme a usted, para presentar a **TORRES NAVARRO KARINA**; identificado(a) con DNI/CE N° 43419433 y código de matrícula N° 7002677011; estudiante del programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** en modalidad semipresencial del semestre 2022-I quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de **MAESTRO(A)**, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (tesis) titulado:

**Habilidades comunicativas y desempeño directivo desde la perspectiva docente en tres instituciones educativas estatales, Santiago. Cusco, 2022**


En este sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso a nuestro(a) estudiante, a fin que pueda obtener información en la institución que usted representa, siendo nuestro(a) estudiante quien asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de concluir con el desarrollo del trabajo de investigación (tesis).

Agradeciendo la atención que brinde al presente documento, hago propicia la oportunidad para expresar los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



**MBA. Ruth Angélica Chicana Becerra**  
Coordinadora General de Programas de Posgrado Semipresenciales  
Universidad César Vallejo



LE INTEGRADA INICIALMENTE  
PLAZA N° 2020 GENERAL OLLANTA

**Mg. Luzmila Solórzano Quispe**  
DIRECTORA

31-05-2022.

f | t | i | v

[ucv.edu.pe](http://ucv.edu.pe)

Somos la universidad de los que quieren salir adelante.