



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Habilidades directivas y la comunicación organizacional en
instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022

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

AUTOR:

Pulache Vegas, Angel David ([orcid.org/ 0000-0003-4314-5659](https://orcid.org/0000-0003-4314-5659))

ASESOR:

Mg. Valverde Rodríguez Wilfredo Gerardo ([orcid.org/ 0000-0002-8822-7642](https://orcid.org/0000-0002-8822-7642))

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

PIURA – PERÚ

2023

Dedicatoria

A Dios por la fortaleza que me brinda, a mis familiares, amigos y colegas por su motivación y apoyo constante en el logro de este grado.

Agradecimientos

A mi asesor por el apoyo, paciencia y preocupación para la realización de la investigación.

Índice de contenidos

| | |
|--|-----|
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimientos | iii |
| Índice de contenidos | iv |
| Índice de tablas..... | v |
| Resumen | vi |
| Abstract..... | vii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 4 |
| III. METODOLOGÍA | 15 |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación | 15 |
| 3.2. Variables y operacionalización | 16 |
| 3.3. Población, muestra y muestreo | 17 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:..... | 18 |
| 3.5. Procedimientos:..... | 18 |
| 3.6. Método de análisis de datos: | 18 |
| 3.7. Aspectos éticos: | 19 |
| IV. RESULTADOS | 20 |
| V. DISCUSIÓN..... | 29 |
| VI. CONCLUSIONES | 35 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 36 |
| ANEXOS | |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Nivel de habilidades directivas | 20 |
| Tabla 2. Nivel de habilidades personales | 21 |
| Tabla 3. Nivel de habilidades interpersonales | 22 |
| Tabla 4. Nivel de habilidades grupales..... | 23 |
| Tabla 5. Nivel de comunicación organizacional..... | 24 |
| Tabla 6. Relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional | 25 |
| Tabla 7. Relación entre las habilidade personales y la comunicación organizacional | 26 |
| Tabla 8. Relación entre las habilidades interpersonales y la comunicación organizacional..... | 27 |
| Tabla 9. Relación entre las habilidades grupales y la comunicación organizacional | 28 |

Resumen

La presente investigación, tuvo como fin determinar la relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022. Enmarcándose en una investigación básica, no experimental, con diseño transeccional correlacional, se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario, tipo Likert para cada variable. La muestra estuvo integrada por 150 docentes y para establecer el grado de confiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach.

Los resultados estadísticos, señalaron que la mayoría de los docentes indican que las habilidades directivas son regulares y buenas, y un porcentaje menor a la mitad indica que son malas. En cuanto a la comunicación organizacional, la mayoría refieren que existe una regular y buena comunicación organizacional y un porcentaje menor indicó que es mala. Además, se concluyó que las variables mencionadas se relacionan de forma significativa, quedando evidenciado por el coeficiente Rho de Spearman 0.000 y que siendo menor a 0.005, termina por rechazar la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.

Palabras clave: Habilidades directivas, personal directivo, comunicación organizacional.

Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between managerial skills and organizational communication of teachers in primary level educational institutions in Paita, 2022. As part of a basic, non-experimental research, with a transectional correlational design, a survey was used as a technique and a Likert-type questionnaire was used as an instrument for each variable. The sample consisted of 150 teachers and Cronbach's alpha coefficient was used to establish the degree of reliability.

The statistical results showed that most of the teachers indicated that their managerial skills were fair and good, and less than half indicated that they were poor. Regarding organizational communication, most of the teachers reported that there is regular and good organizational communication and a smaller percentage indicated that it is bad. In addition, it was concluded that the variables mentioned are significantly related, as evidenced by Spearman's Rho coefficient 0.000, which being less than 0.005, the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted.

Keywords: Management skills, management personnel, organizational communication.

I. INTRODUCCIÓN

A principios del siglo XXI la tendencia e incremento de las habilidades en cualquier labor u ocupación se convirtieron en un menester para las empresas e instituciones, lo que les permitió darse cuenta que si quieren sobrevivir en este mundo globalizado, necesitan realizar e incorporar cambios en sus procesos, estructuras, mercados, tecnologías y demás aspectos de su rol (Jiménez y Gamboa, 2018) para lograrlo es necesaria la constitución e incremento de habilidades directivas con las que cuenta el equipo directivo quien es la base principal para que pueda existir desarrollo en la institución. (Ascón, García y Lájara, 2019)

En la actualidad, se han producido varios cambios debido al surgimiento de la globalización, el apogeo de la sociedad del conocimiento y la pandemia del Covid- 19 y el sector educación está viviendo a esta realidad, ya que, hemos sido testigos de que las autoridades y sobre todo los directores tuvieron que asumir y tomar decisiones rápidas, lo que los obligó a capacitarse en el mínimo tiempo posible para poder proponer y replantear estrategias propicias (Rubio, 2020) haciendo uso de sus habilidades directivas orientadas a realizar procesos educativos que garanticen calidad y una óptima educación (Ruíz y Villavicencio, 2020)

Es así que, los directivos deben desarrollar y potencializar sus habilidades a través de la búsqueda de capacitaciones constantes, para que pueda existir una dirección eficaz y eficiente en la institución educativa que están liderando (Ascón, García y Irene (2018) así como poder atender a las necesidades de acuerdo a la realidad latente, también puedan conducir, dirigir, brindar el monitoreo y seguimiento, sobre todo a los docentes, quienes son responsables directos y principales del quehacer educativo (Pereda, López y Santa Cruz, 2018).

El Ministerio de Educación del Perú, inició el 2014 y continúa realizando el Concurso Público a docentes para tener acceso a cargos de Director y Subdirector, con la finalidad de garantizar su acceso en Instituciones Educativas Públicas, donde el maestro puede estar en estos cargos solo por un periodo de cuatro años. Cuando

se culmina su gestión, debe pasar por un proceso de evaluación que le permita definir si permanece en el cargo o debe retornar al aula. (Cuenca,2020)

Asimismo, en un estudio realizado, se observó que los directivos tienen debilidades que dificultan sus habilidades directivas y por lo tanto influye en el trabajo que desarrollan los docentes. Una de las actitudes que presentan es que los directivos son distantes con los docentes, esto genera que ellos se encuentren desmotivados para realizar sus actividades, asimismo, generan un inadecuado clima institucional, haciendo que existan variaciones en la estabilidad de los trabajadores y que estos lo hagan bajo presión o solamente cumplen por necesidad y no por vocación. (Moreno y Wong, 2018)

En nuestro distrito de Paita, se observó que los directivos tenían serios inconvenientes en el desempeño y cumplimiento de sus funciones, puesto que, centraban sus labores en cumplir con los aspectos administrativos relacionados con la documentación y se descuidó la comunicación que debe existir con los docentes. Por ello, es necesario que se desarrollen las habilidades directivas y así fomentar la comunicación, motivando al desarrollo de habilidades a nivel personal, intrapersonal y grupal que permita el favorecimiento de un ambiente propicio en cada institución.

La investigación estuvo enfocada en determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022. Con esta perspectiva se planteó la investigación: ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita? Asimismo, fue necesario señalar los problemas específicos: P₁. ¿De qué manera las habilidades personales tienen relación con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita? P₂. ¿Qué relación tienen las habilidades interpersonales en la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita? P₃. ¿Cómo es la relación entre las habilidades grupales y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita?

El problema planteado se justificó en el hecho de describir la situación actual de las habilidades directivas que presentan los directivos y docentes de las instituciones educativas en el nivel primario y poder establecer la manera en que estas se relacionan con la comunicación organizacional, asimismo, los resultados serán un insumo importante para ayudar a desarrollar las habilidades básicas directivas, mejorando así sus capacidades de liderazgo y la comunicación de la organización.

Se consideró el objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022. Los objetivos específicos: 0₁. Establecer si se relacionan las habilidades personales con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita. 0₂. Determinar la relación entre las habilidades interpersonales y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita. 0₃. Establecer si hay relación entre las habilidades grupales con la comunicación organizacional de los docentes de instituciones educativas del nivel primario de Paita.

También, se analizó la hipótesis general: H_i: Las habilidades directivas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022; como hipótesis específicas, tenemos, H₁: Las habilidades personales se relacionan significativamente con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita. H₂: Las habilidades interpersonales tienen una relación significativa con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita. H₃: Las habilidades grupales presentan una relación significativa con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita.

II. MARCO TEÓRICO

Se han revisado trabajos previos según el contexto internacional y nacional, en los que se ha podido encontrar información de antecedentes de investigaciones que aportan al estudio de esta investigación.

Marteau (2022) tuvo como objetivo Identificar las habilidades y capacidades personales directivas adecuadas para gestionar organizaciones complejas de I+D, en la ciudad de La Plata. La metodología que empleó fue una investigación exploratoria, descriptiva con estudio de caso, la población fue de 229 investigadores, con un tamaño de muestra de 68 personas, y como técnica se utilizó la encuesta y aplicó cuestionarios online. Se obtuvo el siguiente resultado: Una baja valoración en manejar herramientas de gestión de proyectos y analizar los procesos administrativos. El estudio concluyó: Existe una fuerte correlación entre las habilidades personales directivas.

Faginson (2020) plantea su objetivo Analizar si las habilidades directivas inciden en la gestión administrativa de los directores de educación, distrito 09D03– Centro, zona 8 – Ecuador. Empleó una metodología con enfoque mixto, exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo; la población la conformó personal administrativo y directivo, teniendo como muestra a 100 personas, aplicándoseles la encuesta por medio de la resolución de un cuestionario. Se obtuvo el siguiente resultado: La prueba Chi- cuadrado arrojó un nivel significativo menor a 0,05 ($0,000 < 0,05$). El estudio concluyó: Las habilidades directivas inciden en la gestión administrativa.

Coello, Jiménez y Huilcapi (2021) en su revista científica plantean su objetivo Determinar si las habilidades directivas influyen sobre los resultados de la Unidad Educativa Replica Eugenio Espejo, Babahoyo. Utilizaron la metodología basada en investigación básica con diseño no experimental, correlacional- causal; su muestra de la población fue 20 docentes, emplearon la técnica de la encuesta a través de la aplicación del cuestionario. Obtuvieron como resultado: el valor de significancia (sig.) es 0,136 esto es mayor a 0,05 establecido. Llegaron a la conclusión que las variables no se relacionan porque son independientes.

Parrales (2022) en su objetivo busca Determinar si se relaciona la Comunicación organizacional y la gestión del cambio en el Colegio Fiscal "Clemente Yerovi" Guayaquil. La metodología es una investigación correlacional con diseño no experimental, descriptivo- correlacional, su población estuvo conformada por autoridades y docentes, cuya muestra fue de 38 encuestados, empleó la encuesta como técnica y aplicó cuestionarios. Se obtuvo el siguiente resultado: El 79% de los trabajadores señalaron la comunicación organizacional tiene un nivel regular y el 21% opina que está en un nivel bueno. El estudio concluyó: Entre ambas variables existe una relación significativa.

Saullo (2018) presentó como objetivo Investigar si el enfoque por competencias del Equipo Directivo, mejora y fortalece la gestión en los Colegios del Nivel Primario de la Provincia Santa Rosa de Lima. La metodología empleada fue de enfoque mixto, descriptivo, transversal; la población la conformaron directivos y docentes, su muestra fue de 84 educadores y 7 directivos, se realizó la técnica de la encuesta y entrevista, aplicándose cuestionarios. Obtuvo el siguiente resultado: Las competencias del Equipo Directivo, en función de los docentes de cada escuela, presenta el siguiente resultado ANOVA [$F(1, 81) = 1,104, p < .368$]. El estudio concluyó señalando: Hay una relación significativa en las competencias del Equipo Directivo.

En las investigaciones que se realizaron a nivel nacional, se ha considerado a Tavera (2022) cuyo objetivo fue Precisar si la comunicación organizacional se relaciona con el trabajo colaborativo de los docentes de una institución educativa pública, UGEL Talara. La metodología fue la investigación básica con un diseño no experimental, descriptivo – correlacional, la muestra de su población fue de 160 docentes, empleó la técnica de la encuesta y aplicó dos cuestionarios. Se obtuvo el siguiente resultado: Existe una doble significatividad de 0,000 y al ser menor a 0,05, permitió que la hipótesis alternativa sea aceptada. Concluyó: El Rho de Spearman se calculó como 0,851 indicando que las variables tienen una relación positiva muy fuerte.

Castillo (2022) en su objetivo buscó Establecer la relación que presentan las competencias directivas y habilidades blandas de una Institución Educativa en Magdalena. Empleó la metodología de una investigación básica, con diseño no experimental, descriptivo correlacional, la muestra fue 37 educadores de su población, empleando como técnica a la encuesta y aplicando dos cuestionarios. Se obtuvo el siguiente resultado: La prueba Rho de Spearman indica que hubo una relación moderada (valor $p = 0,000 < 0,05$). El estudio concluyó indicando una correlación de 0.572, significativo entre las variables.

Felipe (2022) cuyo objetivo fue Establecer si se relacionan las habilidades directivas con la gestión administrativa de la institución educativa Santa Rosa, Chepén. La metodología fue una investigación básica con diseño no experimental correlacional, descriptivo y transversal, la muestra poblacional fue 20 docentes y 5 administrativos, usó la técnica de la encuesta y aplicó cuestionarios. Obtuvo el siguiente resultado: El p_valor es 0.002 y es menor a 0.005 donde se aceptó la hipótesis alterna. El estudio concluyó: El coeficiente de Rho es 0.600 e indica que hay una relación significativa alta.

Caycho (2019) planteó como objetivo Determinar cómo las habilidades directivas contribuyen en el emprendimiento de los docentes de la Red 13, UGEL 04, Carabayllo. Realizó una investigación básica con diseño no experimental transversal, trabajó con la muestra poblacional de 100 docentes, empleó la encuesta como técnica e hizo uso de cuestionarios para cada variable. Se obtuvo como resultado: El 12% de los docentes perciben a las habilidades directivas en un nivel bajo, mientras que el 74% las perciben en un nivel moderado y el 14% las perciben en un nivel alto. El estudio concluyó: Las habilidades directivas tienen predisposición moderada e influyen en el Emprendimiento.

Ccapa (2019) indicó que su objetivo fue Determinar si las habilidades directivas están relacionadas con el clima institucional de los educadores del distrito de Moho- Puno. La metodología empleada fue una investigación básica con diseño no experimental correlacional transversal, con una muestra poblacional de 105 docentes, usó la encuesta y aplicó cuestionarios para recoger información sobre ambas variables. Se obtuvo el siguiente resultado: El Rho tuvo una relación 0.962, con un nivel de significancia que mostró que la relación $p=0.00$ fue menor a 0.05. El estudio concluyó: Ambas variables estudiadas, presentan una fuerte relación.

La variable de estudio Habilidades directivas en la investigación, está sustentada en la teoría del desarrollo organizacional con el aporte de Lewin y McGregor, donde a través de esta teoría se intenta aplicar las ciencias que estudian la conducta a una organización gestora del conocimiento, haciendo énfasis en que los empleados o trabajadores son el factor decisivo que garantiza el éxito o fracaso de una institución, por ello debe iniciarse por ajustar su estructura, mantener la eficacia en el trabajo en equipo y desarrollar relaciones que prevengan los conflictos, que se puedan atender de manera rápida y oportuna si se presentan; específicamente el desarrollo de la organización considerará cómo lidiar con problemas relacionados con la comunicación, conflictos intergrupales, problemas de dirección y liderazgo, identidad institucional y situaciones de destino para la empresa u organización, y cómo responder a las necesidades de los empleados dentro de la organización. (Rivas, 2007)

También es necesario precisar sobre la teoría de la contingencia, una escuela cuyos principales representantes Joan Woodward, Tom Burns, G.M Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, argumentan que toda organización o empresa como sistema abierto, deberá considerar el medio y su condición actual, pues su éxito dependerá del grado de adaptación a las situaciones que se presenten. Dada la naturaleza dinámica de las entidades, muestran que no existe una única forma para el logro de los objetivos. (Rodríguez, 2007). La importancia de esta escuela es que muestra que puede verse afectada de manera diferente por influencias externas, según la industria y el medio en el que se desarrolla la organización, por lo que necesitan crear diferentes estructuras y modelos para organizar un área en

consecuencia, sobre principios burocráticos, mientras que la otra área puede operar como un sistema abierto con flexibilidad y autonomía.

De la misma manera, se realizaron investigaciones posteriores por Sherap en las que se demuestra que para que la organización tenga éxito, la alta dirección debe asumir su compromiso. También es claro que la complejidad de la organización requiere que las actividades de mejora que ofrece el desarrollo organizacional se apliquen en todos los niveles, de forma individual, interpersonal, por grupos e inter grupos. (Rivas et al, 2007). El mayor reto que enfrentarán los directivos, las empresas y las organizaciones en el futuro, será impulsar cambios que ayuden a desarrollar todas las capacidades y potencialidades de las personas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva y no se puede alcanzar este objetivo si la empresa o la organización no invierte fuertemente en preparación y retención del talento humano, y al hacerlo, la organización va a generar un cambio continuo no solo en el trabajo, sino también en la familia y la sociedad. (Aburto y Bonales, 2011)

La variable habilidades directivas son definidas como aquellas que aseguran un desempeño alto e incrementan las condiciones del directivo, quien estará en la capacidad para tomar decisiones que sean asertivas y relevantes para la organización o institución. (Tomastika, Strohmmandlb y Cechc, 2015)

De igual manera, las habilidades directivas se entienden como el estudio de conocimientos laborales dominadas por los directores, garantizando su destreza y motivación para asegurar su desempeño ante los trabajadores, ayudando a conservar sus habilidades personales, interpersonales y de dirección. (Goyal, 2016). Por ello, las habilidades directivas se definen como los principales pilares que llevan a las instituciones al éxito. Ha quedado clara la relevancia del fortalecimiento en este sentido, independientemente del tipo o tamaño de la institución, ya que se convierten en una fórmula a priori para la creación de ventajas competitivas. (Bel, Smirnov y Wait, 2018)

Asimismo, Las habilidades que debe desarrollar un directivo son el liderazgo, manejar los conflictos y la capacidad para trabajar en equipo; también se debe exigir que sea comunicativo, asertivo, que busque la innovación, improvisación y liderazgo, entre otros. (Aburto y Bonales, 2011). Un líder que influya, motive y movilice acciones pedagógicas promoviendo el bien de la comunidad escolar. Es necesario y pertinente para que sea una escuela organizada y dirigida al logro de los aprendizajes, logrando establecer un vínculo entre el trabajo docente, un acogedor clima escolar y donde las familias y la comunidad sean partícipes. (MINEDU, 2014)

Teniendo en cuenta la investigación, se creyó conveniente utilizar la siguiente definición, las habilidades directivas son aquellas capacidades que nos permite influir e involucrar a las personas de la organización hacia un mismo objetivo, motivarlas y comprometerlas en la acción y responsabilizarlas por los resultados de sus actividades. Estas capacidades ayudan en gran medida a lograr la eficiencia en organizar el trabajo y planificar el tiempo, es decir, impulsar el compromiso y desarrollo de las personas, adquirir equipos de alto rendimiento, mejorar la comunicación con todos, negociar y resolver conflictos de forma interpersonal y tomar decisiones efectivas para cumplir y alcanzar las metas establecidas. (Vivar, 2018)

Además, podemos considerar tres dimensiones de las habilidades directivas. La primera relacionada al estilo de gestión donde se delimitan las dimensiones de la influencia que se debe realizar en los trabajadores con el fin de lograr las metas de la organización; el estilo de gestión positivo motiva a los trabajadores a mirar más allá de sus intereses personales para ver el panorama general. La segunda, es para referirse a tomar decisiones y a la obtención de ventajas competitivas de la empresa al analizar indicadores de desempeño, tendencia del mercado y aspectos de gestión. Finalmente, hallamos que el desarrollo de las personas, incluyendo dar herramientas a los equipos de trabajo para ser más productivos, conduce a mejores resultados. (Ali, Zwetsloot y Nada, 2019)

En este estudio, las dimensiones con las que se realizará la investigación son; Habilidades personales, interpersonales y de grupo. Las habilidades personales, capacidades básicas que desarrollan las personas tanto a nivel individual como profesional, llegando a poseer un carácter puramente individual. Al respecto, se señala que hay una relación entre las habilidades personales y el autoconocimiento. Por tanto, el dominio de sí mismo, dependerá del autoconocimiento que una persona tenga sobre sí misma, que es un factor clave para llegar a su propio campo y necesita desarrollar otras habilidades como el autocontrol y tener claras las prioridades, establecer metas, administrar de manera eficaz el tiempo y manejar el estrés; permiten a las personas gestionar su propia vida y adaptarse a su entorno. (Whetten y Cameron, 2011)

Es así que se afirma que, las habilidades personales facilitan a los directivos adquirir conocimientos técnicos para enfrentar y solucionar acontecimientos específicos. Las habilidades personales, permiten identificar, evaluar y gestionar las emociones del equipo directivo capacitándolos para tomar decisiones oportunas. (Peñalver, 2020). Las personas con estas habilidades altamente efectivas pueden ocupar puestos importantes, tanto a nivel personal como organizacional, porque les permite interactuar exitosamente con quienes los rodean. (Pereda, López y Santa Cruz et al, 2018)

También tenemos las habilidades interpersonales, consideradas capacidades que permiten que una persona se comunique e interactúe con los demás personal o profesionalmente en una variedad de situaciones y eventos de la vida real. Las habilidades interpersonales son interacciones que ocurren con nuestros compañeros e incluyen: construir relaciones gracias a la comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivar a otros y manejar conflictos. (Whetten et al, 2011)

Del mismo modo, las habilidades interpersonales se utilizan como medio para fomentar las relaciones entre los sujetos. (Pereda, López y González, 2014). Las personas que son más comunicativas podrán construir relaciones más sólidas con los demás en todos los aspectos de su trabajo diario. Por lo tanto, se alienta a los gerentes a planificar, organizar, dirigir y controlar la comunicación para la resolución de conflictos. (Marín, Pérez y Aranguibel, 2012)

Las habilidades grupales son las capacidades que permiten a las personas poder trabajar de manera eficiente, ya que, les permite involucrarse en su trabajo, contribuir con sus ideas y valores para poder lograr las metas trazadas, asimismo, brinda y da oportunidad a las personas para construir equipos efectivos, realizar un trabajo en equipo, y liderazgo positivo. Estas son habilidades que están constituidas de una manera, que promueven la autoeficacia, la autodeterminación, las consecuencias personales, la comprensión del significado y la confianza en los demás. (Whetten et al, 2011)

Hay que recalcar, que en las habilidades en grupo el líder o directivo está al servicio de la institución y el éxito dependerá de su liderazgo (Ramírez, 2018). Los directivos deben tener habilidades de equipo como la formación de equipos, la capacidad de liderar una organización y la capacidad de delegar responsabilidad. (Martínez, Hernández y Gómora, 2016)

La variable de estudio Comunicación organizacional de la presente investigación, está sustentada en la teoría organizacional “X” y “Y” del autor Douglas McGregor, que es una persona muy influyente en la gestión de recursos humanos (Madero, Rodríguez, 2018). El trabajo de toda organización se basa en supuestos de los directivos sobre la conducta de sus empleados; donde se decide elegir una vía de comunicación y mantener buenas relaciones, poder direccionarlos y aguardar los resultados (Bordenave y Martins, 2015). Sin embargo, es preciso señalar que del estilo de liderazgo depende la calidad y personalidad de la persona que desempeña la función. (McGregor, 2007).

La Teoría X, relacionada con el trabajador quien realiza esfuerzos por alcanzar los objetivos de la institución solo si son condicionados, amenazados con sanciones o cuando están bajo control constante; tienen una actitud negativa hacia el trabajo y tratan de evitar; no quieren asumir responsabilidades y obligaciones, por eso necesitan de un líder (Dartey-Baah, 2009). La Teoría Y, donde la mayoría de los trabajadores tienen altos niveles para comunicarse, colaborar, comprometerse, poder crear e imaginar, lo que les permite planificar acuerdos para resolver situaciones que se presenten en la organización; a los trabajadores les gusta hacer un esfuerzo físico y mental para realizar sus funciones (Gürbüz, Sahin y Köksal, 2014), además, logra sus objetivos establecidos sin tener que presenciar intimidaciones y conductas autoritarias (Head, 2011). Entre otras cosas, se involucran en los objetivos de la empresa, los ven como propios y trabajan para alcanzar los objetivos institucionales (Hellriegely Slocum, 2009).

Para estudiar la variable comunicación organizacional, se le definió como un proceso por el cual las personas de una organización interactúan compartiendo información. Algunas comunicaciones se realizan entre estructuras formales e informales; otras se brindan de arriba o hacia abajo en la jerarquía, mientras que otras se realizan lateral u horizontalmente. La informática ahora está mejorando la comunicación generalizada. (Chiavenato, 2009)

Es así que, la comunicación organizacional se considera útil para los líderes y los trabajadores de la institución, permitiéndoles que puedan formar la identidad e imagen institucional; así como para mejorar su cultura y ambiente, también pueden ejecutar un trabajo de manera conjunta para tomar decisiones unánimemente relacionadas al logro de las metas y objetivos que ha planificado la organización, también se considera un factor esencial para el funcionamiento y se convierte en un componente esencial del mantenimiento de la organización. (Castro, 2012)

Después de haber analizado las definiciones, se decidió utilizar la siguiente donde la comunicación organizacional es un conjunto de acciones, tareas y procedimientos que pueden transmitirse o que pueden recibir información a través de diversos medios, métodos o técnicas comunicativas que existen dentro o fuera de una institución. (Briceño, 2019)

Respecto a la comunicación organizacional, se han considerado las siguientes dimensiones: Comunicación ascendente, descendente y horizontal. Así tenemos que la comunicación ascendente tiene lugar cuando se emiten mensajes de los trabajadores para transmitirlos a un nivel superior jerárquico, en este caso conformado por los directivos de una institución u organización. (De la Fuente, 2019) Para que exista una adecuada comunicación ascendente, se debe tener en cuenta los problemas, indicaciones de mejora y los informes de desempeño. (Chiavenato et. al, 2009)

La comunicación ascendente es fundamental, porque proporciona a la dirección una visión general del entorno laboral actual, lo que ayuda a evitar malos entendidos, rumores o desinformación. Los medios más conocidos son el buzón de sugerencias, mencionado, pero, muy infravalorado; y el proceso de apelación. (De Castro, 2014)

La comunicación descendente es la que se realiza del nivel jerárquico superior a un nivel inferior y su propósito es transmitir diferentes mensajes corporativos de la institución. (De Alba, 2017). Esta información se puede lograr considerando la definición de objetivos y estrategias, descripciones y justificación del trabajo, prácticas y procedimientos, retroalimentación del desempeño y el adoctrinamiento.

Es importante señalar que la comunicación descendente en una institución proviene de los niveles más bajos de flujo de información. (Davis, Newstrom y Agea, 2003). Es una forma de comunicación diseñada para transmitir mensajes desde un área directiva hacia otras áreas, hasta llegar a los colaboradores, incluyendo información clave, instrucciones detalladas e información sobre el trabajo a realizar, que no siempre puede ser verbal, ni en persona, sino que puede efectuarse por escrito o por correo electrónico. (Cuenca y Verazzi, 2019).

La comunicación horizontal fluye entre personas o grupos que tienen el mismo nivel dentro de la jerarquía organizacional, siendo útil para coordinar las actividades entre diferentes puestos de trabajo, departamentos o secciones. (Álvarez y García, 2021). El logro de esta comunicación depende de: La solución de problemas intradepartamentales y la coordinación interdepartamental. Así, la comunicación horizontal se presenta entre personas que están en la misma jerarquía, ya sea que formen parte de una misma área o que pertenezcan a distintas áreas. (Andrade, 2005).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

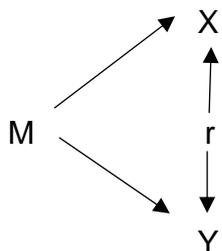
3.1.1. Tipo de investigación

Es una investigación básica, porque está dirigida a un conocimiento más completo o a su incremento del mismo, que involucra comprender los aspectos básicos de los fenómenos, hechos observables o de las relaciones creadas por entidades. (CONCYTEC, 2018)

3.1.2. Diseño de investigación

Es una investigación no experimental, con diseño transeccional correlacional, puesto que, se recolectan datos en un determinado y único momento; luego las variables se describen y se analiza su interrelación en un determinado momento, permitiéndonos describir las relaciones correlacionales o causales. (Hernández, R, Fernández y Baptista. , 2010)

Este tipo de diseño, se representó en el siguiente esquema:



Donde:

M = Representa la muestra de estudio

X= Habilidades directivas

Y= Comunicación organizacional

r = Coeficiente de correlación

3.2. Variables y operacionalización

Habilidades directivas:

- **Definición conceptual:** Aquellas capacidades para influir e involucrar a las personas de una organización o empresa hacia un objetivo común, para que se sientan motivadas y comprometidas con la acción y que sean responsables por su desempeño. Estas favorecen en la organización eficaz del trabajo y la gestión del tiempo. (Vivar et al, 2018)
- **Definición operacional:** La variable fue medida a través de un cuestionario, quien tuvo las siguientes dimensiones; habilidades personales, interpersonales y grupales.
- **Indicadores:** Las dimensiones contaron con habilidades específicas que guardaron relación. Las habilidades personales se estudiaron considerando: el desarrollo del conocimiento, manejar el estrés personal, así como la solución analítica y creativa de los problemas; en las habilidades interpersonales se establecen relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación y manejo de conflictos; en las habilidades de grupo, consideramos la capacidad de facultar y delegar, conformar equipos efectivos, trabajo en equipo, y liderar el cambio.

Escala de medición: Ordinal.

Comunicación organizacional

- **Definición conceptual:** Es el conjunto de acciones, tareas y procedimientos utilizados en la transmisión o recepción de información utilizando diversos medios, métodos o tecnologías de la comunicación que existen dentro y fuera de la empresa. (Briceño et al, 2019)
- **Definición operacional:** Se midió la variable por medio de un cuestionario con las siguientes dimensiones; comunicación ascendente, descendente y horizontal.

- **Indicadores:** Cada dimensión contó con habilidades específicas que tienen relación entre sí. La comunicación ascendente se estudió considerando: Problemas y excepciones, sugerencias para la mejora y los informes de desempeño; la comunicación descendente a través de definir objetivos y estrategias, indicaciones para trabajar y racionalizar, prácticas y procedimientos, retroalimentación y el adoctrinamiento; y en la comunicación estratégica consideramos solucionar problemas intradepartamentales y la coordinación interdepartamental.

Escala de medición: Ordinal

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población:

Es el conjunto de todos los casos que cumplen una serie de especificaciones. Se estudia la totalidad del fenómeno, teniendo en cuenta que las entidades de la población deben tener en común una característica para poder estudiarla y generar datos de la investigación. (Hernández, 2010) La población la conformaron 150 docentes de las escuelas del nivel primario del distrito de Paita.

- **Criterios de inclusión:** Docentes del distrito de Paita, de ambos sexos. Trabajadores nombrados y contratados que se encontraban laborando. Docentes participantes que brindaron el consentimiento informado y estuvieron presentes durante la aplicación de los instrumentos.
- **Criterios de exclusión:** Docentes nombrados y contratados del Nivel Inicial y Secundaria, así como los que no pudieron responder a los cuestionarios.

El trabajo se llevó a cabo con toda la población, por lo tanto, no fue necesario hacer un trabajo muestral.

3.3.2. Unidad de análisis: Los docentes del nivel Primario.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: La técnica para recoger información fue la encuesta, porque brindó oportunidad de compilar información de un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas que se están estudiando, posteriormente se realizó un análisis cuantitativo para llegar a conclusiones que tengan relación con los datos que se recogieron. (Sabino, 1992). El Cuestionario fue el instrumento que nos permitió medir los valores de las variables de estudio. Este instrumento fue elaborado a partir de un conjunto de preguntas sobre uno o más valores de medición y estuvo alineado con el planteamiento del problema y la hipótesis (Brace, 2008).

Se realizó un cuestionario con 20 ítems para medir la variable habilidades directivas y un cuestionario que permita medir la comunicación organizacional, también conformado por 20 ítems. En ambos instrumentos se utilizó la escala tipo Likert.

Estos instrumentos de investigación fueron sometidos a la consulta y al juicio de expertos, quienes fueron 3 docentes con grado de magíster en educación y administración, para comprobar la validez y fiabilidad.

Además, se realizó una prueba piloto a 20 docentes y el alfa de Cronbach fue 0.968 para la variable habilidades directivas y 0.946 para la variable comunicación organizacional, demostrando que existe confiabilidad en los instrumentos de la investigación.

3.5. Procedimientos: Se realizó un proceso para recoger la información, se realizó de la siguiente manera: Se solicitaron los permisos necesarios a los directivos de las escuelas, se aplicó y recepcionó la información de la población a través de formulario elaborado en Google forms; este fue autoadministrado de manera individual; es decir, se proporcionó directamente a los participantes, lo respondieron y devolvieron. Cuando todos los docentes ejecutaron el instrumento, se procedió al procesamiento de la información.

3.6. Método de análisis de datos: Se utilizó el SPSS, que es un programa que permitió organizar los datos por variable, dimensiones e indicadores, de acuerdo a la codificación de la información requerida, solicitando los análisis requeridos al seleccionar las opciones correspondientes. Después de la prueba, se inició con las

tareas de ejecución y análisis del programa, para posteriormente continuar con el análisis del estudio.

De la misma forma, se realizó la prueba de contraste de normalidad utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov y nos indicó que los datos que se procesaron no seguían una distribución normal, decidiendo emplear la estadística de correlación no paramétrica Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos: Se respetó las políticas normadas por la Universidad en la Guía de elaboración de tesis, aplicando el código de ética dictaminado en sus protocolos, referidos a la confidencialidad de la información recogida, asimismo se consideró la autenticidad del autor de los estudios de investigaciones anteriores que ayudan a enriquecer la presente investigación.

La investigación buscó el bien para las personas participantes de la investigación y no causar daños ni lesiones, para ello, se ha tenido en cuenta que el diseño tenga validez científica.

Se tomó en cuenta el respeto por los derechos de cada persona, a quienes se les brindó un consentimiento informado, comprensivo, competente y voluntario sobre su participación en la investigación; así como, un trato igualitario, sin tener que excluirse a nadie, en bien de la investigación.

IV. RESULTADOS

Análisis de las habilidades directivas

Nivel de habilidades directivas de los docentes de instituciones educativas del nivel primario de Paíta, 2022

Tabla 1

Nivel de habilidades directivas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Malo | 47 | 31,3 | 31,3 |
| | Regular | 58 | 38,7 | 70,0 |
| | Bueno | 45 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 150 | 100,0 | 100,0 | |

Interpretación: Se observa que el 38.7% de los docentes indica que las habilidades directivas están en un nivel regular, el 30% indica que las están en el nivel bueno y el 31.3% indican que las habilidades de los directivos presentan nivel malo; lo que nos muestra que en conjunto más de las dos terceras partes de docentes encuestados cuentan con habilidades directivas aceptables.

Tabla 2

Nivel de las habilidades personales

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Malo | 54 | 36,0 | 36,0 |
| | Regular | 64 | 42,7 | 78,7 |
| | Bueno | 32 | 21,3 | 100,0 |
| | Total | 150 | 100,0 | 100,0 |

Interpretación: El 42.7% de los docentes indica que las habilidades personales de los directivos se encuentran en el nivel regular, el 36% indica que están en un nivel malo y el 21.3% indica que los directivos poseen habilidades personales en un nivel bueno.

Tabla 3

Nivel de las habilidades interpersonales

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Malo | 50 | 33,3 | 33,3 |
| | Regular | 65 | 43,3 | 76,7 |
| | Bueno | 35 | 23,3 | 100,0 |
| | Total | 150 | 100,0 | 100,0 |

Interpretación: El 43.3% de los docentes indica que las habilidades interpersonales de los directivos se encuentran en el nivel regular, mientras que el 33.3% lo ubica en un nivel malo y el 23.3% señala que las habilidades interpersonales de los directivos se encuentran en el nivel bueno.

Tabla 4

Nivel de las habilidades grupales

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Malo | 48 | 32,0 | 32,0 |
| | Regular | 59 | 39,3 | 71,3 |
| | Bueno | 43 | 28,7 | 100,0 |
| | Total | 150 | 100,0 | 100,0 |

Interpretación: Los docentes cuyo porcentaje es un 39.3% indican que las habilidades grupales de los directivos están en un nivel regular, el 32% se encuentra en un nivel malo y el 28.7% indica que las habilidades grupales de los directivos está en un buen nivel.

Al analizar las tablas 2, 3 y 4, podemos observar que la habilidad más relevante, en aquellos con buenas habilidades directivas, serían las habilidades grupales, mientras que las de aquellos que tienen habilidades directivas regulares tendrían las habilidades interpersonales como las más relevantes. Por su parte, aquellos que tienen malas habilidades directivas tendrían las habilidades personales como las más relevantes.

Nivel de comunicación organizacional de los docentes de instituciones educativas del nivel primario de Paíta, 2022

Tabla 5

Nivel de comunicación organizacional

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Malo | 46 | 30,7 | 30,7 |
| | Regular | 60 | 40,0 | 70,7 |
| | Bueno | 44 | 29,3 | 100,0 |
| | Total | 150 | 100,0 | 100,0 |

Interpretación: Se observa que el 40 % de los docentes ubica en el nivel regular a la comunicación organizacional, el 30.7% indica que la comunicación organizacional se encuentra en un nivel malo y el 29.3% ubica a la comunicación organizacional en un buen nivel.

Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional

H₀: Las habilidades directivas y la comunicación organizacional no se relacionan de forma significativa.

H_a: Las habilidades directivas y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa.

Tabla 6

Relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional

| | | | Habilidades directivas | Comunicación organizacional |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades directivas | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,379** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 150 | 150 |
| | Comunicación organizacional | Coeficiente de correlación | ,379** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 150 | 150 |

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

El p_valor se encuentra por debajo del nivel de significancia siendo $0.000 < \alpha 0.05$, rechazándose la hipótesis H₀ y se acepta la hipótesis H_a, es decir, las habilidades directivas y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa. Asimismo, teniendo en cuenta el valor de Rho de Spearman se obtuvo 0.379, indicando una relación positiva baja entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional.

Objetivo específico 1

Establecer si las habilidades personales se relacionan con la comunicación organizacional

H₀: Las habilidades personales y la comunicación organizacional no se relacionan de forma significativa.

H_a: Las habilidades personales y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa.

Tabla 7

Relación entre las habilidades personales y la comunicación organizacional

| | | | Habilidades personales | Comunicación organizacional |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades personales | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,343** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 150 | 150 |
| | Comunicación Organizacional | Coefficiente de correlación | ,343** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 150 | 150 |

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

El nivel de significancia es 0.000 menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la H₀ y se acepta la H_a, es decir, las habilidades personales y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa. Según el valor de Rho se obtuvo 0.343, señalando que existe relación positiva baja.

Objetivo específico 2

Establecer si las habilidades interpersonales se relacionan con la comunicación organizacional.

H₀: Las habilidades interpersonales y la comunicación organizacional no se relacionan de forma significativa.

H_a: Las habilidades interpersonales y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa.

Tabla 8

Relación entre las habilidades interpersonales y la comunicación organizacional

| | | | Habilidades interpersonales | Comunicación organizacional |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades interpersonales | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,326** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 150 | 150 |
| | Comunicación organizacional | Coeficiente de correlación | ,326** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 150 | 150 |

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

El p_valor es 0.000 y es menor a 0.05, es así que se rechaza la H₀ y se acepta la H_a, es decir, las habilidades interpersonales y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa. Considerando el valor de Rho, se obtuvo 0.326, afirmando la existencia de una relación positiva baja.

Objetivo específico 3

Establecer si las habilidades grupales se relacionan con la comunicación organizacional.

H₀: Las habilidades grupales y la comunicación organizacional no se relacionan de forma significativa.

H_a: Las habilidades grupales y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa.

Tabla 9

Relación entre las habilidades grupales y la comunicación organizacional

| | | | Habilidades grupales | Comunicación organizacional |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Rho de Spearman | Habilidades Grupales | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,373** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | Comunicación organizacional | N | 150 | 150 |
| | | Coeficiente de correlación | ,373** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 150 | 150 |

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

El p_valor es 0.000 resultando menor que 0.05 y de esta manera se rechaza la H₀ y se acepta la H_a, es decir, las habilidades grupales y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa. Teniendo en cuenta el valor de Rho se obtuvo 0.373, indicándonos que existe una relación positiva baja.

V. DISCUSIÓN

Los resultados descriptivos obtenidos en la investigación, respecto a las Habilidades directivas, entendidas como las capacidades para influir y conducir hacia un mismo fin a las personas de la institución, cuya población y muestra fue de 150 docentes, muestra que el 38.7% de los docentes indica que las habilidades directivas se encuentran en un nivel regular, el 30% indica que están en el nivel bueno y el 31.3% indican que los directivos tienen un nivel malo de habilidades directivas; lo que nos indica que en conjunto más de las dos terceras partes de docentes encuestados del nivel primario de Paita cuentan con habilidades directivas aceptables.

Aquí podemos apreciar que no sucede lo mismo con el estudio realizado por Caycho (2019), en los instrumentos aplicados a 100 docentes en Carabayllo, donde señala que un 12% de los docentes perciben las habilidades directivas en un nivel bajo, mientras que el 74% en un nivel moderado y el 14% presentan un nivel alto. Se puede identificar que los resultados en mi investigación son homogéneos, mientras que la investigación de Caycho presenta resultados más dispersos y esto se puede deber a factores como la variación de la muestra, al lugar en el que se ha aplicado la investigación y la cantidad de ítems de los instrumentos de investigación, 40 ítems en el caso de mi investigación y 45 ítems en el caso de Caycho.

Al realizar el análisis de los resultados, se consideró el valor de Rho de Spearman se obtuvo 0.379, indicando la existencia de una relación positiva baja entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita. Pero, al compararlo con la investigación de Coello, Jiménez y Huilcapi (2021) en su revista científica cuyo objetivo fue Determinar si influyen las habilidades directivas en los resultados de la Unidad Educativa en Babahoyo, obtuvieron como resultado que el valor de significancia es 0,136 y fue mayor a 0,05; por lo tanto, se aceptó la hipótesis nula, llegando a concluir que las variables no se relacionaban porque son independientes.

Aquí se evidencia una contradicción en la información siendo necesario precisar que Coello, Jimenez y Huilcapi, aplicaron sus instrumentos a una muestra de 20 docentes, mientras que en mi investigación la muestra y población fue de 150 docentes, otra de las razones podría ser el lugar, ya que, mi investigación es en el Perú mientras que la investigación de Coello, Jimenez y Huilcapi la realizan en Ecuador, siendo dos realidades distintas y características diferentes las de las personas de un país u otro.

Asimismo, los resultados de mi investigación después de haber aplicado la prueba de kolmogorov-smirnov, indican el p_valor fue 0.000 y este es menor a 0.05, rechazándose la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_a , es decir que existe una relación significativa entre las variables que se estudiaron. Al compararlo con la investigación de Faginson (2020) sucede lo mismo, quien al tener como objetivo el análisis si las habilidades directivas inciden en la gestión administrativa de los directores de educación, en Ecuador, con una muestra de 100 docentes a los que se les aplicó dos cuestionarios, se realizó la prueba Chi-cuadrado en la que arrojó un nivel significativo de 0.000 siendo menor a 0,05, es decir que, las habilidades directivas inciden en la gestión administrativa. En ambos casos al aplicarse las diversas pruebas, se puede apreciar que hay una relación significativa e incidencia entre las variables estudiadas, haciendo que haya una relación directa.

El objetivo de la presente investigación es determinar la relación que hay entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional, para ello se aplicó dos cuestionarios a 150 docentes del nivel primario del distrito de Paita, obteniendo como resultado que el Rho de Spearman fue 0.379, indicando que las variables de estudios se relacionan significativamente. De esta manera las habilidades directivas poseen una fuerza de asociación débil con la variable comunicación organizacional. Con respecto a la investigación de Castillo (2022) cuyo objetivo fue Establecer la relación entre las competencias directivas y habilidades blandas de una I. E en Magdalena, su muestra poblacional fue de 37 docentes a quienes aplicó dos cuestionarios; obtuvo como resultado que la prueba Rho de Spearman fue 0.572, lo que significa que hay una correlación positiva moderada.

También es necesario destacar la investigación de Ccapa (2019) quien en su objetivo buscó Determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima institucional de los docentes del distrito de Moho- Puno, teniendo como muestra 105 docentes, a los que se les aplicó cuestionarios y obtuvo como resultado que el Rho fue 0.962, indicando que existe una relación fuerte. Asimismo, es necesario precisar que Felipe (2022) tuvo como objetivo Establecer si las habilidades directivas tienen relación con la gestión administrativa de la institución educativa en Chepén, la muestra fue 20 docentes y 5 administrativos, a quienes aplicó dos cuestionarios, obtuvo como resultado según el Rho de Spearman fue 0.600, señalando una correlación significativa entre las variables.

Estos resultados nos muestran que existe una relación significativa directa entre las variables que se estudiaron, indicándonos que si una variable mejora, esto repercutirá de forma positiva y proporcional en la otra variable; esto llevaría que ambas avancen, por ello, es importante continuar fortaleciendo las capacidades que permiten a los directivos influenciar e involucrar a los trabajadores de su empresa u organización hacia un mismo objetivo y hacer que se comprometan, mejorando la comunicación, aprender a negociar y tener habilidad para la resolución de conflictos y la toma de decisiones en bien de los trabajadores de la institución.

Respecto al objetivo específico uno, que buscó Establecer si las habilidades personales se relacionan con la comunicación organizacional y realizado el análisis, se halló el nivel de significancia 0.000 siendo menor a 0.05, rechazándose la H_0 y se aceptó la H_a , es decir, las habilidades personales y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa. Según el valor de Rho se obtuvo 0.343, lo que indica una relación positiva baja entre las habilidades personales y la comunicación organizacional. De la misma manera se puede evidenciar que el 42.7% de los docentes indica que las habilidades personales de los directivos se encuentran en el nivel regular, el 36% indica que tienen un nivel malo y el 21.3% indica que se encuentran en el nivel bueno.

Aquí se evidencia que un porcentaje elevado de los directivos tendrían las habilidades personales como las más relevantes y esta es una situación que hay que fortalecer ya que, son capacidades básicas que tienen que ver con el autoconocimiento, manejo de sí mismo que es un factor clave para poder

desempeñarse en su propio campo y necesita también desarrollar habilidades como tener claras las prioridades, establecer metas, administrar de manera eficaz el tiempo y manejar el estrés. Estas habilidades ayudan a los líderes directivos a que tengan la capacidad para identificar, evaluar y controlar sus emociones para que les permita tomar decisiones de manera oportuna.

Según el objetivo específico dos, que buscó Establecer las habilidades interpersonales y su relación con la comunicación organizacional, se muestra que el p -valor es 0.000 y es menor a 0.05, se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , es decir, las habilidades interpersonales y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa. Considerando el valor de Rho, se obtuvo 0.326, indicando que existe una relación positiva baja entre las habilidades interpersonales y la comunicación organizacional. Asimismo, el 43.3% de los docentes indica que las habilidades interpersonales de los directivos se encuentran en el nivel regular, el 33.3% señala que son malas y el 23.3% indica que están en un nivel bueno.

En esta situación se puede observar que la habilidad más relevante, en aquellos con regulares habilidades directivas, serían las habilidades interpersonales. De esta manera hago énfasis en que las habilidades interpersonales son necesarias en el personal directivo, ya que, le va a permitir relacionarse e interactuar con los demás para poder establecer vínculos más firmes, por eso, es importante que los directivos realicen la planificación, se organicen, lideren y controlen a través de la comunicación que ejerzan con los trabajadores.

En relación al objetivo específico tres, se buscó Establecer las habilidades grupales y su relación con la comunicación organizacional, teniendo en cuenta los resultados nos indica que el p -valor es $0.000 < a 0.05$ y de esta manera se rechaza la H_0 y se acepta la H_a , es decir, las habilidades grupales y la comunicación organizacional se relacionan de forma significativa. Teniendo en cuenta el valor de Rho se obtuvo 0.373, encontrándose que las habilidades directivas tienen una fuerza de asociación débil con la comunicación organizacional. De la misma forma, se identificó que el 39.3% de los docentes percibe que las habilidades grupales de los directivos se encuentran en el nivel regular, el 32% están en un nivel malo y el 28.7% percibe que están en un nivel bueno.

Es importante resaltar que las habilidades grupales permiten a las personas poder trabajar de manera eficiente, involucrarse en su trabajo, contribuir con sus ideas y valores para poder lograr las metas trazadas, asimismo, es necesario precisar que en las habilidades grupales el líder quien se encuentra al servicio de la institución y junto con su equipo determinarán el éxito, por eso es importante que posean estas habilidades que les va a permitir conformar equipos de trabajo, que sus trabajadores se puedan organizar y puedan delegar responsabilidades.

En mi investigación, también se realizó el estudio de la variable comunicación organizacional indicando que es el conjunto de acciones, actividades y procesos que se pueden transmitir o se recibe información de diferentes medios, métodos o técnicas de comunicación en una organización. Al realizar el análisis de los resultados se pudo apreciar que el 40 % de los docentes ubica la comunicación organizacional en un nivel regular, el 30.7% indica que está en el nivel malo y el 29.3% indica que la comunicación organizacional está en un buen nivel. Es por ello, que se realiza la comparación con el trabajo de investigación de Távora (2022) respecto del objetivo general propuesto que fue Establecer la relación entre comunicación organizacional y trabajo colaborativo en educadores de una institución educativa pública, Talara; después de haberse aplicado dos instrumentos a los 160 docentes que conformaron la muestra, se encontró que, habiéndose calculado la significatividad 0,000 y es $> 0,05$ se aceptó la hipótesis que indica una relación significativa; después de calcular el Rho de Spearman en 0,851, concluyó que la correlación es positiva muy fuerte. Asimismo, se puede destacar que el 81.9% de los encuestados consideran que hay un desarrollo óptimo y bueno en la comunicación organizacional.

En el caso de mi investigación el 69.3% de los encuestados indican que la comunicación organizacional se encuentra en un nivel regular y bueno respectivamente, por lo que se halla similitud en los porcentajes e indicando que la variable de estudio tiene relación significativa en relación a las otras variables con las que se le relaciona, por ello, es importante el fortalecimiento de la comunicación organizacional en las empresas u organizaciones para lograr un objetivo o meta común.

Finalmente, esta investigación contribuye a una mejor comprensión de las habilidades directivas y comunicación organizacional, y la relación que existe entre los dos, lo que ayudará a mejorar la parte directiva en relación a los trabajadores de las escuelas de Paita. Demostrando la importancia del rol protagónico y las tareas básicas del personal directivo para ayudar a la I.E en forma pertinente y efectiva teniendo el escenario actual. Asimismo, los trabajadores o subordinados tienen que utilizar todas sus diversas habilidades en las actividades que realiza en el trabajo, manteniendo siempre una comunicación ascendente, descendente y horizontal para cumplir con los objetivos o metas de la institución.

VI. CONCLUSIONES

1. La relación entre las variables de estudio de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022, según los resultados encontrados mediante el estadígrafo de la correlación de Rho de Spearman hay una relación positiva baja. Las dos variables se correlacionan en sentido directo, es decir, ambas tienden a variar juntas.
2. La mayoría de los docentes indica que las habilidades directivas y la comunicación organizacional presentan un nivel regular y bueno respectivamente.
3. El área de habilidades personales tiene una fuerza de asociación débil con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita.
4. La relación entre las habilidades interpersonales es positiva baja con respecto a la comunicación organizacional en los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita.
5. La relación que presentan las habilidades grupales y la comunicación organizacional, es positiva baja en los docentes de las I.E del nivel primario de Paita.

VII. RECOMENDACIONES

Los directivos de las Instituciones Educativas deben fortalecer sus habilidades directivas, puesto que tienen una relación directa con la comunicación organizacional, para ello deberían asistir a actividades como talleres y webinar que les permita fortalecer sus habilidades personales, interpersonales y grupales. De la misma forma, podría hacer un autoanálisis de sus competencias como líder a través de lo que indica el Minedu en el Marco del Buen Desempeño del Directivo.

Los directivos de las Instituciones Educativas deben fortalecer las habilidades personales a través de la aplicación del FODA personal, así como charlas, talleres y webinar, que fortalezcan su inteligencia emocional, liderazgo, empatía y autoconocimiento.

Los directivos deben fortalecer las habilidades interpersonales, mejorando la comunicación, capacidad de escucha, participación activa e involucramiento en las diversas actividades. Asimismo, deben continuar monitoreando y acompañando pedagógicamente a los docentes para lograr las metas propuestas en bien de la comunidad educativa y al identificar falencias o debilidades, se debe buscar el apoyo de instituciones o aliados estratégicos para que brinden capacitaciones, cursos, talleres o seminarios que les permita mejorar en su práctica pedagógica.

Los directivos deben fortalecer las habilidades grupales en los directivos, de tal manera que sean parte de los equipos de trabajo o comisiones que se asignen a través de las diferentes normativas establecidas por el Minedu, que enseñen y ayuden a realizar un trabajo eficiente y eficaz a los trabajadores. Deben motivar el trabajo en equipo realizando reuniones de forma mensual, bimestral o trimestral y sea un espacio en la que todos puedan participar, haya una escucha empática en sus ideas y contribuyan, para fortalecer la comunicación en la Institución.

REFERENCIAS

- Aburto, H.I y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49.
- Ali, Z, Zwetsloot, I y Nada, N. . (2019). Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs. . *Procedia Computer Science*, 158, 260–269.
- Álvarez, A y García, J.J. (2021). *Comunicación empresaria y atención al cliente*. España: Editex S.A.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S.L.
- Ascón, J.E, García González, M y Lájara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Cubana de Educación Superior*, 38(3).
- Ascón, J.E, García, M y Irene, P. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior . *científica ecociencia*, 5(2).
- Bel, R., Smirnov, V, Wait, A. . (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. . *Economic Modelling.*, 69, 1–12.
- Bordenave, J y Martins, H. . (2015). Planificación y comunicación. . *CIESPAL*.
- Brace, I. (2008). *Cuestionario de diseño*. Grupo Editorial Patria. En línea.
- Briceño, G. (2019). *Comunicación organizacional*.
- Castillo, G. F. (2022). Competencias directivas y habilidades blandas en una institución educativa de Magdalena. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Castro, J. (2012). *Comunica. Lecturas de comunicación organizacional*. *Gesbiblo S.L.*
- Caycho, P. V. (2019). Habilidades directivas en el emprendimiento de los docentes de la Red 13, UGEL 04, Carabayllo. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Ccapa, J. (2019). Habilidades directivas y clima institucional de Instituciones Educativas del distrito de Moho- Puno. *Tesis de maestría* . Universidad César Vallejo, Trujillo , Perú.

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. *Mc Graw Hill*, 524.
- Coello, J. N, Jiménez, M. L y Huilcapi, N. M. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 9(1).
- CONCYTEC. (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica.*
- Cuenca, J, y Verazzi, L. . (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna.* España: UOC.
- Cuenca, R. (2020). La evaluación docente en el Perú. *Instituto de Idiomas Peruanos.*
- Dartey-Baah, K. (2009). Douglas McGregor's Theoretical Models: Their Application in assessing Leadership Styles. *Academic Leadership: The Online Journal*, 7(4).
- Davis, K, Newstrom, J. W, y Agea, A. E. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo.*
- De Alba, C. (2017). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección.* España: CEP S.L.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias.* Colombia: Universidad del Norte.
- De la Fuente, C. (2019). *Marketing interno y comunicación en la empresa.* España: Elearning.S.L.
- Faginson, K. (2021). Habilidades directivas y su incidencia en la gestión administrativa del director distrital 09D03 de Educación. *Tesis de maestría.* Universidad Estatal de Milagro, Guayaquil, Ecuador.
- Felipe, L. O. (2022). Habilidades directivas y gestión administrativa en la Institución Educativa Santa Rosa, Chepén. *Tesis de maestría.* Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú.
- Goyal, D. V. (2016). An analytical study of training intervention and their importance for Indian IT personnel. . *International Journal of Management*, 7(5).

- Gürbüz, S, Sahin, F, y Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52(10). 1888-1906.
- Head, T. (2011). Douglas Mc. Gregor's legacy: lessons learned; lessons lost. . *Journal of Management History*. , 17(2): 202-216. .
- Hellriegel, D. y Slocum, J. . (2009). Comportamiento Organizacional (12^a. ed.) . *Cengage Learning Editores*.
- Hernández, R, Fernández y Baptista. . (2010). *Metodología de la investigación*.
- Madero, S.M y Rodríguez D.R. (2018). Relationships between McGregor's X and Y theory, compensation form, and job satisfaction. *CienciaUAT*, 13(1):95-107.
- Marín, M, Pérez, A y Aranguibel Y. (2012). Habilidades interpersonales de la comunicación y responsabilidad social en organizaciones educativas. *Multiciencias*,, 12, 221-227.
- Marteau, S. A. (2022). Propuesta para Fortalecer las Competencias Administrativas de los Directivos de las Unidades Ejecutoras de I+D. El caso de la UNLP - CONICET. *Tesis de doctorado*. Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.
- Martínez, M, Hernández, M y Gómora, J.Y. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para las instituciones de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12).
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas: Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- MINEDU. (2014). Marco del Buen Desempeño del Directivo.
- Moreno, M.J y Wong, H.G. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14(27).
- Parrales, B. R. (2022). Comunicación organizacional educativa y gestión del cambio en el Colegio Fiscal "Clemente Yerovi". *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo, Guayaquil, Ecuador.
- Peñalver, A. (2020). Las habilidades interpersonales de los Jefes de Proyecto. . *Capital humano*, 533, 84-90. .

- Pereda, F, López, T, y González, F. . (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba. . *Intangible Capital*, , 10(3), 528-561.
- Pereda, F.J, López, T y Santa Cruz, F.G. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53), 98–120.
- Ramirez, J. I. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y negocios*, 11(17), 23-29.
- Rivas, L. A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, 30.
- Rodríguez, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. . *Interciencia*,, 32(8), 522-528.
- Rubio, T. J. (2020). La pandemia y la utopía: Hacia nuevos paradigmas educativos. *El Cotidiano*, 35(221), 17-28.
- Ruíz, I.S.G y Villavicencio, M.G.T . (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria. *Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 50, 121-142.
- Sabino, C. (1992). *Planteamiento de la investigación*. . Quehacer Científico li, .
- Saullo, M. C. (2018). La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión. *Tesis de maestría*. Universidad Austral, Buenos Aires, Argentina.
- Tavara, D. L. (2022). Comunicación organizacional y trabajo colaborativo en docentes de una institución educativa pública, UGEL Talara. *Tesis de maestría*. Universidad César Vallejo, Piura, Perú.
- Tomastika, M., Strohmandlb, J y Cechc, P. . (2015). TomastManagerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964 – 3969. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964 – 3969.
- Vivar, M. (2018). Habilidades directivas. *Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL)*, Edición 1.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). Desarrollo de Habilidades directivas. M Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Pearson Educación, México*.

ANEXOS

Prueba de normalidad

H₀: Los datos procesados tienen una distribución normal.

H_a: Los datos procesados no tienen una distribución normal.

Prueba de normalidad

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|-----------------------------|---------------------------------|-----|------|
| | Estadístico | gl | Sig. |
| Habilidades Directivas | ,074 | 150 | ,044 |
| Comunicación Organizacional | ,145 | 150 | ,000 |

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes.

Interpretación: La muestra estuvo constituida por 150 docentes, por lo que se aplicó la prueba Kolmogorov-Smirnov, encontrándose que el nivel de significancia es $<0,05$, rechazándose la H₀ y aceptándose la H_a; lo que nos indica que los datos procesados para Habilidades directivas y Comunicación organizacional no siguen una distribución normal, por ello, se decidió emplear la estadística correlacional no paramétrica: coeficiente de correlación Rho de Spearman. Dado los resultados obtenidos, se aplicará el estadístico señalado en los apartados que así lo requieran

Matriz de consistencia

Título: Habilidades directivas y la comunicación organizacional en instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022

| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | HIPÓTESIS | OBJETIVOS | VARIABLES | MARCO TEÓRICO | DIMENSIONES | MÉTODOS |
|---|---|---|-------------------------------|--|--|--|
| <p>Problema general:</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022?</p> <p>Problemas Específicas:</p> <p>¿De qué manera las habilidades personales se relacionan con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel</p> | <p>Hipótesis General</p> <p>Hi:</p> <p>Las habilidades directivas se relacionan significativamente con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Las habilidades personales se relacionan significativamente con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel</p> | <p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Establecer si las habilidades personales se relacionan con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel</p> | <p>Habilidades directivas</p> | <p>Vivar (2018) define que las habilidades directivas son aquellas capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin a las personas de la organización o empresa, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño. Estas son muy favorables para lograr eficiencia en la organización del trabajo y gestión del tiempo.</p> | <p>Habilidades personales</p> <hr/> <p>Habilidades interpersonales</p> <hr/> <p>Habilidades grupales</p> | <p>Tipo: Básica</p> <p>Diseño: Investigación no experimental, con un diseño transeccional correlacional</p> <p>Población: La población se compone por 150 docentes del nivel primario del distrito de Paita.</p> <p>Técnicas: Recojo de información.</p> <p>Instrumentos: Encuesta y cuestionario.</p> <p>Métodos de Análisis de datos: El método de procesamiento y análisis de datos</p> |

| | | | | | | |
|--|---|---|------------------------------------|--|---|--|
| <p>primario de Paita, 2022? ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022? ¿Cómo es la relación entre las habilidades grupales y la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022?</p> | <p>primario de Paita, 2022 Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022 Las habilidades grupales se relacionan significativamente con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022</p> | <p>primario de Paita, 2022 Establecer si las habilidades interpersonales se relacionan con la comunicación organizacional de los docentes de las instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022 Establecer si las habilidades grupales se relacionan con la comunicación organizacional de los docentes de instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022</p> | <p>Comunicación organizacional</p> | <p>Es un grupo de acciones, tareas y procedimientos que sirven para poder transmitir o recibir información por los diferentes medios, métodos o técnicas de comunicación que existen en una empresa tanto de forma interna como externa. Briceño (2019).</p> | <p>Comunicación ascendente Comunicación descendente Comunicación horizontal</p> | |
|--|---|---|------------------------------------|--|---|--|

Matriz de operacionalización de variables

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|------------------------|---|---|-----------------------------|--|---|
| Habilidades directivas | Vivar (2018) define que las habilidades directivas son aquellas capacidades para influenciar y alinear hacia un mismo fin a las personas de la organización o empresa, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño. Estas son muy favorables para lograr eficiencia en la organización del trabajo y gestión del tiempo. | Las habilidades directivas se clasifican en tres categorías; habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. (Whetten 2011) | Habilidades personales | -Desarrollo del autoconocimiento. -Manejo del estrés personal o del tiempo. -Solución analítica y creativa de los problemas. | Ordinal Tipo Likert 1 Nunca 2 Casi Nunca 3 A Veces 4 Casi Siempre 5 Siempre |
| | | | Habilidades interpersonales | -Establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo -Ganar poder e influencia. -Motivación de los demás. -Manejo de los conflictos. | |
| | | | Habilidades grupales | -Facultamiento y delegación. -Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo - Liderar el cambio positivo | |

| VARIABLE | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES | ESCALA DE MEDICIÓN |
|-----------------------------|--|--|--------------------------|---|--|
| Comunicación organizacional | Es un grupo de acciones, tareas y procedimientos que sirven para poder transmitir o recibir información por los diferentes medios, métodos o técnicas de comunicación que existen en una empresa tanto de forma interna como externa. Briceño (2019) | Los tipos de canales formales en la comunicación organizacional son: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales. (Chiavenato, 2009) | Comunicación descendente | - Definir objetivos y estrategias - Indicaciones para el trabajo y racionalidad -Prácticas y procedimientos -Retroalimentación sobre el desempeño - Adoctrinamiento | Ordinal Tipo Likert 1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A Veces 4. Casi Siempre 5. Siempre |
| | | | Comunicación ascendente | -Problemas y excepciones - Sugerencias para la mejora -Informes de desempeño | |
| | | | Comunicación horizontal | -Solución de problemas intradepartamentales -Coordinación interdepartamental | |

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

Habilidades directivas

Instrucciones: Estimado docente, lee atentamente y marque la opción que Usted considere adecuada, ya que de esta manera nos permitirá identificar las habilidades directivas de los directivos de su Institución.

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

Sexo: M () F ()

Edad: _____

| N° | Dimensiones | Valoración | | | | |
|------------------------------------|---|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Habilidades personales | | | | | | |
| 1 | El director solicita información a los docentes sobre sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal. | | | | | |
| 2 | El director tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían su conducta | | | | | |
| 3 | El director mantiene el control emocional en los conflictos personales que se le presentan. | | | | | |
| 4 | El director hace uso eficiente del tiempo, planifica y prioriza las actividades que se deben realizar. | | | | | |
| 5 | El director frente a un problema evita escoger una solución hasta que los trabajadores han desarrollado muchas alternativas posibles. | | | | | |
| 6 | El director cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | | | | | |
| Habilidades interpersonales | | | | | | |
| 7 | El director se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido". | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 8 | El director cuando discute un problema de alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo. | | | | | |
| 9 | El director forma una red amplia de relaciones con los docentes de toda la organización, en todos los niveles. | | | | | |
| 10 | El director evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás. | | | | | |
| 11 | El director se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. | | | | | |
| 12 | El director da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos. | | | | | |
| 13 | El director cuando ve a alguien hacer algo que requiere corrección, insta a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas. | | | | | |
| 14 | El director permanece neutral y escucha cuando dos personas están en conflicto para llegar a acuerdos. | | | | | |
| Habilidades grupales | | | | | | |
| 15 | El director cuando delega tareas, da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente. | | | | | |
| 16 | El director cuando delega forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas. | | | | | |
| 17 | El director conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo. | | | | | |
| 18 | El director conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes entre los miembros del equipo. | | | | | |
| 19 | El director brinda retroalimentación positiva a los docentes. | | | | | |
| 20 | El director sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | | | | | |

Cuestionario

Comunicación organizacional

Instrucciones: Estimado docente, lee atentamente y marque la opción que Usted considere adecuada, ya que de esta manera nos permitirá identificar la comunicación que existe en su Institución.

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

| N° | Dimensiones | Valoración | | | | |
|---------------------------------|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comunicación descendente | | | | | | |
| 1 | El director comunica oportunamente los objetivos de la Institución. | | | | | |
| 2 | El director te da a conocer tus funciones para que puedas realizar un buen trabajo en la Institución. | | | | | |
| 3 | El director te brinda instrucciones claras para la realización de actividades. | | | | | |
| 4 | El director brinda acceso a información sobre las políticas educativas internas. | | | | | |
| 5 | El director te dio a conocer el Reglamento Interno a través de medios físicos o virtuales. | | | | | |
| 6 | Después de una evaluación de desempeño el director te comunica los resultados obtenidos. | | | | | |
| 7 | Después de analizar tu trabajo, el director te brinda indicaciones y recomendaciones para mejorar. | | | | | |
| 8 | El director difunde la misión, visión y la práctica de valores de la institución. | | | | | |
| 9 | El director convoca a los docentes a participar de todas las reuniones promovidas por la institución. | | | | | |
| Comunicación ascendente | | | | | | |
| 10 | Comunicas oportunamente al director cuando ocurre algún problema en la Institución para que se pueda solucionar según el reglamento de la institución. | | | | | |
| 11 | Aportas positivamente en la solución de problemas que se puedan presentar en la Institución | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 12 | Se toman en cuenta tus sugerencias cuando se realizan las jornadas de reflexión en la Institución. | | | | | |
| 13 | Presentas informes sobre tu participación en actividades, proyectos, concursos u otros que realizas en la Institución | | | | | |
| Comunicación horizontal | | | | | | |
| 14 | En las jornadas de reflexión o reuniones analizan los logros y dificultades por nivel y área acerca de las actividades realizadas. | | | | | |
| 15 | Tus compañeros respetan tu modo de pensar y opiniones que emites. | | | | | |
| 16 | Sueles solucionar situaciones que se presentan entre colegas a través de una comunicación respetuosa y empática. | | | | | |
| 17 | Existe una buena relación y comunicación entre los miembros que conforman la estructura organizativa de la Institución. | | | | | |
| 18 | Coordinas y pides sugerencias de los trabajadores de otras áreas para la realización de actividades en la Institución. | | | | | |
| 19 | En las actividades institucionales (aniversario, ferias, olimpiadas, misa, etc) participan todos los trabajadores. | | | | | |
| 20 | Ante un problema laboral que involucre distintas áreas, los trabajadores de la I.E coordinan y participan activamente en la solución. | | | | | |

Ficha técnica “Habilidades directivas”

1. **Nombre** : Cuestionario sobre habilidades directivas
2. **Autor** : Angel David Pulache Vegas
3. **Fecha** : 2022
4. **Objetivo** : Conocer la escala de valoración que presenta las habilidades directivas de los docentes del nivel primaria de Paita, 2022.
5. **Aplicación** : Individual
6. **Administración** : Individual
7. **Duración** : 20 minutos
8. **Tipo de ítems** : Enunciado
9. **N° ítems** : 20
10. **Distribución** : **Dimensiones e indicadores**
 1. **Habilidades personales: 6 ítems**
 - Desarrollo del autoconocimiento: 1,2
 - Manejar el estrés personal o del tiempo:3,4
 - Solución analítica y creativa de los problemas:5,6
 2. **Habilidades interpersonales: 8 ítems**
 - Establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo :7,8
 - Ganar poder e influencia:9,10
 - Motivación de los demás: 11,12
 - Manejo de los conflictos:13,14
 3. **Habilidades grupales: 6 ítems**
 - Facultamiento y delegación:15,16
 - Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo:17,18
 - Liderar el cambio positivo:19,20

Total, de ítems: 20
11. **Evaluación**
 - Puntuaciones

| Escala Cuantitativa | Escala Cualitativa |
|---------------------|--------------------|
| 1 | Nunca |
| 2 | Casi nunca |
| 3 | A veces |
| 4 | Casi siempre |
| 5 | Siempre |

Ficha técnica “Comunicación organizacional”

1. **Nombre** : Cuestionario sobre Comunicación organizacional
2. **Autor** : Angel David Pulache Vegas
3. **Fecha** : 2022
4. **Objetivo** : Conocer la escala de valoración que presenta la comunicación organizacional de los docentes del nivel primaria de Paita, 2022.
5. **Aplicación** : Individual
6. **Administración** : Individual
7. **Duración** : 20 minutos
8. **Tipo de ítems** : Enunciado
9. **N° ítems** : 20
10. **Distribución** : **Dimensiones e indicadores**
 1. **Comunicación descendente: 9 ítems**
 - Definir objetivos y estrategias:1
 - Indicaciones para el trabajo y racionalidad:2,3
 - Prácticas y procedimientos:4,5
 - Retroalimentación sobre el desempeño: 6,7
 - Adoctrinamiento: 8,9
 2. **Comunicación ascendente: 4 ítems**
 - Problemas y excepciones: 10,11
 - Sugerencias para la mejora: 12
 - Informes de desempeño: 13
 3. **Comunicación horizontal: 6 ítems**
 - Solución de problemas intradepartamentales: 14,15,16
 - Coordinación interdepartamental: 17,18,19,20

Total, de ítems: 20

11. Evaluación

- Puntuaciones

| Escala Cuantitativa | Escala Cualitativa |
|---------------------|--------------------|
| 1 | Nunca |
| 2 | Casi nunca |
| 3 | A veces |
| 4 | Casi siempre |
| 5 | Siempre |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|---|--|---|--|---|--|---|--|--|--|
| forma personal o profesional. | | 12. El director da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos. | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Manejo de los conflictos | 13. El director cuando ve a alguien hacer algo que requiere corrección, insta a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas. 14. El director permanece neutral y escucha cuando dos personas están en conflicto para llegar a acuerdos. | | | | | | | | X | | X | | X | | | |
| Habilidades grupales Capacidades que permiten a las personas poder trabajar de manera eficiente. | Facultamiento y delegación | 15. El director cuando delega tareas, da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente. 16. El director cuando delega forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas. | | | | | | X | | X | | X | | | | | |
| | Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo | 17. El director conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo. 18. El director conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes entre los miembros del equipo. | | | | | | | | X | | X | | X | | | |
| | Liderar el cambio positivo | 19. El director brinda retroalimentación positiva a los docentes. 20. El director sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | | | | | | | | X | | X | | X | | | |



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario sobre habilidades directivas”

OBJETIVO: Conocer la escala de valoración que presenta las habilidades directivas.

DIRIGIDO A: Docentes del Nivel Primario del distrito de Paíta

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Rosa Margarita Reyes Chinchay identificada con el DNI: 03656014

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Psicología Educativa con 28 años de servicio.

VALORACIÓN:

| | | | | |
|----------|-----------|-------|------|----------|
| Muy Alto | Alto X | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|-----------|-------|------|----------|



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas y la comunicación organizacional en instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA | | | | | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIÓN Y/O OBSERVACIONES |
|--|---|---|--|---------------------|------------|---------|--------------|---------|---|----|--|----|---|----|--|----|-------------------------------|
| | | | | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ÍTEMS | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA | | |
| | | | | | | | | | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | |
| Comunicación organizacional Conjunto de acciones, tareas y procedimientos utilizados en la transmisión o recepción de información utilizando diversos medios, métodos o tecnologías de la comunicación que existen dentro y fuera de la empresa. Bricío (2019) | Comunicación descendente Se realiza de los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores, cuya finalidad es transmitir diferentes mensajes corporativos de la institución | Definir objetivos y estrategias | 1. El director comunica oportunamente los objetivos de la Institución. | | | | | | X | | X | | X | | | | |
| | | Indicaciones para el trabajo y racionalidad | 2. El director te da a conocer tus funciones para que puedas realizar un buen trabajo en la Institución. 3. El director te brinda instrucciones claras para la realización de actividades. | | | | | | | | | X | | X | | | |
| | | Prácticas y procedimientos | 4. El director brinda acceso a información sobre las políticas educativas internas. 5. El director te dio a conocer el Reglamento Interno a través de medios físicos o virtuales. | | | | | | | | | X | | X | | | |
| | | Retroalimentación sobre el desempeño | 6. Después de una evaluación de desempeño el director te comunica los resultados obtenidos. 7. Después de analizar tu trabajo, el director te brinda indicaciones y recomendaciones para mejorar. | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | | Adoctrinamiento | 8. El director difunde la misión, visión y la práctica de valores de la institución. 9. El director convoca a los docentes a participar de todas las reuniones promovidas por la institución. | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | Comunicación ascendente Cuando se emiten mensajes de los trabajadores para transmitirlos | Problemas y excepciones | 10. Comunicas oportunamente al director cuando ocurre algún problema en la Institución para que se pueda solucionar según el reglamento de la institución. 11. Aportas positivamente en la solución de problemas que se puedan presentar en la Institución. | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | | Sugerencias para la mejora | 12. Se toman en cuenta tus sugerencias cuando se realizan las jornadas de reflexión en la Institución. | | | | | | | | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|---|--|--|---|--|---|--|---|--|--|
| a un nivel superior jerárquico | Informes de desempeño | 13. Presentas informes sobre tu participación en actividades, proyectos, concursos u otros que realizas en la Institución. | | | | | | | | X | | X | | X | | |
| Comunicación horizontal Fluye entre personas o grupos que tienen el mismo nivel dentro de la jerarquía organizacional, siendo útil para coordinar las actividades entre diferentes puestos de trabajo, departamentos o secciones | Solución de problemas intradepartamentales | 14. En las jornadas de reflexión o reuniones analizan los logros y dificultades por nivel y área acerca de las actividades realizadas. 15. Tus compañeros respetan tu modo de pensar y opiniones que emites. 16. Suelen solucionar situaciones que se presentan entre colegas a través de una comunicación respetuosa y empática. | | | | | X | | | X | | X | | X | | |
| | Coordinación interdepartamental | 17. Existe una buena relación y comunicación entre los miembros que conforman la estructura organizativa de la Institución. 18. Coordinas y pides sugerencias de los trabajadores de otras áreas para la realización de actividades en la Institución. 19. En las actividades institucionales (aniversario, ferias, olimpiadas, misa, etc) participan todos los trabajadores. 20. Ante un problema laboral que involucre distintas áreas, los trabajadores de la I.E coordinan y participan activamente en la solución. | | | | | | | | X | | X | | X | | |



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario sobre comunicación organizacional”

OBJETIVO: Conocer la escala de valoración que presenta la comunicación organizacional.

DIRIGIDO A: Docentes del Nivel Primario del distrito de Paita

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Rosa Margarita Reyes Chinchay identificada con el DNI: 03656014

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Psicología Educativa con 28 años de servicio.

VALORACIÓN:

| | | | | |
|----------|-----------|-------|------|----------|
| Muy Alto | Alto X | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|-----------|-------|------|----------|



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas y la comunicación organizacional en instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA | | | | | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIÓN Y/O OBSERVACIONES | |
|--|--|--|---|---------------------|------------|---------|--------------|---------|---|----|--|----|---|----|--|----|-------------------------------|--|
| | | | | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ÍTEMS | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA | | | |
| | | | | | | | | | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | | |
| Habilidades directivas Las habilidades directivas son aquellas capacidades para influir e involucrar a las personas de una organización o empresa hacia un objetivo común, para que se sientan motivadas y comprometidas con la acción y que sean responsables por su desempeño. Estas favorecen en la organización eficaz del trabajo y la gestión del tiempo. (Vivar 2018) | Habilidades personales Capacidades básicas que desarrollan las personas tanto a nivel individual como profesional, llegando a poseer un carácter puramente individual. | Desarrollo del autoconocimiento | 1. El director solicita información a los docentes sobre sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal. 2. El director tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían su conducta | | | | | | X | | X | | X | | | | | |
| | | Manejar el estrés personal o del tiempo | 3. El director mantiene el control emocional en los conflictos personales que se le presentan. 4. El director hace uso eficiente del tiempo, planifica y prioriza las actividades que se deben realizar. | | | | | | | | X | | X | | X | | | |
| | | Solución analítica y creativa de los problemas | 5. El director frente a un problema evita escoger una solución hasta que los trabajadores han desarrollado muchas alternativas posibles. 6. El director cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | | | | | | | | | X | | X | | X | | |
| | Habilidades interpersonales Capacidades que permiten a una persona que se relacione e interactúe con los demás, en varios contextos y hechos de la vida real, de | Establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo | 7. El director se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido". 8. El director cuando discute un problema de alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo. | | | | | | | X | | X | | X | | | | |
| | | Ganar poder e influencia | 9. El director forma una red amplia de relaciones con los docentes de toda la organización, en todos los niveles. 10. El director evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás. | | | | | | | | | X | | X | | X | | |
| | | Motivación de los demás | 11. El director se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. | | | | | | | | | | X | | X | | X | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|--|--|---|--|---|---|---|---|---|--|--|
| forma personal o profesional. | | 12. El director da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos. | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Manejo de los conflictos | 13. El director cuando ve a alguien hacer algo que requiere corrección, insta a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas. 14. El director permanece neutral y escucha cuando dos personas están en conflicto para llegar a acuerdos. | | | | | | | | | X | | X | | X | | |
| Habilidades grupales Capacidades que permiten a las personas poder trabajar de manera eficiente. | Facultamiento y delegación | 15. El director cuando delega tareas, da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente. 16. El director cuando delega forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas. | | | | | | | X | | | X | | X | | | |
| | Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo | 17. El director conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo. 18. El director conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes entre los miembros del equipo. | | | | | | | | | X | | X | | X | | |
| | Liderar el cambio positivo | 19. El director brinda retroalimentación positiva a los docentes. 20. El director sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | | | | | | | | | X | | X | | X | | |

Mgtr. Mario Paul Arriarán Morante

Docente

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario sobre habilidades directivas”

OBJETIVO: Conocer la escala de valoración que presenta las habilidades directivas.

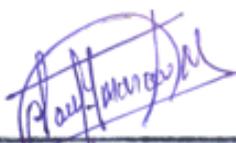
DIRIGIDO A: Docentes del Nivel Primario del distrito de Paíta

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mario Paul Arriaran Morante identificado con DNI: 03656014

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Docencia y Gestión Educativa

VALORACIÓN:

| Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|------|-------|------|----------|
| | X | | | |



Mgtr. Mario Paul Arriaran Morante
Docente
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas y la comunicación organizacional en instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA | | | | | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIÓN Y/O OBSERVACIONES | |
|--|---|---|--|--|------------|---------|--------------|---------|---|----|--|----|---|----|--|----|-------------------------------|--|
| | | | | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ÍTEMS | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA | | | |
| | | | | | | | | | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | | |
| Comunicación organizacional Conjunto de acciones, tareas y procedimientos utilizados en la transmisión o recepción de información utilizando diversos medios, métodos o tecnologías de la comunicación que existen dentro y fuera de la empresa Briceño (2019) | Comunicación descendente Se realiza de los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores, cuya finalidad es transmitir diferentes mensajes corporativos de la institución | Definir objetivos y estrategias | 1. El director comunica oportunamente los objetivos de la Institución. | | | | | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | Indicaciones para el trabajo y racionalidad | 2. El director te da a conocer tus funciones para que puedas realizar un buen trabajo en la Institución. | | | | | | | | X | | X | | X | | |
| | | | | 3. El director te brinda instrucciones claras para la realización de actividades. | | | | | | | | | | X | | X | | |
| | | Prácticas y procedimientos | 4. El director brinda acceso a información sobre las políticas educativas internas. | | | | | | | | X | | X | | X | | | |
| | | | 5. El director te dio a conocer el Reglamento Interno a través de medios físicos o virtuales. | | | | | | | | | | X | | X | | | |
| | | | 6. Después de una evaluación de desempeño el director te comunica los resultados obtenidos. | | | | | | X | | X | | X | | X | | | |
| | Retroalimentación sobre el desempeño | 7. Después de analizar tu trabajo, el director te brinda indicaciones y recomendaciones para mejorar. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Adoctrinamiento | 8. El director difunde la misión, visión y la práctica de valores de la institución. | | | | | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 9. El director convoca a los docentes a participar de todas las reuniones promovidas por la institución. | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Comunicación ascendente Cuando se emiten mensajes de los trabajadores para transmitirlos | Problemas y excepciones | 10. Comunicas oportunamente al director cuando ocurre algún problema en la Institución para que se pueda solucionar según el reglamento de la institución. | | | | | | X | | X | | X | | X | | | |
| | | | 11. Aportas positivamente en la solución de problemas que se puedan presentar en la Institución. | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Sugerencias para la mejora | | 12. Se toman en cuenta tus sugerencias cuando se realizan las jornadas de reflexión en la Institución. | | | | | | | | X | | X | | X | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|---|--|--|---|--|---|--|---|--|--|
| a un nivel superior jerárquico | Informes de desempeño | 13. Presentas informes sobre tu participación en actividades, proyectos, concursos u otros que realizas en la Institución. | | | | | | | | X | | X | | X | | |
| Comunicación horizontal Fluye entre personas o grupos que tienen el mismo nivel dentro de la jerarquía organizacional, siendo útil para coordinar las actividades entre diferentes puestos de trabajo, departamentos o secciones | Solución de problemas intradepartamentales | 14. En las jornadas de reflexión o reuniones analizan los logros y dificultades por nivel y área acerca de las actividades realizadas. 15. Tus compañeros respetan tu modo de pensar y opiniones que emites. 16. Suelen solucionar situaciones que se presentan entre colegas a través de una comunicación respetuosa y empática. | | | | | X | | | X | | X | | X | | |
| | Coordinación interdepartamental | 17. Existe una buena relación y comunicación entre los miembros que conforman la estructura organizativa de la Institución. 18. Coordinas y pides sugerencias de los trabajadores de otras áreas para la realización de actividades en la Institución. 19. En las actividades institucionales (aniversario, ferias, olimpiadas, misa, etc) participan todos los trabajadores. 20. Ante un problema laboral que involucre distintas áreas, los trabajadores de la I.E coordinan y participan activamente en la solución. | | | | | | | | X | | X | | X | | |



Mgtr. Mario Paul Arriarán Morante

Docente

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario sobre comunicación organizacional”

OBJETIVO: Conocer la escala de valoración que presenta la comunicación organizacional.

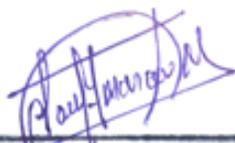
DIRIGIDO A: Docentes del Nivel Primario del distrito de Paita

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Mario Paul Arriaran Morante identificada con DNI: 03656014

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Docencia y Gestión Educativa

VALORACIÓN:

| Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|------|-------|------|----------|
| | X | | | |

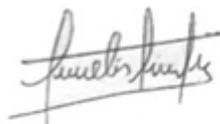

Mgtr. Mario Paul Arriaran Morante
Docente
FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas y la comunicación organizacional en instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA | | | | | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIÓN Y/O OBSERVACIONES |
|---|--|--|---|---------------------|------------|---------|--------------|---------|---|----|--|----|---|----|--|----|-------------------------------|
| | | | | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ÍTEMS | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA | | |
| | | | | | | | | | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | |
| Habilidades directivas Las habilidades directivas son aquellas capacidades para influir e involucrar a las personas de una organización o empresa hacia un objetivo común, para que se sientan motivadas y comprometidas con la acción y que sean responsables por su desempeño. Estas favorecen en la organización eficaz del trabajo y la gestión del tiempo. (Vivar 2018) | Habilidades personales Capacidades básicas que desarrollan las personas tanto a nivel individual como profesional, llegando a poseer un carácter puramente individual. | Desarrollo del autoconocimiento | 1. El director solicita información a los docentes sobre sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal. 2. El director tiene un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollados que guían su conducta | | | | | | X | | X | | X | | | | |
| | | Manejar el estrés personal o del tiempo | 3. El director mantiene el control emocional en los conflictos personales que se le presentan. 4. El director hace uso eficiente del tiempo, planifica y prioriza las actividades que se deben realizar. | | | | | | | | X | | X | | | | |
| | | Solución analítica y creativa de los problemas | 5. El director frente a un problema evita escoger una solución hasta que los trabajadores han desarrollado muchas alternativas posibles. 6. El director cuenta con técnicas específicas que utiliza para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas. | | | | | | | | X | | X | | | | |
| | Habilidades interpersonales Capacidades que permiten a una persona que se relacione e interactúe con los demás, en varios contextos y hechos de la vida real, de | Establecer relaciones mediante una comunicación de apoyo | 7. El director se hace responsable de sus planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido". 8. El director cuando discute un problema de alguien, ofrece una respuesta que indica comprensión en vez de consejo. | | | | | | X | | X | | X | | | | |
| | | Ganar poder e influencia | 9. El director forma una red amplia de relaciones con los docentes de toda la organización, en todos los niveles. 10. El director evita usar amenazas o exigencias para imponer su voluntad a los demás. | | | | | | | | X | | X | | | | |
| | | Motivación de los demás | 11. El director se asegura de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad. | | | | | | | | X | | X | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|---|---|--|--|--|--|--|---|---|---|--|---|---|--|---|--|--|
| forma personal o profesional. | | 12. El director da felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Manejo de los conflictos | 13. El director cuando ve a alguien hacer algo que requiere corrección, insta a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas. 14. El director permanece neutral y escucha cuando dos personas están en conflicto para llegar a acuerdos. | | | | | | | | X | | | X | | | X | | |
| | Habilidades grupales Capacidades que permiten a las personas poder trabajar de manera eficiente. | Facultamiento y delegación | 15. El director cuando delega tareas, da seguimiento y mantiene la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente. 16. El director cuando delega forja una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas. | | | | | | X | | X | | | X | | | | |
| | | Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo | 17. El director conoce diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo. 18. El director conoce diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes entre los miembros del equipo. | | | | | | | X | | | X | | | X | | |
| | Liderar el cambio positivo | 19. El director brinda retroalimentación positiva a los docentes. 20. El director sabe cómo hacer que la gente se comprometa con su visión de cambio positivo. | | | | | | | | X | | | X | | | X | | |



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario sobre habilidades directivas”

OBJETIVO: Conocer la escala de valoración que presenta las habilidades directivas.

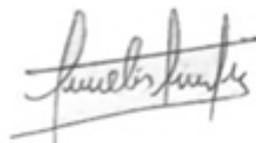
DIRIGIDO A: Docentes del Nivel Primario del distrito de Paíta

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Elis Elizabeth Valverde Sullón identificada con DNI: 70087496

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Administración de la Educación

VALORACIÓN:

| Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|------|-------|------|----------|
| | X | | | |



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades directivas y la comunicación organizacional en instituciones educativas del nivel primario de Paíta, 2022

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADOR | ITEMS | OPCIÓN DE RESPUESTA | | | | | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | | | | | | | | OBSERVACIÓN Y/O OBSERVACIONES |
|---|---|--------------------------------------|--|--|------------|---------|--------------|---------|---|----|--|----|---|----|--|----|-------------------------------|
| | | | | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN | | RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR | | RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y LOS ÍTEMS | | RELACIÓN ENTRE EL ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA | | |
| | | | | | | | | | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | SÍ | NO | |
| Comunicación organizacional Conjunto de acciones, tareas y procedimientos utilizados en la transmisión o recepción de información utilizando diversos medios, métodos o tecnologías de la comunicación que existen dentro y fuera de la empresa Briceño (2019) | Comunicación descendente Se realiza de los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores, cuya finalidad es transmitir diferentes mensajes corporativos de la institución | Definir objetivos y estrategias | 1. El director comunica oportunamente los objetivos de la Institución. | | | | | | X | | X | | X | | | | |
| | | | Indicaciones para el trabajo y racionalidad | 2. El director te da a conocer tus funciones para que puedas realizar un buen trabajo en la Institución. | | | | | | | | X | | X | | X | |
| | | Prácticas y procedimientos | | 3. El director te brinda instrucciones claras para la realización de actividades. | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 4. El director brinda acceso a información sobre las políticas educativas internas. | | | | | | | | X | | X | | X | | |
| | | Retroalimentación sobre el desempeño | 5. El director te dio a conocer el Reglamento Interno a través de medios físicos o virtuales. | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 6. Después de una evaluación de desempeño el director te comunica los resultados obtenidos. | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | Adoctrinamiento | Problemas y excepciones | 7. Después de analizar tu trabajo, el director te brinda indicaciones y recomendaciones para mejorar. | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 8. El director difunde la misión, visión y la práctica de valores de la institución. | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | Comunicación ascendente Cuando se emiten mensajes de los trabajadores para transmitirlos | Sugerencias para la mejora | 9. El director convoca a los docentes a participar de todas las reuniones promovidas por la institución. | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 10. Comunicas oportunamente al director cuando ocurre algún problema en la Institución para que se pueda solucionar según el reglamento de la institución. | | | | | | X | | X | | X | | X | | |
| | | | 11. Aportas positivamente en la solución de problemas que se puedan presentar en la Institución. | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 12. Se toman en cuenta tus sugerencias cuando se realizan las jornadas de reflexión en la Institución. | | | | | | | | X | | X | | X | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|---|--|---|---|---|---|---|---|--|--|
| a un nivel superior jerárquico | Informes de desempeño | 13. Presentas informes sobre tu participación en actividades, proyectos, concursos u otros que realizas en la Institución. | | | | | | | | X | | X | | X | | |
| Comunicación horizontal Fluye entre personas o grupos que tienen el mismo nivel dentro de la jerarquía organizacional, siendo útil para coordinar las actividades entre diferentes puestos de trabajo, departamentos o secciones | Solución de problemas intradepartamentales | 14. En las jornadas de reflexión o reuniones analizan los logros y dificultades por nivel y área acerca de las actividades realizadas. 15. Tus compañeros respetan tu modo de pensar y opiniones que emites. 16. Suelen solucionar situaciones que se presentan entre colegas a través de una comunicación respetuosa y empática. | | | | | X | | | X | | X | | X | | |
| | Coordinación interdepartamental | 17. Existe una buena relación y comunicación entre los miembros que conforman la estructura organizativa de la Institución. 18. Coordinas y pides sugerencias de los trabajadores de otras áreas para la realización de actividades en la Institución. 19. En las actividades institucionales (aniversario, ferias, olimpiadas, misa, etc) participan todos los trabajadores. 20. Ante un problema laboral que involucre distintas áreas, los trabajadores de la I.E coordinan y participan activamente en la solución. | | | | | | | X | | X | | X | | | |



FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Cuestionario sobre comunicación organizacional”

OBJETIVO: Conocer la escala de valoración que presenta la comunicación organizacional.

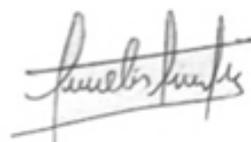
DIRIGIDO A: Docentes del Nivel Primario del distrito de Paíta

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Elis Elizabeth Valverde Sullón identificada con DNI: 70087496

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Magister en Administración de la Educación

VALORACIÓN:

| Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|----------|------|-------|------|----------|
| | X | | | |



FIRMA DEL EVALUADOR

Prueba de la Confiabilidad: Habilidades directivas

| ENCUESTADOS | D1 | | | | | | D2 | | | | | | | | D3 | | | | | | Puntaje |
|--------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|------|------|------|------|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | |
| 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 42 |
| 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 64 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 79 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 72 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 75 |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 73 |
| 7 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 77 |
| 8 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 90 |
| 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 60 |
| 10 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 92 |
| 11 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 57 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 79 |
| 13 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 42 |
| 14 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 82 |
| 15 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 79 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 90 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 100 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 87 |
| 19 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 62 |
| 20 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 90 |
| Varianza (i) | 1 | 0.8 | 1.1 | 0.9 | 0.9 | 0.8 | 0.79 | 1.2 | 1.73 | 1.42 | 0.73 | 1.01 | 0.85 | 1.5 | 1 | 0.7 | 1 | 0.9 | 1.5 | 0.9 | |

Coefficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

| | |
|---|--------------|
| Número de ítems | 20 |
| Suma de las varianzas de los ítems | 20.7 |
| Varianza de las puntuaciones totales | 255.8 |
| Coefficiente de Alfa de Cronbach | 0.968 |

Nota: El valor de K, está en función de la cantidad de ítems del instrumento

Prueba de la Confiabilidad: Comunicación organizacional

| ENCUESTADOS | D1 | | | | | | | | | D2 | | | | D3 | | | | | | Puntaje | |
|--------------|-----|-----|-----|-----|---|-----|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | | 20 |
| 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 50 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 69 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 76 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 93 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 70 |
| 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 92 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 83 |
| 8 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 88 |
| 9 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 64 |
| 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 97 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 63 |
| 12 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 84 |
| 13 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 63 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 85 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 78 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 96 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 100 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 92 |
| 19 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 69 |
| 20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 75 |
| Varianza (i) | 0.6 | 0.8 | 1.1 | 0.8 | 2 | 1.4 | 2.16 | 1.27 | 0.77 | 0.73 | 0.83 | 0.94 | 0.8 | 0.9 | 0.6 | 0.4 | 0.8 | 1.3 | 0.6 | 0.8 | |

Coefficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

| | |
|---|--------------|
| Número de ítems | 20 |
| Suma de las varianzas de los ítems | 19.4 |
| Varianza de las puntuaciones totales | 191.0 |
| Coefficiente de Alfa de Cronbach | 0.946 |

Nota: El valor de K, está en función de la cantidad de ítems del instrumento



El Director del Liceo Naval Capitán de Navío Juan Noel Lastra, del distrito de Paita, que suscribe otorga la presente:

AUTORIZACIÓN

Al maestrante Angel David Pulache Vegas, identificado con DNI N° 70060884, estudiante de la Escuela de Posgrado III CICLO de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo Campus Piura para que aplique dos cuestionarios al personal docente de la institución educativa, ya que dicho instrumento forma parte de su Tesis, titulada: Habilidades directivas y la comunicación organizacional en instituciones educativas del nivel primario de Paita, 2022.

Se expide la autorización a petición del interesado.

Atentamente.

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece ser la del Sr. Jorge Floreano Castillo.



Sr. Jorge Floreano Castillo.
DIRECTOR
LICEO NAVAL C. de N. JUAN NOEL LASTRA.

“AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL”

Paita, noviembre del 2022.



El Director de la Institución Educativa Señor de los Milagros, del distrito de Paita, que suscribe otorga la presente:

AUTORIZACIÓN

Al maestrante Angel David Pulache Vegas, identificado con DNI N° 70060884, estudiante de la Escuela de Posgrado III Ciclo de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo Campus Pura para que aplique dos cuestionarios al personal docente de la Institución Educativa, ya que, dichos instrumentos forman parte de su tesis titulada: Habilidades directivas y la comunicación organizacional en las instituciones educativas de Paita, 2022.

Atentamente

El texto muestra una firma manuscrita en azul sobre una línea de puntos azules. Debajo de la firma, se lee "Mg. Mario Paul Arriarán Morante" y "DIRECTOR". A la izquierda de la firma, hay un sello circular azul que contiene el escudo de la institución y el texto "SEÑOR DE LOS MILAGROS", "DIRECCIÓN" y "1983".



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VALVERDE RODRIGUEZ WILFREDO GERARDO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - PIURA, asesor de Tesis Completa titulada: "HABILIDADES DIRECTIVAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO DE PAITA, 2022", cuyo autor es PULACHE VEGAS ANGEL DAVID, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis Completa cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

PIURA, 20 de Enero del 2023

| Apellidos y Nombres del Asesor: | Firma |
|--|--|
| VALVERDE RODRIGUEZ WILFREDO GERARDO DNI: 17896863 ORCID: 0000-0002-8822-7642 | Firmado electrónicamente por: WVALVERDERO el 20-01-2023 23:54:53 |

Código documento Trilce: TRI - 0525669