



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las  
Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión  
Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Br. Jennifer Carla Cruz Ramos

**ASESORA:**

Dr. Rosa Luz Larrea Serquén

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA-PERÚ**

**2019**



## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

LA BACHILLER: **CRUZ RAMOS, JENNIFER CARLA** Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de la educación*, ha sustentado la tesis titulada:

*HABILIDADES COMUNICATIVAS Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 15, HUAROCHIRÍ, 2018*

Fecha: 22 de enero de 2019

Hora: 11.45 am.

### JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Liset Sulay Rodriguez Baca

Firma: .....

SECRETARIO: Mg. Adolfo Silva Narvaste

Firma: .....

VOCAL: Dra. Rosa Luz Larrea Serquén

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por unanimidad*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

*Revisar calculo estadístico*

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Levantar la observación*



Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

### **Dedicatoria**

A mi Madre, quien me inspiró siempre a salir adelante y a mi familia por su apoyo incondicional.

### **Agradecimiento**

A las instituciones educativas pertenecientes a la UGEL 15, que permitieron realizar la presente investigación.

A los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, quienes contribuyeron en mi formación profesional, de manera especial a mi asesora la Dra. Rosa Larrea, docente que con su paciencia, conocimiento y amplia experiencia me permitieron obtener el grado de magíster.

### Declaración de autenticidad

Yo, Jennifer Carla Cruz Ramos, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, Sede Ate – Vitarte; identificada con DNI 43045718, con la tesis titulada “Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos) plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo alguno trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros) asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Vitarte, 27 de diciembre del 2018.



Br. Jennifer Carla Cruz Ramos

DNI 43045718

## Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado:

La presente investigación lleva como título: “Habilidades comunicativas y desempeño directivo de las instituciones educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.”, con el objetivo de determinar la relación de las habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

La presente investigación ha sido elaborada siguiendo el protocolo de la escuela de posgrado de la Universidad, teniendo una estructura de siete capítulos. El capítulo I, contiene la realidad problemática, antecedentes, fundamentos teóricos, la formulación del problema, justificación, hipótesis y objetivos de la investigación. En el capítulo II, indica la metodología, tipos de estudio, diseño de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad y los métodos de análisis de datos. Seguidamente en el capítulo III, muestra los resultados obtenidos en la investigación. En el capítulo IV, La discusión. En el capítulo V, las conclusiones. Seguidamente en el capítulo VII, las recomendaciones. Finalmente, en el capítulo VIII, las referencias y anexos respectivamente.

En los resultados se concluye que existe relación significativa entre la habilidad comunicativa y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, puesto que se obtuvo el valor de  $p = 0.000 < 0.05$ ), además de un coeficiente de correlación Rho de Spearman = .766\*\*.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora

## Índice

	<b>Página</b>
Dictamen de sustentación de tesis	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	<b>14</b>
1.1 Realidad problemática	15
1.2. Antecedentes	16
1.2.1 Antecedentes internacionales	16
1.2.2 Antecedentes nacionales	18
1.3. Teoría relacionadas al tema	21
1.3.1. Habilidades comunicativas	21
1.3.2. Desempeño directivo	31
1.4 Formulación del problema	41
1.4.1 General	41
1.4.2 Específico	42
1.5 Justificación del estudio	42
1.5.1. Justificación teórica	43
1.5.2 Justificación práctica	43
1.5.3 Justificación metodológica	43
1.6 Hipótesis	43
1.6.1 General	43
1.6.2 Específicos	44
1.7 Objetivos	44
1.7.1 General	44
1.7.2 Específico	44

II. Método	46
2.1 Diseño de investigación	47
2.2 Operacionalización de variables	48
2.3 Población y muestra	51
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	53
2.5 Métodos de análisis de datos	56
2.6 Aspectos éticos	57
III. Resultados	58
3.1 Descripción de resultados	59
3.2 Contrastación de hipótesis	68
IV. Discusión	73
V. Conclusiones	77
VI. Recomendaciones	80
VII. Referencias bibliográficas	83
VIII Anexos	88
Anexo 01: Artículo científico	89
Anexo 02: Matriz de consistencia	101
Anexo 03: Instrumentos	104
Anexo 04: Validez de los instrumentos	111
Anexo 05: Base de datos	127
Anexo 06: Permiso de la Institución donde se aplicó el estudio	143
Anexo 07: Declaración jurada para publicación del artículo científico	145
Anexo 08: Acta de aprobación de originalidad de tesis	147
Anexo 09: Pantallazo de Turnitin	149
Anexo 10: Autorización de publicación de tesis	151
Anexo 11: Autorización de la versión final del trabajo de investigación	153



## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Operacionalización de la variable 1: Habilidades comunicativas	50
Tabla 2 Operacionalización de la variable 2: Desempeño directivo	50
Tabla 3 Cantidad de población de docentes por Institución Educativa	52
Tabla 4 Cantidad de muestra de docentes según Institución Educativa	53
Tabla 5 Análisis de fiabilidad del instrumento Habilidades comunicativas	56
Tabla 6 Análisis de fiabilidad del instrumento Desempeño directivo	56
Tabla 7 Resultados generales de la variable: Habilidades comunicativas	59
Tabla 8 Resultados generales de la dimensión: Empatía	60
Tabla 9 Resultados generales de la dimensión: Flexibilidad	61
Tabla 10 Resultados generales de la dimensión: Escucha activa	62
Tabla 11 Resultados generales de la dimensión: Acomodación	63
Tabla 12 Resultados generales de la variable: Desempeño directivo	64

Tabla 13	Resultados generales de la dimensión: Procesos pedagógicos	65
Tabla 14	Resultados generales de la dimensión: Cultura escolar	66
Tabla 15	Resultados generales de la dimensión: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos	67
Tabla 16	Correlaciones no paramétricas entre las variables: Habilidades comunicativas y desempeño directivo	68
Tabla 17	Correlaciones no paramétricas entre la dimensión empatía y Desempeño directivo	69
Tabla 18	Correlaciones no paramétricas entre la flexibilidad y el desempeño directivo	70
Tabla 19	Correlaciones no paramétricas entre la dimensión escucha activa y el desempeño directivo	71
Tabla 20	Correlaciones no paramétricas entre la dimensión acomodación y el desempeño directivo	72

**Índice de figuras**

		<b>Pág.</b>
Figura 1	Desarrollo de la gestión de desempeño	32
Figura 2	Dominios, competencias del desempeño directivo	39
Figura 3	Porcentajes de los niveles de la variable: Habilidades comunicativas	59
Figura 4	Porcentajes de los niveles de la dimensión: Empatía	60
Figura 5	Porcentajes de los niveles de la dimensión: Flexibilidad	61
Figura 6	Porcentajes de los niveles de la dimensión: Escucha activa	62
Figura 7	Porcentajes de los niveles de la dimensión: Acomodación	63
Figura 8	Porcentajes de los niveles de la variable: Desempeño directivo	64
Figura 9	Porcentajes de los niveles de la dimensión: Procesos pedagógicos	65
Figura 10	Porcentajes de los niveles de la dimensión: Cultura escolar	66
Figura 11	Porcentajes de los niveles de la dimensión: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos	67

## Resumen

La presente investigación titulada habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, tuvo como objetivo determinar la relación entre las Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

La investigación fue de tipo básica correlacional de diseño no experimental, de corte transversal. La población estuvo conformada por 87 docentes entre nombrados y contratados. Se aplicó como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios tipo escala de Likert, para ambas variables.

Se realizó la validez de los instrumentos a través de juicio de experto, y la confiabilidad por medio del estadístico Alpha de Cronbach. Para el análisis de los resultados se realizó la prueba Rho de Spearman

La investigación concluyó que existe relación significativa entre la habilidad comunicativa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman = .766, dando como resultado una correlación positiva moderada fuerte, de igual forma se obtuvo el valor de  $p = 0.000 < 0.05$ ).

**Palabras claves:** Habilidades comunicativas, empatía, acomodación, desempeño directivo, procesos pedagógicos, cultura escolar.

## Abstract

The purpose of this research, entitled Communicative Skills and Management Performance in the Educational Institutions of the Local Educational Management Unit N° 15, Huarochirí, 2018, was to determine the relationship between communication skills and management performance in Educational Institutions of the Management Unit Educational Local N ° 15, Huarochirí, 2018.

The investigation was of a basic correlational type of non-experimental design, cross-section. The population was made up of 87 teachers between appointed and hired. Two Likert scale questionnaires were applied as data collection instrument for both variables.

The validity of the instruments was made through expert judgment, and the reliability through the Alpha statistic of Cronbach. For the analysis of the results, the Spearman Rho test was performed

The research concluded that there is a significant relationship between communication skills and management performance in the Educational Institutions of the Local Educational Management Unit No. 15, Huarochirí, 2018, with a Spearman's Rho correlation coefficient = .766, resulting in a correlation positive moderate strong, similarly the value of  $p = 0.000 < 0.05$  was obtained,

**Keywords:** Communication skills, empathy, accommodation, managerial performance, pedagogical processes, school culture.

## **I. Introducción**

## 1.1 Realidad problemática:

En el entorno escolar como en cualquier contexto, saber comunicarse es indispensable. Dentro de una institución educativa el director es el símbolo de autoridad y de mayor atribución legal, tal como lo indica la disposición legal de la carrera pública magisterial, quien establece sus funciones en los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, promoviendo adecuadas relaciones interpersonales para el adecuado desempeño profesional del maestro; por lo tanto, la mejora de los aprendizajes. (Aburto y Bonales, 2011, p. 41).

En el ámbito mundial, respecto a la importancia de la comunicación entre directivos y docentes, en una investigación realizada en Cuba llegó a la conclusión que “el discurso del directivo en la institución escolar constituye un elemento vital para la comunicación con los subordinados, por cuanto es evidente la importancia de perfeccionar la comunicación en los dirigentes educacionales” (Colás, 2015. p. 53).

Se puede mencionar que, en el ámbito Latinoamericano, nos encontramos con la siguiente realidad como lo expresa Quero, Mendoza y Torres (2014), quienes establecieron la relación entre ambas variables en mención teniendo un rango estadístico bajo, la cual considera que a medida que aumente de manera baja la variable comunicación efectiva de igual forma aumenta la variable de desempeño laboral.

Con respecto al contexto nacional la investigación realizada por Ascencios (2015), nos brinda un panorama contrario a las investigaciones mencionadas mostrando que las habilidades comunicativas no tienen relación de influencia respecto al desempeño docente (p.117). Sin embargo, esto permitirá evidenciar que no se ha realizado estudios en relación al desempeño directivo.

En la actualidad, el Minedu considera que el director debe seguir lineamientos que evidencian su buen desempeño, ellos están enmarcados en el Marco del buen

desempeño directivo. Así mismo establecen procesos pedagógicos, la cultura escolar, y gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos.

Sin embargo, al comparar las habilidades comunicativas de los directores de las escuelas públicas en estudio, por lo planteado por el Minedu (2015) se observa falta de colaboración y compromiso, desconfianza, deterioro del clima laboral, dificultad en el manejo de decisiones efectiva, baja comprensión del uso de habilidades comunicativas, deficiente desarrollo de una cultura de la comunicación.

## **1.2. Antecedentes:**

### **1.2.1 Antecedentes internacionales:**

Sanabria (2017), en su investigación tesis para optar el grado de magister titulada *Formas de comunicación presentes en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos docentes de la institución educativa San Juan de la China de Ibagué, Colombia*. Teniendo como muestra de estudio a 12 profesionales de la educación, uno de preescolar, cuatro de primaria, cinco de la media y dos directivos docentes (coordinador y rector); para el acopio de datos aplicaron la guía de observación institucional, entrevista, test de preguntas y taller. El principal objetivo fue develar las formas de comunicación presentes entre docentes y directivos docentes y concluye que el tipo de comunicación que se presenta con mayor frecuencia es la agresiva y la pasiva. Para la investigación este aporte ayudará a considerar las habilidades comunicativas y su interacción con el desempeño del director.

Villanueva (2016), en su trabajo titulado *Concepto, relevancia y funciones de la competencia de comunicación oral desde la perspectiva de la formación para la empleabilidad*, España; el objetivo considerado fue mejorar la formación de la comunicación que permita acceder al trabajo. La investigación recolectó información por medio de encuestas a 150 individuos encargados de la selección y dirección y directivos de recursos humanos pertenecientes a organismo públicos y privados para observar las destrezas de comunicación oral más significativas para



el empleo”. Los resultados mostraron una alta tasa de valoración sobre la competencia calidad de trabajo y desarrollo de la red de relaciones sociales la cual indican que estas competencias son importantes para las instituciones. Concluyó que la habilidad comunicativa oral es relevante en el campo personal y laboral de los empleados. La investigación realizada por Villanueva, brinda datos e informaciones relevantes que serán considerados en las conclusiones.

Pérez (2016), en su investigación tesis para optar la maestría: *La comunicación efectiva del gerente educativo y su incidencia en la resolución de conflictos en la E. T. Simón Bolívar*, estudio realizado en Venezuela. Estimó precisar la repercusión del actuar comunicativo eficiente en los directores en la resolución de conflictos. Tipo de investigación descriptiva, determinó como objeto de estudio una muestra formada por 32 docentes del turno diurno, utilizando cuestionario para el recojo de información, con escala tipo Lickert. La investigación mostró como resultado un nivel alto en el porcentaje de los educadores encuestados, los cuales declaran que, los gestores educativos en ocasiones muestran habilidades comunicativas sea verbal, no verbal y de redacción al transferir mensajes claros y convincentes. La conclusión establecida fue que el gestor educativo presenta dificultades en la emisión de los mensajes, en su lenguaje gestual-corpóreo y en el lenguaje escrito. La investigación realizada por Pérez, brindó pautas a considerar en relación a los instrumentos de recolección de información.

Hernández (2015), en su investigación titulada *Factores determinantes en la comunicación de los procesos de innovación docente aplicación en los centros de enseñanza secundaria públicos de la región de Murcia*, en Venezuela. Siendo su objetivo central de la investigación fue analizar el rol que tiene la comunicación en las acciones de invención del profesor en las escuelas. La investigación fue exploratorio, descriptivo y explicativo. La metodología utilizada fue el inductivo-deductivo que permitió obtener información por medio del sondeo, aplicándose el cuestionario como instrumento. La investigación llegó a la conclusión de que, la comunicación en relación a la participación entre docentes, mediante proyectos de innovación, considerándolo como principal instrumento de mejora en la labor del

profesorado. La investigación realizada por Hernandez, brindó la metodología en relación a recabar información y utilización de la técnica como la encuesta en la variable habilidades comunicativas.

Quero, Fabiola, Mendoza y Torres (2014), en su artículo científico titulado *Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica, Venezuela. Estableció el objetivo en la correspondencia entre ambas variables de su estudio.* Esta investigación es descriptiva correlacional, se utilizó un estudio estadístico cuantitativo, es de diseño no experimental y transaccional. Estimó la muestra en 99 individuos, 9 de ellos directores y 90 docentes. Los resultados muestran que el director y el docente medianamente identifican los elementos de la comunicación efectiva, estableciendo de igual forma, que el personal directivo y docente en ocasiones determinan y establecen las funciones laborales del director. Concluyó que existe relación positiva, al mostrarse un aumento medianamente bajo entre ambas variables. Para la investigación este aporte contribuyó en el fortalecimiento de las conclusiones planteadas.

### **1.2.2 Antecedentes Nacionales:**

Zapata (2017), en su tesis para optar grado de magister titulada *Habilidades directivas y gestión educativa en la Institución Educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar, Perú.* Definió como objetivo la concordancia entre las variables mencionadas en el estudio. La investigación trabajó con una población de 200 trabajadores teniendo con muestra a 171 trabajadores. Es un tipo de estudio descriptivo - correlacional, puesto que mide dos variables. El producto de la investigación indica haber un 49,9% del nivel favorable de percepción de las habilidades directivas por parte del docente. La conclusión establece correlación positiva entre ambas variables. La investigación realizada por Zapata, permitió a la investigación tomar a consideración en el procedimiento de validación y veracidad de las herramientas de adquisición de información, entendiendo que dentro de las habilidades directivas se consideran las habilidades comunicativas.

Silva, P. (2016), en su investigación titulada *Percepción de la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Ignacio Merino de Talara*. Sostuvo como objetivo fijar el vínculo entre los niveles perceptivos de la comunicación interna con la satisfacción laboral de los docentes. De diseño descriptivo-correlacional, con una muestra de estudio de 40 maestros entre contratados y nombrados. El resultado de la investigación mostró un alto nivel de percepción en la comunicación interna, como indican los profesores; se concluye la actuar comunicativo interno es el sostén de interacción entre los integrantes de la entidad educativa, permitiendo circular adecuadamente los diversos mecanismo de gestión , participación y de interrelación , con el fin de alcanzar la metas en común, en todos los aspectos . Para la investigación el aporte de Silva, ayudará a considerar y fortalecer las conclusiones.

Vidal (2016), en su trabajo titulado *La Comunicación Interna y la Productividad Laboral en la Unidad de Investigación Tutelar Lima Norte Callao del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016*, en Lima. El objetivo de la investigación fue determinar la relación de la comunicación interna con la productividad laboral. Para la recolección de datos para las dos variables fue el cuestionario dirigido a los trabajadores. La investigación consideró a 50 trabajadores para la muestra. Los resultados obtenidos evidencian una relación de  $r=0,503$  entre las variables de estudio, llegando a la conclusión del rechazo de hipótesis nula; en consecuencia, este grado de correlación señala la relación positiva entre las variables y un nivel de correlación moderado. La investigación realizada por Vidal, brinda datos e informaciones relevantes que se consideraron en la población y en la muestra.

Ascencio (2015), realizó un trabajo de investigación, tesis para optar grado de doctor denominado *Habilidades comunicativas, cognitivas y desempeño docente en el distrito de Carabayllo*, Perú. El objetivo fue demostrar la influencia de las habilidades comunicativas y cognitivas en el desempeño docente, para los fines de su investigación, la muestra fue los educadores de 9 establecimientos

educativos de la red 08 correspondiente perteneciente a la UGEL N° 04 de Carabaylo, siendo el estudio de tipo no experimental, básica, explicativo, de diseño descriptivo, correlacional, puesto que estudia la relación de las variables en estudio. Se ejecuto la encuesta para adquisición de datos , considerando la escala de lickert . Los resultados muestran una correlacion muy baja entre varibales. Por último, concluye que las habilidades cognitivas y las habilidades comunicativas no influyeron sobre el desempeño docentes. Esta investigación permitió considerar aspectos en relación al uso de las herramientas de obtención de información.

Nieto (2014), en su investigación *Habilidades comunicativas y clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del centro poblado el triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio, 2014*. La investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre las habilidades comunicativas y el clima organizacional de los docentes. Este estudio es de tipo no experimental , transversal correlacional; Se ejecutaron dos cuestionario orientados a directivos y pedagogos por medio de la encuesta . Se concluye que las habilidades comunicativas y el clima organizacional en los maestros , a veces son favorables, es decir que hay necesidad de desarrollar la dimensión habilidad de expresión, observación, empatía, creencias, sentido de comunidad y liderazgo directivo. La investigación realizada por Nieto brindó pautas a considerar en relación al diseño y enfoque para la investigación.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema:**

#### **1.3.1 Habilidades comunicativas**

##### **Teoría de la comunicación humana**

Surge de la escuela de Palo Alto, desarrollado por Bateson, Ruesch, Beavin, Jackson, Watzlawich.

El grupo Palo Alto plantea la teoría de la comunicación humana, como una visión la cual se distingue por trazarse como un modelo de la comunicación,

considerado por Aguado (2004) como el estudio de sucesos determinados que se da en la interacción comunicativa.

### **Axiomas fundamentales de la comunicación**

La teoría de la comunicación humana, establece tomar en cuenta los cinco axiomas fundamentales de la comunicación:

a) Imposible no comunicar: Como indica Watzlawick, Beavin y Jackson (1991), son actividades o inactividades, palabras o silencio, que emite un mensaje, el cual influye en la manera de comunicarse con los demás, no pudiendo dejar de contestar a esos tipos de comunicaciones, siendo también una forma de comunicar, se puede deducir que el silencio el no comunicar es un modo de comunicar, recordando que la comunicación puede ser verbal y no verbal.

Es decir, no existe posibilidad de no comunicar, la comunicación se ha de dar también a través de la conducta, considerando a la conducta en una situación de interacción entre las personas y que ha de transmitir un mensaje, puesto que al no querer comunicar algo, ya se estás comunicando.

b) Grados de contenido y relaciones de la comunicación:

Para este axioma los autores concluyen en todo proceso comunicativo existe elementos de relacion y de contenido .

Watzlawick, Beavin y Jackson (1991) citan en sus postulados a Bateson, cuando dice que hay “dos operaciones que se conocen como los aspectos referenciales y conativos, respectivamente, de toda comunicación” (p.30).

Es decir que al referirse al nivel de contenido y de las relaciones de la comunicación nos sugiere que la comunicación no solo es transmisión del mensaje sino también implica la relación que se da entre las personas, mismas que puedan en su momento motivar o imponer conductas.

c) La puntuación de la secuencia de hechos:

Aguado (2004) indica que:

Para un espectador, un suceso de comunicaciones se puede interpretar como un conjunto de acciones de intercambios donde las personas organizan sus modelos de socialización con los demás, de tal forma que los integrantes establecen los modelos de interacción, de modo que instauran ritmos, formas, acciones, respuestas de intercambio, etc. A lo que se le llama "orden típico de las situaciones comunicativas. (p. 84).

Este axioma de la comunicación permite organizar la conducta a la hora de la interacción en la comunicación.

d) Comunicación digital y analógica:

La comparación que se realiza entre el idioma humano y el idioma de una computadora muestra una semejanza a la hora de referirse a la descarga y transmisión de información.

Tal como menciona Watzlawick, Beavin y Jackson (1991), son los autores de Palo Alto, que concluyen en este paralelismo:

Las personas se comunican tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa, pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica, pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones. (p. 42).

## **PNL y las habilidades comunicativas**

Según refieren diversos autores la Escuela de Palo Alto tiene una fuerte influencia en los inicios de la PNL, puesto que muchos de quienes fueron creadores de la PNL realizaron sus investigaciones en la Escuela de Palo Alto.

Por los años setenta, Richard Bandler, John Grinder, Robert Dilts, Leslie Cameron y Judith De Lozier comenzaron a desarrollar la "Tecnología de la PNL, Programa Neurolingüístico", un modelo que refiere la conexión del conocimiento de la neurología con la comunicación. La PNL comenzó como una práctica psicoterapéutica. Actualmente también su uso se realiza en ámbitos como la transformación del comportamiento y la comunicación.

Con respecto a habilidades comunicativas este modelo considera que el conocimiento de lenguaje y el manejo del mismo, determinan en gran medida el desarrollo de los circuitos neuronales en nuestros cerebros (Mahony, 2015, p.33) y, por lo tanto, una mejora de estas habilidades.

### **Aplicaciones de la PNL**

La PNL puede ser aplicada de diversas maneras, entre ellas se consideran:

- a. La educativa: En el manejo de la ansiedad, estrés, autoestima, etc.
- b. La organizativa: Referido a los conflictos de comunicación, la motivación, dificultades en la forma de relacionarse, etc.

### **Algunos principios de la Programación Neurolingüística (PNL)**

Para la Programación Neurolingüística el proceso comunicativo se base en los siguientes principios:

- a. La conducta brinda información acerca de un individuo, tal como indica Mahony, T (2015) el tono de voz y demás cualidades elementos potentes al momento de transmitir un mensaje, tal como se menciona con anterioridad, la conducta ha de comunicar algo, "la tarea será desarrollar un "lenguaje" conductual que funcione a la hora de comunicarse con los demás". (Mahony, T. 2015, p. 36).

b. Saber escuchar permitirá entender el mensaje en la comunicación. Generalmente estamos pendiente de lo que diremos, lo que se desea que las personas realicen, en dar el mensaje; pero es conveniente considerar, si las personas a las que nos dirigimos han entendido nuestras indicaciones o el mensaje que se envió. El saber escuchar permitirá conocer que es lo que piensan, confirmar si el mensaje ha sido bien recibido, para poder reformular lo expresado.

c. Tenemos nuestro propio mapa interno de la realidad, menciona Mahony (2015), considera que cada persona crea su propio mundo a través de las palabras, mismas que usamos para describir nuestros sentidos, la cual nos dirige a prestar atención del mundo que nos rodea y en el cual interactuamos.

Este principio establece entonces que cada persona podrá percibir su propia realidad a través de como pueda haber diseñado su propio mapa mental interno, desarrollando de esta manera su propio punto de vista, que comunicará a través de palabras, ideas o gestos.

### **Enfoques lingüísticos de la PNL**

La PNL considera tres aspectos fundamentales para el desenvolvimiento de las habilidades de comunicación, las cuales son consideradas grandes ámbitos para el lenguaje en la PNL.

Estos enfoques lingüísticos permite describir de que manera se pueden mejorar la comunicación.

#### **a) Sensorial y física**

Conocemos y adquirimos información de nuestro entorno a través de nuestros sentidos, pero hay que considerar que al describir la experiencia, esta será variada y altamente selectiva pudiendo ser distorsionada, suprimidas y generalizadas muchos de lo que percibimos.



Esto va a tener como propósito como indica Mahony, T. (2015) "usar preguntas precisas para llevar a cabo una descripción conductual completa de los sucesos" (p. 28).

Es decir permitirá realizar la reconstrucción de la realidad a través del proceso secuencial y lineal del cerebro.

#### b) Conceptual y perceptual

Referido al hecho de que generalizamos grandes experiencias sensoriales al cual le damos definición sobre situaciones abstractas poniendo como ejemplo el "cariño" o la "comunicación", considerando y asumiendo que todas las personas tienen el mismo concepto.

Se considera a la capacidad que tiene el cerebro de crear nuevos significado o formas de pensar.

#### c) Metafórico y simbólico

Con respecto a la metáfora y a los signos son usados para fortalecer el significado de las situaciones que experimentamos para enriquecer nuestra descripción. Más aun cuando al describir las experiencias cotidianas referidas a lo sensorial no parecen ser adecuadas.

De esta manera se podría decir que a través de la narración oral se provocan diversos estados emocionales los cuales fortalecen el desarrollo del pensamiento lateral la cual permite organizar nuestros pensamientos para la búsqueda de resolución de problemas.

### **La comunicación**

Huertas, Rodriguez (2006) manifiesta que la comunicación se establece en cuatro bases:

Primero: Que la comunicación se realiza con la persona.

Segundo: La diferencia que existe entre comunicar e informar.

Tercero: La comunicación es un proceso que no se repite, es decir no se puede comunicar dos veces de la misma manera.

Cuarto: Se recomienda antes de comunicar debemos pensar sobre el mensaje que se emitirá

La comunicación entonces es mucho más complejo, es todo un proceso que se engloba en una transferencia de ideas o información es decir "Significado", puesto que no solo basta con dar el mensaje debe estar acompañada de una intención.

Se considera en ocasiones que una adecuada comunicación es aquella que culmina en un acuerdo. Como indica Huertas y Rodriguez (2006), una buena comunicación tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre las personas que interactúan en el proceso comunicativo, aun cuando no exista acuerdo.

La comunicación es pues, como indica Nosnik (2005) el recurso que establece el proceso de unidad comunicativa en una organismo o institución; porque permite a los trabajadores adquirir un mayor interés en el cumplimiento de propósitos y metas de manera conjunta.

Atendiendo a los autores mencionados la comunicación es una herramienta importante dentro de una organización o grupo social que nos permitirá el logro de los objetivos, una comprensión entre las personas y el cumplimiento de las metas trazadas.

### **La comunicación y los sistemas representativos:**

Menciona Serrat (2013) que, "Las personas emisoras en la comunicación gestionan sus pensamientos (acompañado en algunos casos con los sentimientos), utilizando gesto facial, movimiento o expresiones corporales, el habla y la pronunciación, para transmitir al receptor" (p. 26).

Los sistemas representativos son:

- a) Sistema visual: Son las que retienen fácilmente imágenes que perciben, comúnmente se les llama personas con memoria “fotográfica”.
- b) Sistema auditivo: Referido a las personas que recuerdan con mayor facilidad tonos de voz, y expresiones que han oído con anterioridad.
- c) Sistema kinestésico: Referido a personas que tienen la habilidad de sentir con el tacto, que pueden identificar con facilidad las emociones que viven en su día a día.

### **Habilidades comunicativas**

Hymes (1971) las define como, la capacidad que tiene la persona, la cual abarca conocer acerca de la lengua y la destreza de saber utilizarla. El adquirir esta competencia está vinculada por la interacción social, y la experiencia que se adquiera de la misma.

Fernández (2001) sostiene que estas habilidades de comunicación son grados de competencias y destrezas que va obteniendo la persona de manera sistemática por medio de la experiencia y su formación que va adquiriendo a lo largo de la vida, la cual permite desempeñarse y regular su accionar comunicativo.

Como lo indican los autores, las competencias comunicativas se han de adquirir de la experiencia social que se va dando a lo largo de la vida, en la interacción con los otros, y el grado de interés y necesidades que permitirán desenvolverse mejor en el desempeño de sus actividades.

Para Bermudez y Gonzales (2005) expresa que: “la competencia comunicativa tiene carácter estratégico”, considerando de manera personal y organizacional pues simboliza un elemento que promueve lazos sólidos adicional a ello relaciones fructífera para la organización como indica (p.95). Es decir que las competencias comunicativas son eficientes cuando en la interacción con los demás, se evitan los malos entendidos, y se entablan relaciones productivas.

## **Dimensiones de las habilidades comunicativas**

En base a la teoría de comunicación humana. Las habilidades comunicativas se dan en la interacción con los demás y la influencia que ejercen sobre los mismos, produciendo un cambio como consecuencia de estas.

Estas habilidades están representadas por las capacidades de realizar determinadas acciones comunicativas de manera intencional para influir en las personas, ya que la comunicación es la constante interacción donde la persona influye en los otros y viceversa, según lo indica O'Connor y Seymour (1999).

Asimismo, plantean las siguientes dimensiones:

### **a. Rapport: (Empatía)**

El rapport es una herramienta de la comunicación en esencial de la PNL. Considerando la como una habilidad comunicativa, porque permite la búsqueda de la armonía y la comprensión al momento de la comunicación.

O'Connor y Seymour (1999), consideran a rapport, llamada también sintonía o empatía, como un proceso en la cual permite generar confianza y crear la sensación de que se entiende a la otra persona. Estos autores mencionan que cuando hay comunicación fluida; el aspecto corporal al igual que las palabras entran en sintonía, pudiendo establecerse una relación psicológica y emocional, ya que les permitirá sentir que tienen mucho en común.

Esta habilidad es importante si hablamos de la comunicación que se da entre directivos y docentes, y que le permitirá comprender la forma de ver la realidad de las demás personas de manera empática y poder saber cómo construir excelentes relaciones para poder alcanzar los objetivos como individuo y como organización.

## **Flexibilidad**

Flexibilidad se entiende como asumir diversas visiones o puntos de vista, tal como indica, O'Connor y Seymour (2001).

Para la PNL, la comunicación no se trata de persuadir o influir en los demás a la fuerza, imponiendo nuestro punto de vista, sino al contrario, es la flexibilidad la que permitirá tomar en cuenta distintos puntos de vista o ideas a considerar, como información valiosa para saber tomar decisiones asertivas.

Sambrano (2001) indica que la posición correcta para que una persona posea potestad, debe adquirir la suficiente plasticidad para entender a los demás, ponerse en la posición de la otra persona y desde ese punto facilitar acciones de cambio, considerando el bienestar de todos.

Como líderes de una organización se debe tener flexibilidad, esto permitirá dinamizar el proceso de la comunicación, respetando las perspectivas, además, se puede llegar a liderar la conversación, volviendo más eficaz el diálogo y los acuerdos.

### **b. Escucha activa:**

Goleman (1998) considera que el saber escuchar es uno de los elementos más importantes para desarrollar la empatía y de igual forma un factor fundamental para el logro en la satisfacción en el ámbito laboral.

La escucha activa es una habilidad que consiste en escuchar de manera atenta, tomando conciencia del mensaje que expresa el emisor, captando de sobremanera la percepción que se tiene de la otra persona. Saber escuchar de manera activa permite descifrar los sentimientos a la hora de comunicar, volviéndonos más empáticos, comprendiendo acertadamente lo que nos quieren decir.

Sambrano (2001) indica que escuchar activamente permite a los directores la capacidad de entender, interiorizar que lo relevante de este proceso es tomarse el tiempo para escuchar. Escuchar activamente en la comunicación que se da dentro de una organización resulta importante a la hora de cumplir los objetivos trazados, pues este nos llevará aún mejor entendimiento y apertura al conocimiento del otro, permitiéndonos percibir sus inquietudes, intereses y aportes.

### **Acompasar: (Acomodar)**

Esta habilidad se refiere a acomodarse, seguir el paso en la conversación, ir al ritmo del interlocutor, para después tomar el control y conducir al interlocutor a nuevas pautas de conducta y comunicación. Permite al líder conducir los estados emocionales de las personas que dirige para poder construir una relación de confianza.

Sambrano (2001) refiere que el acompasar o acomodar, como un proceso de orientación del individuo hacia un periodo de conciencia establecido, haciendo uso del lenguaje verbal y no verbal, pudiendo ser, los gestos, la entonación de la voz, las palabras, etc.; de esta manera, el líder con esta habilidad percibirá las reacciones que su conducta va generando en los demás permitiéndole estar alerta a las señales de interacción y generar acciones para la mejora de la institución u organización.

Acompasar como indica Mahony T. (2015), permite “ajustar nuestra conducta para ser más semejantes a otro” (p.84), en ese sentido es poder construir lazos de confianza y por ende brindar mejores resultados de los objetivos, puesto que permiten a través de la comunicación llegar a acuerdos con mayor facilidad, ser parte del grupo de trabajo con un mismo diálogo de trabajo en común.

### **1.3.2. Desempeño directivo**

#### **Definición de desempeño:**

Chiavenato (2017), define el desempeño al conjunto de rasgos o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización; además, cada evaluación es un procedimiento para calcular o estimular la valoración, la perfección, las condiciones de un individuo, que ejerce su función dentro de un organismo o entidad.

Por otro lado, el análisis del desempeño o como también llamado por Alles (2015), “Análisis de la gestión de la persona”, resulta ser una herramienta de gestión, administración y monitoreo de personal, entendido de este modo como una herramienta para el perfeccionamiento profesional y humano, así como el uso de las habilidades, potencialidades y la optimización de los resultados en la organización.

#### **Gestionar el desempeño**

Chiavenato. (2017), considera cuatro elementos importante para gestinar el desempeño de las personas en sus funciones, las cuales llevan un orden consecutivo, constituyendo la fluides de las actividades desarrolladas en la organización o institución, referida a las diversas áreas o comisiones en las que han sido organizadas con el fin de cumplir los objetivos propuestos para obtener buenos resultados.



Figura 1. Desarrollo de la gestión de desempeño. Chiavenato (2017).

### Objetivos de evaluar desempeños

La evaluación de debe ser considerada como esa herramienta, ese instrumento que permite mejorar los resultados en los recursos de los individuos de la organización que se dirige, en ese sentido Chavenato , I (2017 ) nos plantea objetivos preciso para dicha evaluación de desempeño:

- Permite mejora las relaciones interpersonales entre los individuos de la organización.
- Autoevaluación y mejoramiento de los miembros.
- Estimulación en la productividad
- Fortalecimiento. de las capacidades .
- Adaptación de la persona al cargo o puesto.



## **Beneficios de evaluar por desempeños**

La evaluación de desempeño se basa estrictamente en evaluar el trabajo que realiza el individuo dentro de una organización, que permitirá percibir la ejecución de los objetivos y metas de la misma.

Evaluar por desempeño, al ser programada de manera coordinada y planificada permitirá adquirir beneficios para la organización, tal como menciona Chiavenato (2017), estos beneficios se darán tanto para el jefe o líder, del personal y de la misma organización.

### **Beneficios para el líder quien dirige o administra la organización:**

- Implementar, ejecutar y mejorar los procesos de evaluación de desempeño, desarrollando sistemas de evaluación más objetivos, precisos y claros.
- Proveer acciones de mejorar los estándares de desempeño.
- Mejorar en la comunicación con todos los miembros de la empresa dando a conocer objetivos de desempeño.

### **Beneficios para el personal evaluado**

- Identificar lo que se espera de él, tales como el comportamiento y su labor dentro de la organización.
- Reconocer sus habilidades y falencias que le permitirá desarrollar mejoras.
- Identificar y adquirir medidas de mejora como capacitaciones de diversos aspectos de su labor.
- Conocer las expectativas de la empresa, a través de una autoevaluación de su desempeño.

### **Beneficios para la empresa u organización**

- Conocer el potencial del personal evaluado.
- Identificar necesidades de mejora del personal, para realizar mejoras en las diversas áreas.

- Mejorar las políticas recursos humanos a través de estímulos y mejora de las relaciones interpersonales .

## **Modelos sobre evaluación de desempeño desde el ámbito educativo**

### **Modelos de evaluación de desempeño del maestro**

Diversos modelos de evaluación propuesto por Valdés que evalúan el desempeño docente, se consideró como un marco de referencia para la entendimiento de la mejora en la evaluación de desempeño directivo, puesto que se contempla al marco del buen desempeño docente como principio básico para evaluar al directivo.

Valdés (2004) indica cuatro modelos de evaluación que se utilizan con frecuencia a la hora de medir desempeños, las cuales son:

#### **Modelo centrado en el perfil del maestro**

Referido a la medición del desempeño del profesor en relación a la correspondencia con los atributos y particularidades según un modelo profesional ideal establecido.

Las características en mención pudieran estar establecidas según las percepciones o criterios de la comunidad educativa y que, a través de la percepción directa e indirecta, propicie destacar el modelo profesional educativo.

#### **Modelo centrado en los resultados obtenidos**

Permite este modelo estimar la labor del educador a través de la corroboración de las competencias adquiridas o de los logros obtenidos por el alumno.

Valdés (2004) refiere en relación a la evaluación de la práctica docente, se debe considerar al estudiante, a como este logra los aprendizajes propuestos, de tal forma podremos evidenciar un los logros en el docente. Con respecto al director y su desenvolvimiento laboral, tendríamos que echar un vistazo a los logros de cada miembro que es parte del plantel educativo.

### **Modelo basado en el desenvolvimiento del educador en aula.**

Modelo centrado en evaluar la eficacia de la labor del pedagogo a través de los patrones de comportamientos relacionado a los logros de los estudiantes; es decir, como el docente crea un entorno conveniente para el estudiante y su desarrollo en el aprendizaje.

### **Modelo sobre la práctica reflexiva**

Este modelo como refiere Valdés (2004), al concepto de la enseñanza como reflexión de la acción educativa, y que además involucra un juicio de valor y considera la perspectiva del mismo docente para involucrarse en dicho proceso, resolviendo problemas de sus propias prácticas pedagógicas.

Las investigaciones de Valdés son consideradas como base para una evaluación de la calidad en educación para el Minedu, quien toma en cuenta estas propuestas de modelos evaluativo del maestro y su labor profesional.

### **Desempeño directivo**

El desempeño directivo es definido por el Minedu como “un actuar perceptible que realiza el personal directivo el cual muestra la adquisición de competencias” (p. 33).

En la actualidad, se viene dando la reforma de la carrera pública magisterial, enfatizando estos últimos años la importancia del desempeño directivo, quienes obtienen su cargo a través de concurso público, y por la cual al finalizar cada periodo pasan por una valoración de su desempeño.

En el marco del buen desempeño del director, la visión del Ministerio de Educación (2014), propone una guía de gerencia educativa priorizado en la formación integral; enfocando las acciones a las necesidades de la institución, contextualizándolas y priorizando un ambiente de respeto, democracia e interculturalidad con la comunidad institucional.

Como vemos la labor del directivo va más allá de administrar, la reforma que se están dando en las instituciones educativas implica un mayor desarrollo por parte de los directivos, puesto que son el segundo factor, después del maestro, en la influencia de los logros de los educandos asimismo su relación con la comunidad escolar.

### **Evaluación del desempeño directivo**

Chiavenato (1999) manifiesta a la evaluación por desempeño como un proceso valorativo de las acciones y potencialidades del individuo. De igual forma lo considera como una herramienta, el cual permite identificar algunos inconvenientes en la supervisión del personal , así como de la organización (p.35).

Como vemos esta definición nos permitirá saber que la evaluación de los desempeños no debe tomarse sólo como una meta a lograr , debe considerarse como un instrumento que permite el perfeccionamiento de los logros de cada talento humano; por consiguiente , la mejora de la organización. El manejo eficiente de un establecimiento educativo, en el cumplimiento de los objetivos trazados, serán dirigidos por el directivo, quien permitirá fortalecer y potenciar los resultados en los aprendizajes.

Tal como indica la Ley de la carrera pública magisterial (2003) en su Artículo 33; referido a la incorporación de cargo y tiempo de gestión ; menciona que un maestro puede acceder a cargos directivos via concurso público, siendo su periodo de gestión 4 años y pudiendo prolongarse previa evaluación.

En ese sentido el docente puede postular al cargo de directivo de una institución educativa, toda vez que se encuentre en un determinado nivel magisterial igualmente haya pasado la evaluación al cargo por concurso público o encargatura. De esta manera podemos precisar que el directivo ya cuenta con conocimiento de la labor docente.

Evaluar el desempeño como indica Chiavenato (2017), constituye una procedimiento para direccionar, indispensable en la diligencia administrativa, ya que representa el transporte para localizar problemas de supervisión, integración, motivación, discordancias o incluso del desaprovechamiento de potencialidad de las personas.

En general la evaluación de desempeño utiliza métodos basados en cuestionarios virtuales o formularios contruidos con anterioridad. pag 206.

### **Marco del buen desempeño directivo:**

Según el Minedu (2014) menciona que el Marco de buen Desempeño del Directivo es un instrumento valioso en el mejoramiento de la escuela pública que se encuadra dentro de las normativas educacionales en el fortalecimiento de la labor docente y del directivo.

Propósito del buen desempeño del director:

En el Marco de buen desempeño directivo (2014), dan a conocer los propósitos de la evaluación:

1. Constituir un enfoque compartido en relación al liderazgo pedagógico priorizando el aprendizaje, fomentando la importancia de la función del director.

2. Reconocer las acciones eficaces del director, dirigido a la mejora y potencia de su labor directiva.
3. Orientar las acciones que implique todos los procesos involucrados en la formación del personal directivo.

Para el interés de la investigación se consideraron de la estructura del Marco del buen desempeño directivo: 2 dominios, 6 competencias y 21 desempeños, que se detallarán a continuación.

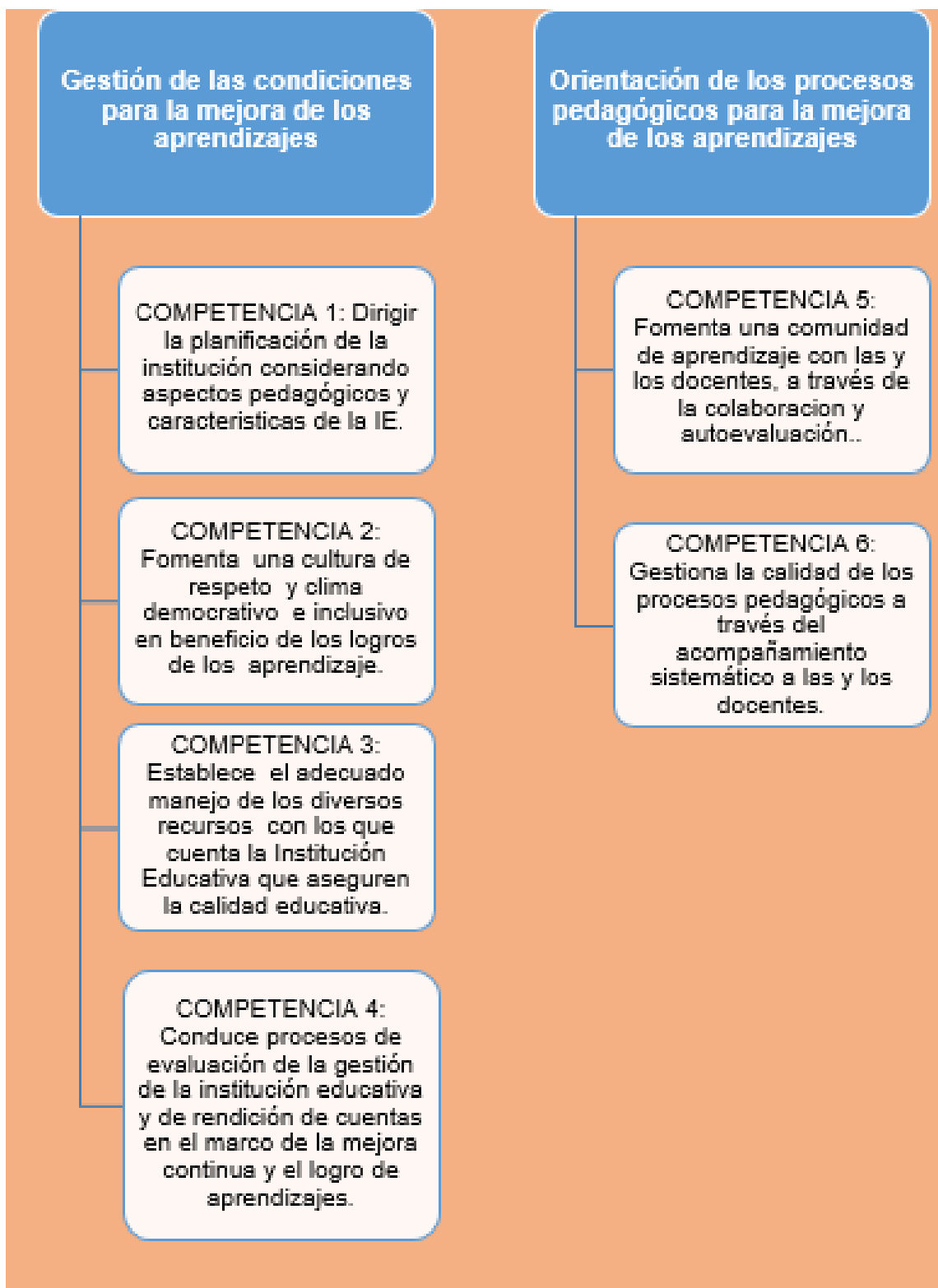


Figura 2. Dominios, competencias del desempeño directivo. Fuente: Marco del buen desempeño directivo. Minedu (2014).

## **Dimensiones del desempeño directivo**

Para fines investigativos, en concordancia con el manual de evaluación de desempeño directivo y teniendo como base las evaluaciones establecidas por el Minedu, se considerarán las siguientes dimensiones:

### **Procesos pedagógicos:**

Palacios (2000) considera al proceso pedagógico como aquel que permite construir conocimientos, fortalecer valores y habilidades que servirán para la vida, que se desarrollan a través de acciones, las cuales se vinculan a las relaciones y conocimientos con los demás sujetos que pertenecen al proceso educativa.

El proceso pedagógico es el compuesto del accionar o prácticas programadas y enlazadas entre sí, que se dan en la adquisición de conocimientos y actitudes, entendiéndose en el fortalecimiento de estos, en diferentes ámbitos de la formación escolar, dirigidos por el líder pedagógico, a través de objetivos intencionados, para la promoción y el logro de los aprendizajes.

Tal como indica el Manual del comité de evaluación de desempeño a cargos directivos (2017), es el director quien ha de brindar asesoría adecuada y permanente en lo que corresponde a elaboración de sesión de aprendizajes a sus docentes a cargo, considerando al menos cuatro sesiones en las cuales se evidencien los procesos pedagógicos.

### **Cultura escolar:**

Para Stolp y Smith (1994) la cultura escolar vendría a ser el conjunto de patrones de conductas significativas transmitidos por generaciones donde se adhieren normas, valores, creencias, tradiciones por los integrantes de una comunidad educativa, considerando también como lo indica Gálvez, (2006) las expectativas familiares y del contexto social donde está inmersa.



Cultura escolar se comprende como una estructura cognitiva dentro de un sistema social, un conjunto de patrones de comportamiento interpersonal, (Tagiuri y Litwin, 1968), que se relaciona con elementos de convivencia de los integrantes de una organización, así como de igual forma con el clima laboral.

### **Gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I. E.**

La gestión de las condiciones operativas y de los recursos de la I. E. alude al accionar o táctica para manejar los bienes económicos, materiales, humanos sobre higiene, seguridad, presupuesto, bienes, control y permanencia de estudiantes de la Institución. Adicional a ello, considera la ejecución de las normas también la legalidad de los procedimientos, con el auténtico fin de generar logros educativos.

Menciona el Manual de comité de evaluación de desempeño a cargos directivos (2018), que el director de la institución educativa que dirige prevenir y atender situaciones de amenaza, ya sea de ambiente, seguridad, salud o integridad física de sus estudiantes a través del trabajo conjunto con los aliados estratégicos, de igual forma gestionar la distribución oportuna de materiales educativos para los estudiantes así como la cobertura de los mismo. Implementar el plan de evacuación de riesgo de desastres, brindar el acceso al servicio educativo y la captación y uso de recursos propios en la institución educativa de tal manera que dichos recursos se utilicen en beneficio de la I.E.

## **1.4 Formulación del problema**

Por lo mostrado se formula el siguiente problema:

### **1.4.1 Problema General:**

¿Qué relación existe entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?

### **1.4.2 Problemas Específicos**

#### **Problema específico 1:**

¿Qué relación existe entre la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?

#### **Problema específico 2:**

¿Qué relación existe entre la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?

#### **Problema específico 3:**

¿Qué relación existe entre la escucha activa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?

#### **Problema específico 4:**

¿Qué relación existe entre la acomodación y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?

### **1.5 Justificación del estudio:**

El presente estudio de investigación denominado “Habilidades comunicativas y desempeño directivos en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Local, Huarochirí, 2018”, se justifica de la siguiente manera.

### **1.5.1 Justificación teórica:**

Porque permite profundizar los conocimientos sobre la relación entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo de las instituciones educativas de la Red N° 04 de la UGEL N° 15, Huarochirí, mediante nociones básicas de las variables, fortaleciéndose con las conceptualizaciones de diversos autores.

### **1.5.2 Justificación práctica:**

Los datos alcanzados en la presente investigación facilitará a los directivos de las instituciones de la Red educativa de la UGEL N° 15 – Huarochirí, tener un diagnóstico de la relación de las variables habilidades comunicativas y desempeño directivo, las cuales podrán tomar en cuenta por las instituciones de estudio para mejorar dichas variables. Estos resultados servirán como fuentes de futuras investigaciones.

### **1.5.3 Justificación metodológica:**

Se justifica porque el presente trabajo de investigación permitió analizar, conocer y utilizar procedimientos específicos para expresar el nivel de relación de las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

## **1.6 Hipótesis:**

### **1.6.1 Hipótesis general:**

Se relaciona significativamente las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

## **1.6.2 Hipótesis específicas:**

### **Hipótesis específica 1**

Se relaciona significativamente la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### **Hipótesis específica 2**

Se relaciona significativamente la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### **Hipótesis específica 3**

Se relaciona significativamente la escucha activa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### **Hipótesis específica 4**

Se relaciona significativamente la acomodación y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general:**

Determinar la relación de las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### **1.7.2. Objetivos específicos:**

#### **Objetivo específico 1**

Determinar la relación de la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación de la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación de la escucha activa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**Objetivo específico 4**

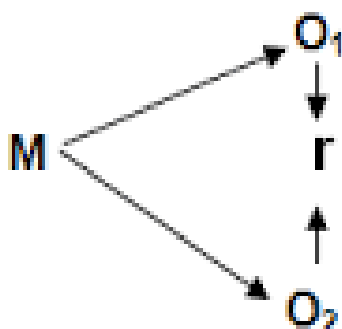
Determinar la relación de la acomodación y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

## II. Método

## 2. 1. Diseño de investigación

El diseño seleccionado para verificar la hipótesis es de enfoque cuantitativo , no experimental, transeccional de alcance correlacional, puesto que permite conocer y analizar la anexión o correlación de las variables de estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M=Muestra

O1= Primera Variable: Habilidades comunicativas

O2= Segunda Variable: Desempeño Directivo

R= Nivel de correlación entre las dos variables.

## Método de investigación

Rosental, M. y Ludin, P.( 1965), definen al método hipotético-deductivo, como a las hipótesis planteadas mediante aseveraciones que han de ser comprobadas a través de la deducción, respaldados por conocimientos dispuestos para confrontar las conclusiones de los hechos estudiados.

Este método establece explicaciones tentativas y las confirmaciones a través de la deducción para establecer conclusiones y afrontar los hechos.

## **Enfoque de la investigación**

El enfoque cualitativo establece “recolecta datos para demostrar la hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (Hernández, Fernández y Baptista. 2014, p.6).

## **Tipo de estudio**

La investigación es del tipo descriptiva correlacional, puesto que, “describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 92).

De esta forma se busca identificar las especificaciones de las características, perfiles y propiedades del grupo de estudio.

Es correlacional ya que tiene por finalidad identificar la relación que existe entre las variables de estudio.

## **2.2 Operacionalización de variables:**

Las variables que se analizaron son habilidades comunicativas y desempeño directivo. Ellas son de naturaleza cualitativa y de escala ordinal, por lo tanto se pudieron establecer relaciones de orden entre las categorías.

## **Definición conceptual de las variables**

### **Variable 1: Habilidades comunicativas**

Las habilidades comunicativas vienen hacer según Hymes (1971) “la capacidad comunicativa que tiene un individuo, esta capacidad compete no solo al conocimiento de la lengua sino también a su capacidad de uso (p.15).

Se consideraron cuatro componentes: empatía, flexibilidad, escucha activa y acomodación. O’Connor y Seymour (1998).



## **Variable 2: Desempeño directivo**

Son acciones o comportamientos observados, importantes para el logro de las metas dentro de una entidad. García (2005) Engloba a un conjunto de competencias que caracterizan la buena labor directiva en la gestión institucional. En acuerdo con el Minedu, 2014; constituye tres componentes: cultura escolar , gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos y procesos pedagógicos.

### **Definición operacional de las variables**

Como indica Hernandez, Fernandez y Batista (2017), la operacionalización de variables, es el paso de la variable a indicadores medibles o verificables.

La presente tabla visualiza la operacionalización de las variables de estudio. La primera variable referida a las habilidades comunicativas, que fue medida por medio de cuatro dimensiones: (a) Empatía, con tres indicadores y seis ítems; (b) flexibilidad, teniendo tres indicadores y cinco ítems; (c) escucha activa, tiene tres indicadores y cinco ítems y (d) acomodación contiene tres indicadores y cuatro ítems. Cada una de las dimensiones cuenta con tres indicadores, la cuales tienen un total de 20 ítems.

La segunda variable de estudio fue el desempeño directivo, que fue valorada a través de tres dimensiones: (a) procesos pedagógicos, con cuatro indicadores y ocho ítems; (b) cultura escolar, con tres indicadores y siete ítems y (c) Gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos, con cuatro indicadores y siete ítems, la cuales tienen un total de 22 ítems.

Tabla 1:

## Operacionalización de la variable 1: Habilidades comunicativas

DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORES	RANGO
<b>Empatía</b>	Sintonía Comunicación emocional	(1-6)	Siempre (5)	Alto (74-100)
<b>Flexibilidad</b>	Participación con el otro Tolerancia a los cambios	(7-11)	Casi siempre (4)	Medio (47-73)
<b>Escucha activa</b>	Respeto a las opiniones Invocación de información Escucha sin interrumpir Atención al diálogo	(12-16)	Algunas veces (3)  Casi nunca (2)	Bajo (20-46)
<b>Acomodación</b>	Fluidez verbal Tono de voz Recursos gestuales	(17-20)	Nunca (1)	

Fuente: O'Connor y Seymour (1999)

Tabla 2:

## Operacionalización de la variable 2: Desempeño directivo

DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE VALORES	RANGO
Procesos pedagógicos	Planificación curricular Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula	(1-8)	Siempre (5)  Casi siempre (4)	Alto (82-110)
Cultura escolar	Seguimiento de los Aprendizajes Participación de la comunidad educativa. Clima escolar Convivencia escolar	(9-17)	Algunas veces (3)  Casi nunca (2)	Medio (52-81)
Gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos	Seguridad y salubridad Gestión de recursos educativos Matrícula y preservación del derecho a la educación. Gestión transparente de los recursos.	(18-22)	Nunca (1)	Bajo (22 -51)

Fuente: Ministerio de Educación 2014.

## **2.3 Población y muestra**

### **2.3.1. Población:**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la población es la agrupación de individuos considerados en el estudio que coinciden en caracterizaciones o cualidades específicas, tiempo y espacio.

Las instituciones educativas la cuales formaron parte en la investigación pertenecen a la Red 04 de la Ugel N° 15, Huarochirí, las cuales cuentan con una antigüedad de entre 10 y 60 años, todos son de material noble, ubicadas en zonas de gran actividad comercial, las cuales se encuentran cercanas a instituciones públicas, privadas e instituciones religiosas. Estas son de fácil acceso, aquí laboran docentes nombrados y contratados, una minoría con grado de magíster.

La población que se ha considerado en el estudio es de 97 maestros nombrados y contratados de 5 Instituciones Educativas Públicas pertenecientes a la Red Educativa N° 4 de la Ugel 15 - Huarochirí.

### **Criterios de inclusión**

Se estableció para fines de la investigación incluir a los maestros de los diversos niveles educativos que se encuentran laborando durante el año lectivo 2018.

### **Criterios de exclusión**

Se consideró excluir en la investigación al personal educativo con cargo de director, auxiliares, personal administrativo y maestros que se encuentren con licencia.

**Tabla 3.** Cantidad de población de docentes por Institución Educativa

N°	I.E.	N° DE DOCENTES
1	20955-24 JORGE GUEVARA MELLADO-SAN PEDRO DE MAMA (INICIAL-PRIMARIA)	13
2	20955-25 MERCEDES CABANILLAS BUSTAMANTE-HUAYARINGA- (INTEGRADO INICIAL, PRIMARIA, SECUNDARIA)	21
3	20825 TUPAC AMARU II- BUENOS AIRES (INTEGRADO PRIMARIA, SECUNDARIA)	22
4	SIMÓN BOLIVAR - SANTA EULALIA (SECUNDARIA)	25
5	20541 SANTA ROSA- CALLAHUANCA (INTEGRADO INICIAL, PRIMARIA, SECUNDARIA)	16
	TOTAL	97

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.2. La muestra:

El mecanismo para seleccionar la muestra fue de tipo probabilística estratificada; “indispensables en todo investigación de diseño transaccional, correlacional.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se precisó la magnitud de la muestra empleando la conocida fórmula estadística de cálculo de muestras para poblaciones y se seleccionó a 84 docentes, considerando el nivel educativo en el que se encontraban laborando.

Para su determinación se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 (p \cdot q \cdot N)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot 87}{(0.05)^2 (87-1) + (1.96)^2 (0.5) \cdot (0.5)} = 84$$

**Tabla 4.** Cantidad de muestra de docentes según Institución Educativa

N°	I.E.	N° DE DOCENTES	C de afijación	n
1	20955-24 JORGE GUEVARA MELLADO-SAN PEDRO DE MAMA(INICIAL-PRIMARIA)	13	13/87= 0.14	13
2	20955-25 MERCEDES CABANILLAS BUSTAMANTE- HUAYARINGA- (INTEGRADO INICIAL, PRIMARIA, SECUNDARIA)	21	15/87= 0.17	14
3	20825 TUPAC AMARU II- BUENOS AIRES (INTEGRADO PRIMARIA, SECUNDARIA)	22	20/87= 0.23	19
4	SIMÓN BOLIVAR - SANTA EULALIA (SECUNDARIA)	25	25/87= 0.28	24
5	20541 SANTA ROSA- CALLAHUANCA (INTEGRADO INICIAL, PRIMARIA, SECUNDARIA)	16	14/87= 0.16	14
	Total	97		84

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.3. Muestreo

La balota sin reposición determinó la elección de los componentes de la muestra.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### 2.4.1. Técnica de recolección de datos.

Se eligió la encuesta como técnica, porque permite conocer la opinión o percepción de los docentes respecto a las de las variables en estudio .

### 2.4.2. Instrumento de recolección de datos.

El instrumento que permitió recoger datos para la investigación fué el cuestionario, teniendo como técnica la encuesta.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que un cuestionario vendría hacer un conjunto de interrogantes para una o más variables de estudio.

### Ficha técnica N°1

Título : Instrumento de medición de habilidades comunicativas del director.

Autor : Br. Jennifer Carla Cruz Ramos

Año : 2018

Objetivo : Determinar los niveles de percepción de las habilidades comunicativas

Duración: Aproximadamente 15 minutos

Usuario : Docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 14, Ugel N° 15 .

Estructura: La escala cuenta con 20 ítems, 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como siempre (5), casi (4), algunas veces (3) casi nunca (2), nunca (1). La escala está constituida por cuatro dimensiones: (a) empatía (6 Ítems), (b) flexibilidad (5 Ítems), (c) escucha activa (5 Ítems), (d) acomodación (4 Ítems).

### Ficha técnica N°2

Título : Instrumento de medición del desempeño directivo

Autor : Br. Jennifer Carla Cruz Ramos

Año : 2018

Objetivo : Determinar los niveles de percepción del desempeño directivo.

Duración: Aproximadamente 15 minutos

Usuario : Docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 14, Ugel N° 15 .

Estructura: La escala está compuesta de 22 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como siempre (5), casi (4), algunas veces (3) casi nunca (2), nunca (1). La escala está configurada por tres dimensiones : (a) proceso pedagógico (8 Ítems), (b) cultura escolar (9 Ítems), (c) gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos (5 Ítems).

## **Validez**

Para Hernández, Fernández y Baptista, (2014) vendría hacer la autenticidad del instrumento y a su grado de medición, de tal forma que deba medir lo que se requiere, en relación a la variable que se ha de estudiar.

Los instrumentos de medición que se empleó en esta investigación se sometieron a validez de contenido a través de juicio de expertos, quienes fueron elegidos por su experiencia y especialidad en la investigación. Asimismo, fueron evaluados en relación a la pertinencia, relevancia y claridad del instrumento.

## **Confiabilidad**

Hernández, Fernandez y Baptista (2014) indica que la confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento origina resultados sólidos y congruente. Se considera un instrumento fiable cuando al ser aplicado en varias ocasiones se registran iguales o similares resulta dados, de igual manera, se debe considera que la fiabilidad ideal va en relación a la unidad, puesto que el margen de coincidencia oscila entre 0 y 1.

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, para establecer la confiabilidad de los instrumentos, recolectando los datos por medio de la prueba piloto. La confiabilidad para dicho instrumento; asimismo, los autores refieren en considerar al instrumento a una muestra reducida de casos, el cual se comprueba su eficacia, pertinencia y claridad.

Con respecto a la realización de la prueba piloto se empleó la escala de actitudes a 10 educadores de colegios públicos, después se efectuó el proceso estadístico, mediante el software SPSS versión 25 en español, se obtuvieron los siguientes resultados:

Primera Variable: Habilidades comunicativas - Estadísticas de fiabilidad

**Tabla 5.** *Análisis de fiabilidad del instrumento Habilidades comunicativas*

Alfa de Combrach	N° de elementos
<b>0.889</b>	20

Fuente: Elaboración propia

Segunda Variable: Desempeño directivo - Estadísticas de fiabilidad

**Tabla 6.** *Análisis de fiabilidad del instrumento Desempeño directivo.*

Alfa de Combrach	N° de elementos
<b>0.893</b>	22

Fuente: Elaboración propia

Las dos variables de la investigación superaron la medición fiable que es mayor al .8, tal como indican diversos autores entre ellos Vellis en Garcia (2005). En la investigación los resultados fueron: Primera variable: Habilidades comunicativas, la cual obtuvo .898 y la segunda variable: Desempeño directivo que obtuvo .871; por consiguiente, el instrumento a utilizar siendo fidenigno.

## 2.5 Métodos de análisis de datos

Con respecto al hallazgo de los resultados del estudio se utilizó el software SPSS, versión 25 en español, de igual forma se utilizó para realizar las interpretaciones del caso teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis del estudio.

El análisis descriptivo, como describe Hernández, Fernández y Baptista (2014), permitió especificar los resultados, puntuaciones o valoraciones obtenidas para cada variable. El análisis inferencial permitió comprobar las hipótesis y generalizar los resultados adquiridos en la muestra de la población y estimar parámetros. (p. 299).



## **2.6 Aspectos éticos**

El presente trabajo de investigación respetó los contenidos de los autores mencionados, la propiedad intelectual, de igual forma, la autenticidad de los resultados, seguridad y la transparencia de los mismos.

Respecto a la información que se adquirió en la investigación, se respetó la privacidad, el anonimato y confidencialidad. De igual forma se determinó en la investigación que ningún aspecto de la misma, perjudicaría a los participantes o institución educativa.

### **III. Resultados**

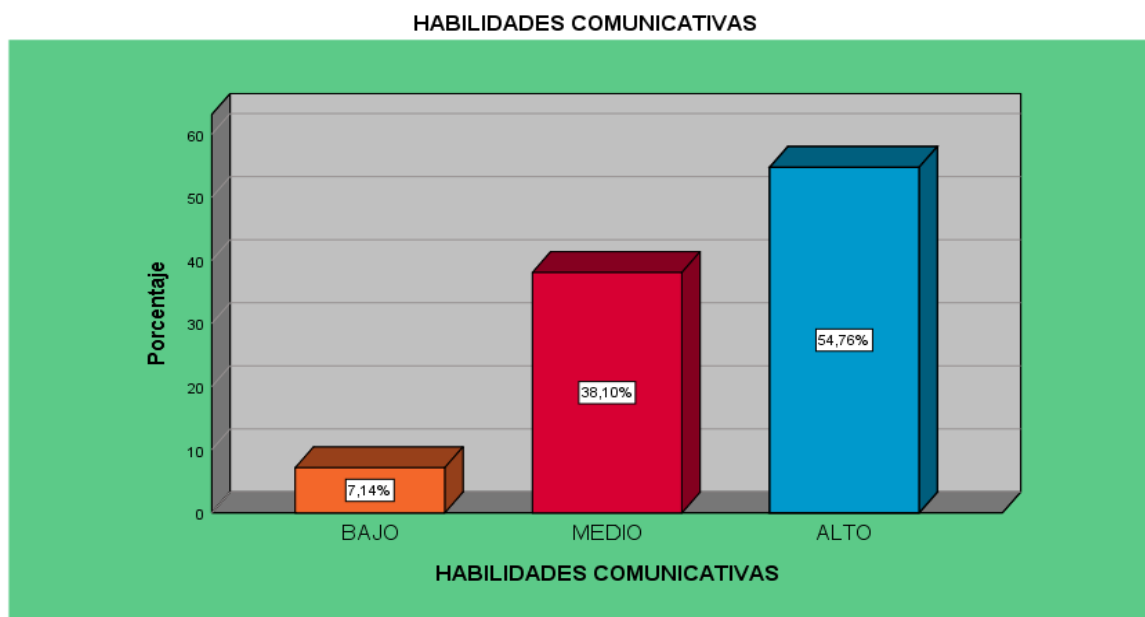
### 3.1. Resultados descriptivos

Una vez culminado el procesamiento de datos realizado en el software estadístico SPSS 25, los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 7:** Resultados generales de la variable: *Habilidades Comunicativas*

		<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	7,1	7,1	61,9
	MEDIO	32	38,1	38,1	100,0
	ALTO	46	54,8	54,8	54,8
	Total	84	100,0	100,0	

*Fuente:* Base de datos de las encuestas.



*Figura 3.* Porcentajes de los niveles de la variable: *Habilidades comunicativas*.

En la tabla 7, figura 3, se percibió que el 54,76% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N°4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, estiman que el director cuenta con un alto nivel de habilidades comunicativas, un 38,10 % presenta habilidades comunicativas en un nivel medio y un 7,14%, habilidades comunicativas baja.

**Tabla 8.** Resultados generales de la dimensión: Empatía

<b>EMPATIA</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	7	8,3	8,3	21,4
	MEDIO	66	78,6	78,6	100,0
	ALTO	11	13,1	13,1	13,1
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

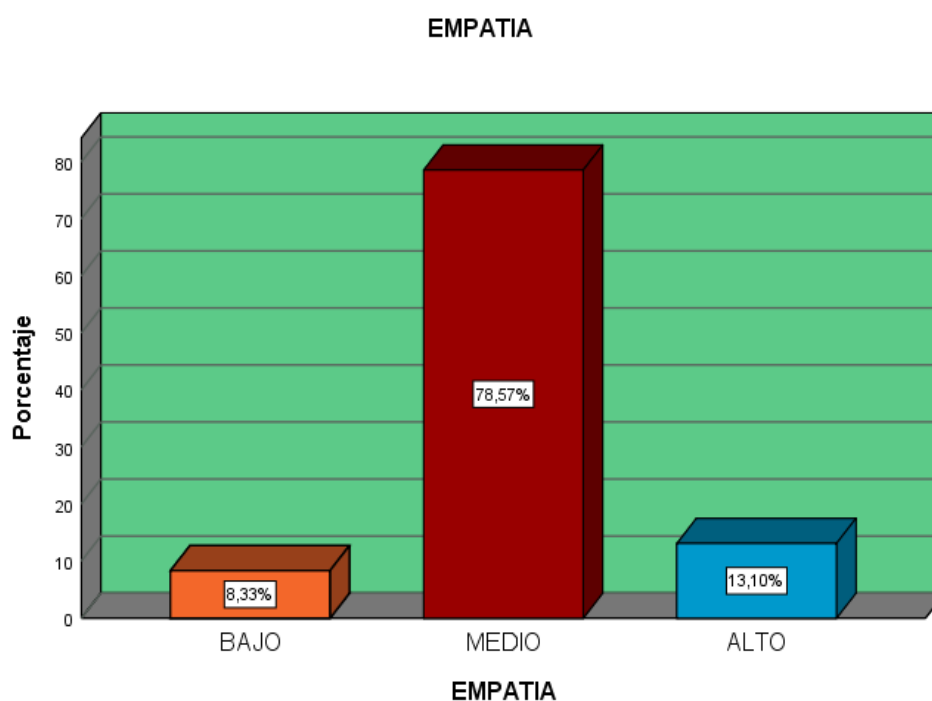


Figura 4. Porcentajes de los niveles de la dimensión: Empatía

En la tabla 8, figura 4, se observó que el 78,57% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N°4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, estiman que el director cuenta con un nivel empatía medio, un 13,10 % empatía alta y un 8,33%, empatía baja.

**Tabla 9. Resultados generales de la dimensión: Flexibilidad**

		<b>FLEXIBILIDAD</b>			
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	BAJO	6	7,1	7,1	70,2
	MEDIO	25	29,8	29,8	100,0
	ALTO	53	63,1	63,1	63,1
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

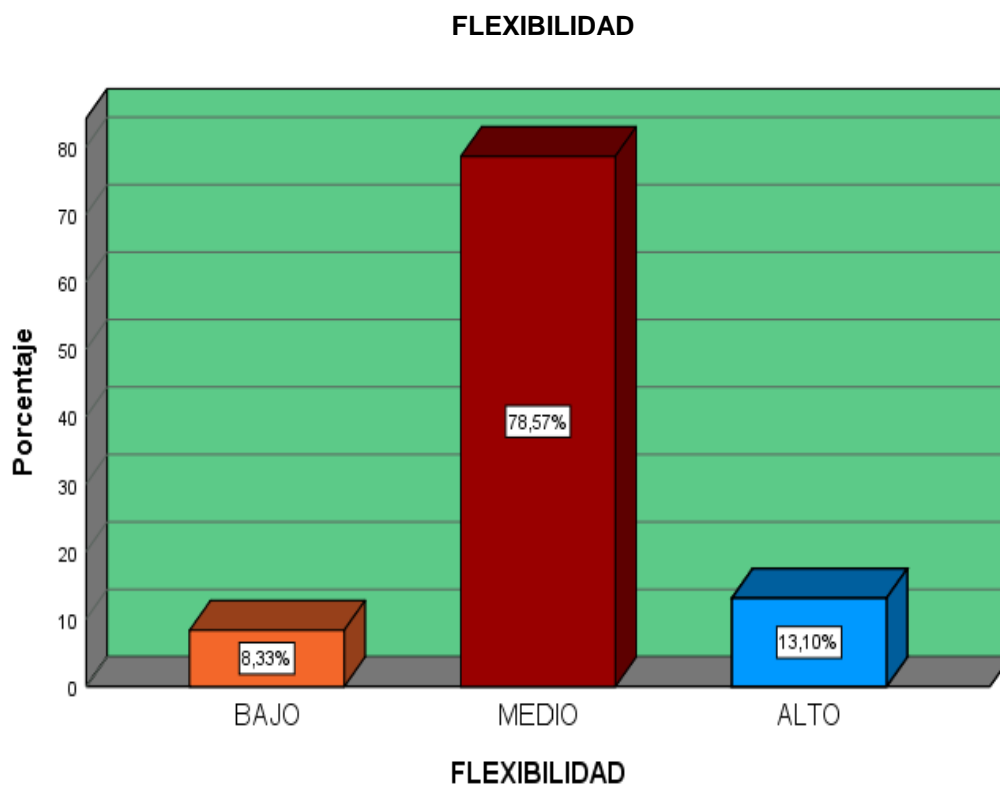


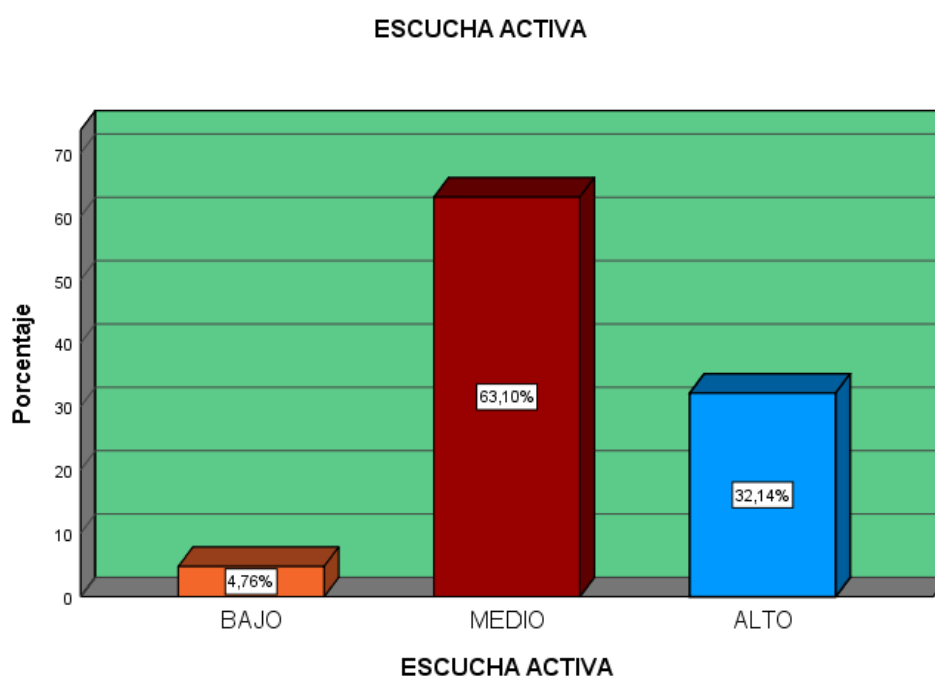
Figura 5. Porcentajes de los niveles de la dimensión: Flexibilidad.

En la tabla 9, figura 5, se observó que el 78,57% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N°4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, estiman que el director cuenta con un alto nivel de flexibilidad media, 13,10 % flexibilidad alta y un 8,33 %, flexibilidad baja.

**Tabla 10. Resultados generales de la dimensión: Escucha activa****ESCUCHA ACTIVA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	4,8	4,8	36,9
	MEDIO	53	63,1	63,1	100,0
	ALTO	27	32,1	32,1	32,1
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.



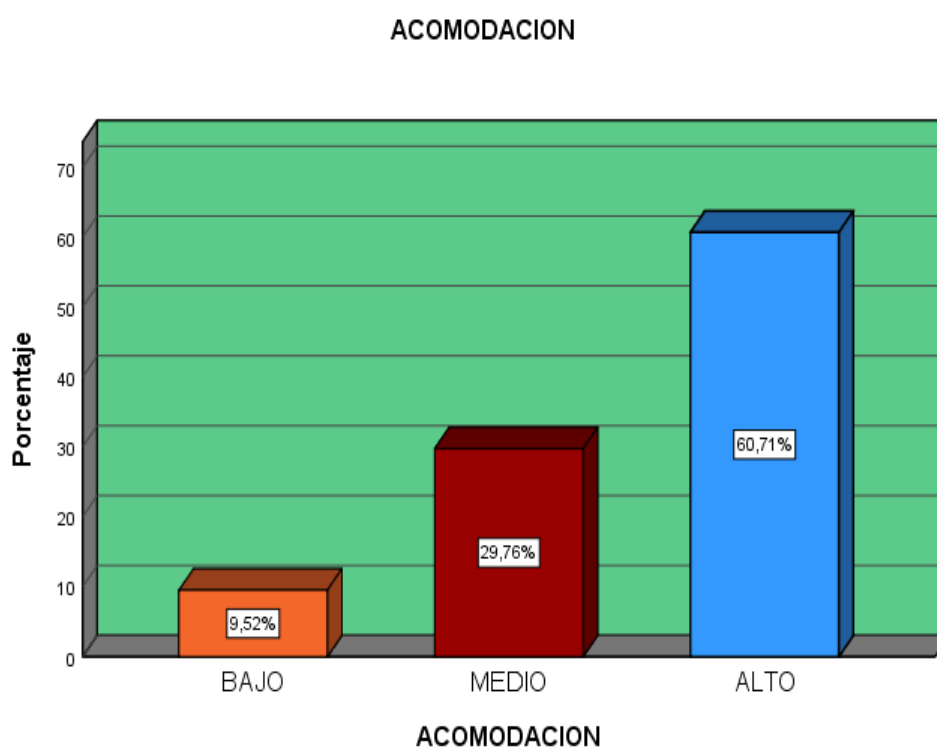
*Figura 6. Porcentajes de los niveles de la dimensión: Escucha activa.*

En la tabla 10, figura 6, se observó que el 63,10% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N°4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, estiman que el director cuenta con un nivel de escucha activa medio, un 32,14 % escucha activa alta y un 4,76%, escucha activa baja.

**Tabla 11. Resultados generales de la dimensión: Acomodación**

<b>ACOMODACION</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	8	9,5	9,5	70,2
	MEDIO	25	29,8	29,8	100,0
	ALTO	51	60,7	60,7	60,7
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.



*Figura 7. Porcentajes de los niveles de la dimensión: Acomodación.*

En la tabla 11, figura 7, se observó que el 60,71% de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N°4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, estiman que el director cuenta con un nivel de acomodación alta, un 29,76% acomodación media y un 9,52% acomodación baja.

**Tabla 12.** Resultados generales de la variable: Desempeño Directivo

		DESEMPEÑO DIRECTIVO		Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	BAJO	6	7,1	7,1	64,3
	MEDIO	30	35,7	35,7	100,0
	ALTO	48	57,1	57,1	57,1
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

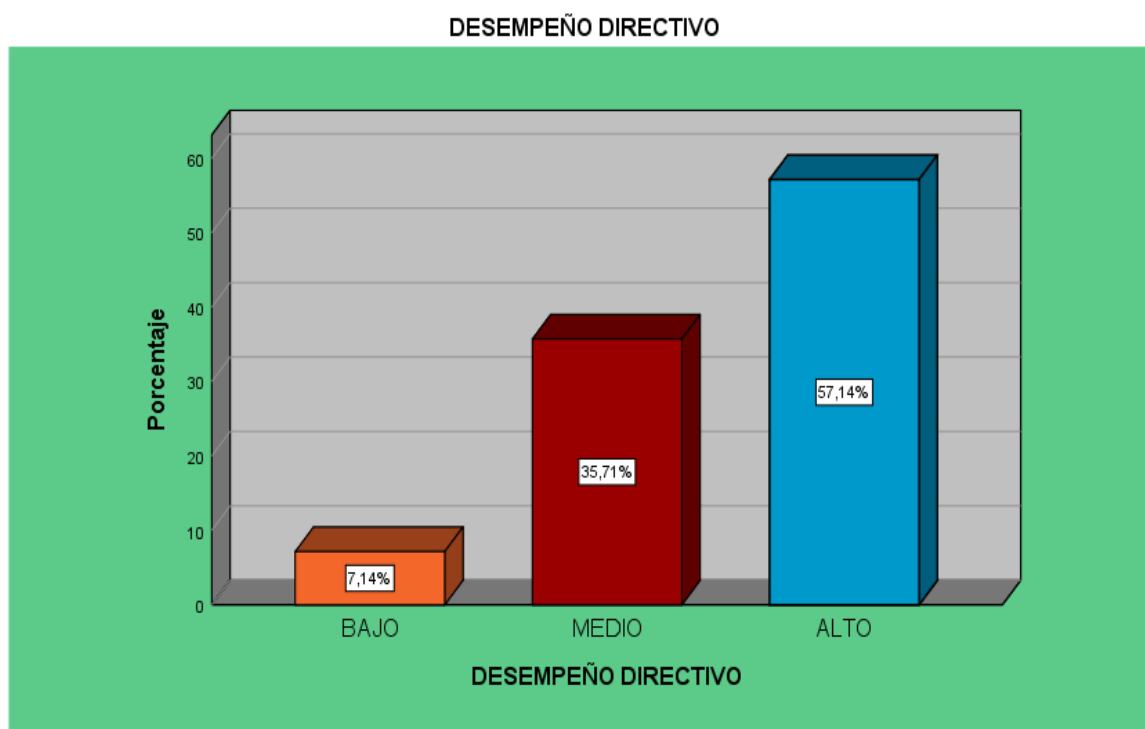


Figura 8. Porcentajes de los niveles de la variable: Desempeño directivo.

En la tabla 12, figura 8, se observó que el 57,14 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N°4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, estiman que el director cuenta con un nivel de desempeño directivo alto, un 35,71 % de desempeño medio y un 7,14 desempeño bajo.



**Tabla 13. Resultados generales de la dimensión: Procesos pedagógicos****PROCESOS PEDAGÓGICOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	4,8	4,8	63,1
	MEDIO	31	36,9	36,9	100,0
	ALTO	49	58,3	58,3	58,3
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

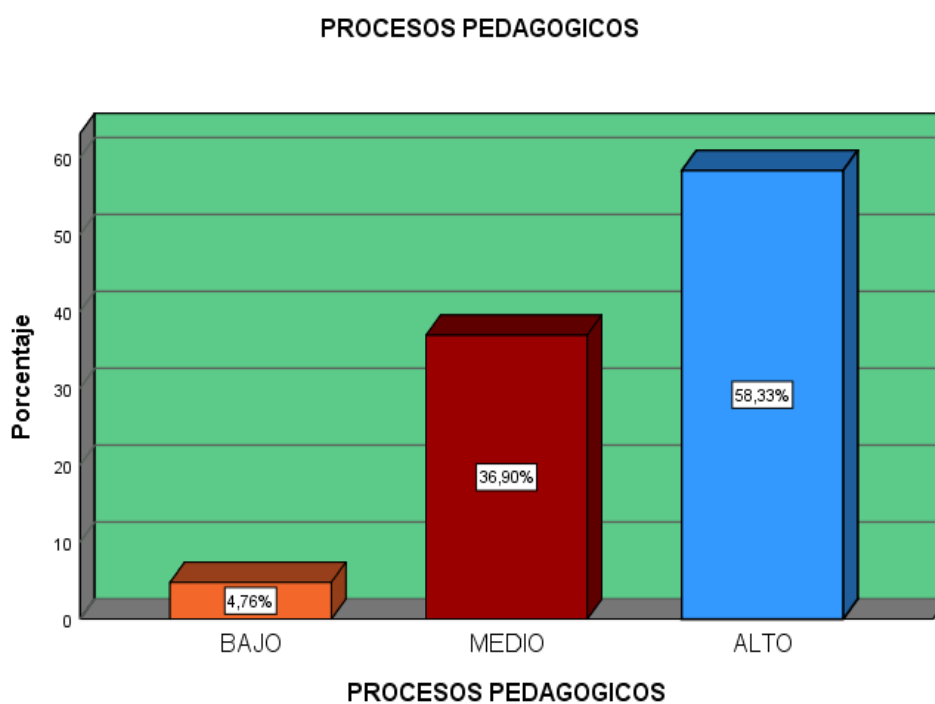


Figura 9. Porcentajes de los niveles de la dimensión: Procesos pedagógicos.

En la tabla 13, figura 9, se observó que los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N°4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, valora que los procesos pedagógicos del director es alto, mientras que un 36,90 % en nivel medio y un 4,76% lo considera bajo.

**Tabla 14.** Resultados generales de la dimensión: Cultura escolar**CULTURA ESCOLAR**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	4,8	4,8	59,5
	MEDIO	34	40,5	40,5	100,0
	ALTO	46	54,8	54,8	54,8
	Total	84	100,0	100,0	

FUENTE: Base de datos de las encuestas.

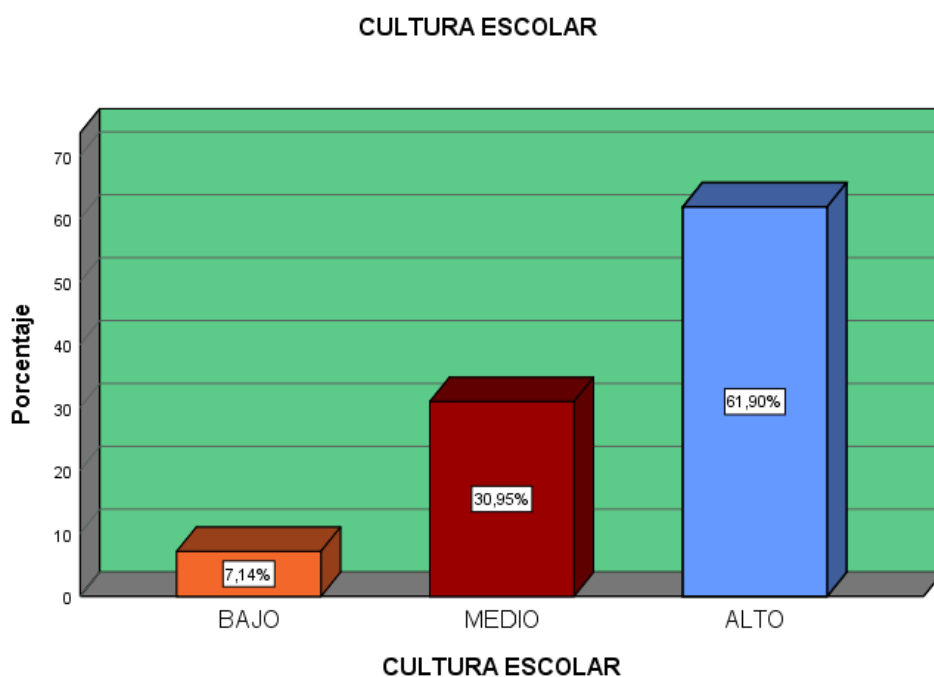


Figura 10. Porcentajes de los niveles de la dimensión: Cultura escolar.

En la tabla 14, figura 10, se observó que los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N°4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, el 61,90 % valoran que la cultura escolar del director es algo , mientras que el 30,95% de nivel medio y 7,14 % considera con un nivel bajo.

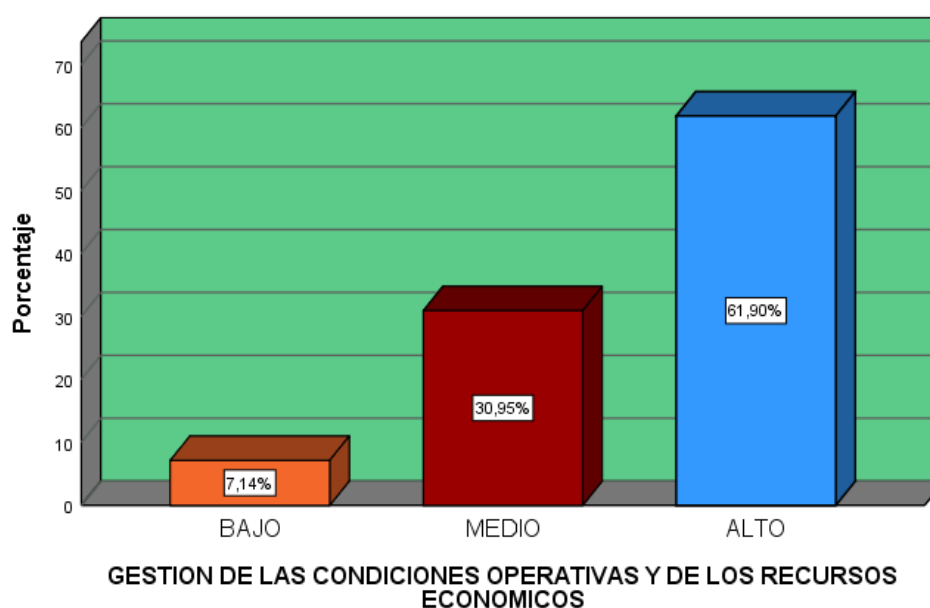
**Tabla 15.** Resultados generales de la dimensión: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos

### GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	6	7,1	7,1	69,0
	MEDIO	26	31,0	31,0	100,0
	ALTO	52	61,9	61,9	61,9
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

#### GESTION DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE LOS RECURSOS ECONOMICOS



*Figura 11.* Porcentajes de los niveles de la dimensión: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos.

En la tabla 15, figura 11 se observó que los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N°4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, el 61,90 % valora que la gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos del director es alto, mientras que el 30,95 % lo considera con un nivel medio y con 7,14 % lo considera bajo.

### 3.2 Contrastación de hipótesis

**H<sub>0</sub>: p = 0:** No existe relación significativa entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**H<sub>1</sub>: p ≠ 0:** Existe relaciona significativamente entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**Prueba de estadística:** Rho de Spearman

La ecuación es:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Tabla 16**

Correlaciones no paramétricas entre las variables: Habilidades comunicativas y desempeño directivo.

			Habilidades comunicativas	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Habilidades comunicativas	Coeficiente de correlación	1,000	,766**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Desempeño directivo	Coeficiente de correlación	,766**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

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

Fuente : Docentes de las Instituciones Educativas de la Red N° 04 Ugel N° 15, Huarochirí.

Los datos de la tabla 16 referidos a la hipótesis general muestran un coeficiente de correlación Rho de Spearman =766 \*\* y un valor de p = ,000 el cual es menor al nivel de significancia de 0,01 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe relación significativa entre la habilidad comunicativa y el desempeño directivo de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### Prueba de hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>: p = 0:** No existe relación significativa entre la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**H<sub>1</sub>: p ≠ 0:** Existe relación significativa entre la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**Prueba de estadística:** Rho de Spearman.

La ecuación es:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Tabla 17**

Correlaciones no paramétricas entre la dimensión empatía y Desempeño directivo.

			Empatía	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Empatía	Coeficiente de correlación	1,000	,540**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
Desempeño directivo	Desempeño directivo	Coeficiente de correlación	,540**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

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

Fuente: Docentes de las instituciones Educativas de la Red N° 04 Ugel N° 15, Huarochirí.

Los datos de la tabla 17 referidos a la hipótesis específica 1 muestran un coeficiente de correlación Rho de Spearman = 540 \*\* y un valor de p = ,000 el cual es menor al nivel de significancia de 0,01 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe relación significativa entre empatía y el desempeño directivo de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

## Prueba de hipótesis específica 2

**H<sub>0</sub>: p = 0:** No existe relación significativa entre la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**H<sub>1</sub>: p ≠ 0:** Existe relación significativa entre la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### Prueba de estadística: Rho de Spearman

La ecuación es:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Tabla 18**

Correlaciones no paramétricas entre la flexibilidad y el desempeño directivo.

		Desempeño	
		Flexibilidad	directivo
Rho de Spearman	Flexibilidad	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,736**
		N	,000
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,736**
	directivo	Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			84
			84

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

Fuente: Docentes de las Instituciones Educativas de la Red N° 04 Ugel N° 15, Huarochirí.

Los datos de la tabla 18 referidos a la hipótesis específica 2 muestran un coeficiente de correlación Rho de Spearman =,736 \*\* y un valor de p = ,000 el cual es menor al nivel de significancia de 0,01 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe relación significativa entre la flexibilidad y el desempeño directivo de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### Prueba de hipótesis específica 3

**H<sub>0</sub>: p = 0:** No existe relación significativa entre la escucha activa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**H<sub>1</sub>: p ≠ 0:** Existe relación significativa entre la escucha activa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### Prueba de estadística: Rho de Spearman

La ecuación es:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Tabla 19**

Correlaciones no paramétricas entre la dimensión escucha activa y el desempeño directivo.

			Escucha activa	Desempeño directivo
Rho de Spearman	Escucha activa	Coefficiente de correlación	1,000	,655**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Desempeño directivo	Coefficiente de correlación	,655**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

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

Fuente: Docentes de las Instituciones Educativas de la Red N°15, Huarochirí.

Los datos de la tabla 19 referidos a la hipótesis general muestran un coeficiente de correlación Rho de Spearman =655 \*\* y un valor de p = ,000 el cual es menor al nivel de significancia de 0,01 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe relación significativa entre la escucha activa y el desempeño directivo de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

#### Prueba de hipótesis específica 4

**H<sub>0</sub>: p = 0:** No existe relación significativa entre la acomodación y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

**H<sub>1</sub>: p ≠ 0:** Existe relaciona significativamente entre la acomodación y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

#### Prueba de estadística: Rho de Spearman

La ecuación es:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}$$

**Tabla 20**

Correlaciones no paramétricas entre la dimensión acomodación y el desempeño directivo.

		Desempeño		
			Acomodación	directivo
Rho de Spearman	Acomodación	Coeficiente de correlación	1,000	,633**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	84	84
	Desempeño directivo	Coeficiente de correlación	,633**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	84	84

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

Fuente: Docentes de las Instituciones Educativas de la Red N°04 Ugel N ° 15, Huarochirí.

Los datos de la tabla 20 referidos a la hipótesis general muestran un coeficiente de correlación Rho de Spearman =633 \*\* y un valor de p = ,000 el cual es menor al nivel de significancia de 0,01 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe relación significativa entre la acomodación y el desempeño directivo de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.



## **IV. Discusión**

Las cifras alcanzados en la investigación mostró la relación significativa entre la habilidad comunicativa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, al mostrar que el valor de  $p = ,000 < 0,01$ , indicando que la correlación es significativa y una correlación Rho de Spearman =7.66, el cual se considera una correlación positiva moderada fuerte; puesto que a medida que una de la variables aumenta la otra también lo hace. Los hallazgos de la investigación difieren mucho de Ascencios (2015), quien investigó sobre las “habilidades comunicativas, cognitivas y desempeño docente en el distrito de Carabayllo”, en la cual determina ; la no influencia entre las habilidades comunicativas, cognitivas y el desempeño docente. Este estudio de tipo no experimental, permitió percibir el nivel de relación entre las variables. Por esta razón se menciona la dependencia en la aplicación de las habilidades comunicativas para los buenos resultados en el desempeño directivo. Cabe mencionar que si existe similitud con lo de Vidal (2016) quien evidenció una correlación positiva, con nivel correlativo moderado entre las variables con un  $r=0,503$ . La cual llegó a la conclusión de negar la hipótesis nula aceptándose la hipótesis alterna, evidenciándose la relación de la comunicación interna y la productividad laboral. Para Quero, Fabiola, Mendoza y Torres (2014), es el personal directivo en su relación comunicativa con el docente quien debe establecer y consolidarse en el proceso de una comunicación efectiva que permita el éxito hacia la evaluación de desempeño del educador.

Estos resultados coinciden con Colás (2015), al indicar “la importancia del discurso del directivo en la institución escolar constituye un elemento vital para la comunicación con los subordinados, en ese sentido resulta evidente perfeccionar la comunicación en los dirigentes educacionales.” (p.53). Cabe indicar que existen diversos factores en la comunicación que pueden influir en el desempeño directivo, como menciona Hernandez (2015), estos factores permiten la participación del profesorado para la mejora de su actividad profesional, es decir, su desempeño.

De igual forma los datos de la investigación confirmaron la relación significativa entre la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones

Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018 comunicativa al precisar que el valor de  $p = ,000 < 0,01$ ; al analizar la investigación nacional de Nieto (2014) concluye en su estudio que es necesario desarrollar la dimensión de empatía al dar como resultado una relación medianamente favorable entre esta dimensión perteneciente a la habilidad comunicativa y el clima organizacional, en ese sentido O'Connor y Seymour (1999), considera a la sintonía o empatía, como un proceso en la cual permite generar confianza y crear la sensación de que se entiende a la otra persona.

Los resultados obtenidos permitieron conocer la existencia de la relación significativa entre la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, al mostrar que el valor de  $p = ,000 < 0,01$ ; en ese sentido O'Connor y Seymour (1999) menciona la importancia de considerar diversos puntos de vista.

Igualmente los resultados permitieron demostrar la relación significativa entre la escucha activa y el desempeño directivo en directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, al obtenerse que el valor de  $p = ,000 < 0,01$ ; Goleman (1998) considera que el escuchar es el elemento indispensable para desarrollar la empática y el mejoramiento de la acción laboral. De igual manera, O'Connor y Seymour (1999) plantea que para saber que contestar es necesario en primer lugar, estar atento, escuchar activamente. Este elemento permitirá entender sobre lo que se está hablando, conocer la visión o perspectiva del otro, evitando así malos entendidos. Complementando, Sanabria (2017) manifiesta que es convenientes promover un ambiente de igualdad de condiciones para desarrollar una comunicación asertiva y con esto una relación de escucha y respeto a los diversos puntos de vista. Tal como mencioan Perz (2016), es necesario dessorrollar la escucha activa que tienen como propósito atender y entender el mesanje que se trasnmite .

Por último, los resultados llegaron a aseverar la relación significativa entre la acomodación y el desempeño directivo en directivo en las Instituciones Educativas

de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, al alcanzar el valor de  $p = ,000 < 0,01$ . Sambrano (2001) describe el acompañar o la acomodación, al procedimiento que orienta al sujeto a llegar a un estado de conciencia en el proceso de la comunicación, de tal forma que utilice el lenguaje verbal y no verbal, según las circunstancias.

Villanueva (2016) en su investigación llegó a la conclusión de que la habilidad comunicativa oral es importante en el campo personal y laboral de los empleados. De esta manera, el directivo con esta habilidad percibirá las reacciones que su conducta va generando en los demás permitiéndole estar alerta a las señales de interacción, pudiendo generar acciones para la mejora de la institución u organización a través del proceso de la comunicación.

El análisis de todas las dimensiones de las habilidades comunicativas y su relación con el desempeño directivo, permitió corroborar la hipótesis planteada en la investigación, lo cual se relaciona con lo planteado por Bermudez y Gonzales (2011), al considerar a las competencias comunicativas requisito indispensable para el establecimiento de un proceso de comunicación efectivo. Adicional a ello, considera como un elemento que permite solidificar relaciones saludables y provechosas de manera personal y organizacional. De igual forma muestra similitud con lo planteado por Zapata (2107) quien considera que el líder educativo debe ser competente para establecer un mejor desempeño y mejores resultados de los educadores dentro de una organización escolar.

La investigación planteada por Silva (2016) muestra similitud de percepción alta en comunicación interna. Estableciendo que el soporte de una organización en relación a la interacción con sus miembros, es una adecuada comunicación entre ellos, puesto que es el mecanismo que permite la adquisición de logros propuestos. Igualmente se considera las habilidades comunicativas como una herramienta renovadora, si sus integrantes la utilizan para la resolución de conflictos, ejecutar su labor de manera eficiente y para desarrollar un clima organizacional adecuado, a través de acciones constantes, tal como lo menciona (Bermúdez y Gonzales, 2011, p.105).

## **V. Conclusiones**

**Primera:**

La investigación estableció la relación significativa entre la habilidad comunicativa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman = .766, en consecuencia, es una correlación positiva directa alta, de igual forma existe una correlación a nivel de población con un valor de  $p = ,000$ , el cual es menor al nivel de significancia de 0,01.

**Segunda:**

La investigación estableció la relación significativa entre la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, teniendo como coeficiente de correlación Rho de Spearman = .540; en consecuencia, es una correlación positiva, directa y moderada, de igual forma existe una correlación a nivel de población con un valor de  $p = ,000$ , el cual es menor al nivel de significancia de 0,01.

**Tercera:**

La investigación estableció la relación significativa entre la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman = .736; en consecuencia, es una correlación positiva, directa y alta, de igual forma existe una correlación a nivel de población con un valor de  $p = ,000$ , el cual es menor al nivel de significancia de 0,01.

**Cuarta:**

La investigación estableció la relación significativa entre la escucha activa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman = .655; en consecuencia, es una correlación positiva, directa y moderada, de igual forma existe una correlación a nivel de población con un valor de  $p = ,000$ , el cual es menor al nivel de significancia de 0,01.

**Quinta:**

La investigación estableció la relación significativa entre la acomodación y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman = .633; en consecuencia, es una positiva, directa y moderada, de igual forma existe una correlación a nivel de población con un valor de  $p = ,000$ , siendo menor a 0.01 del nivel significancia.

## **VI. Recomendaciones**



**Primera:**

La recomendación en primera instancia a los directivos , a quienes se sugiere fomentar en las instituciones educativas talleres formadores integrados en el PAT sobre el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades comunicativas, involucrando al personal administrativo y docente, de tal forma que se permita mejorar las relaciones comunicativas y su práctica laboral en las instituciones que dirigen.

**Segunda:**

La empatía considerada por Sanchez (2002) como un recurso necesario para desarrollar capacidades, esta habilidades comunicativas resulta importante para entender al otro y comprender los motivos de sus acciones, y en ese sentido mejorarlas. La sugerencia al personal directivo es de fortalecer los grupos de interaprendizaje de docentes a través de su coordinadores pedagógicos;, que les permita un mejor resultado en sus habilidades comunicativas, de tal forma que influya en su desempeño y en el desempeño de todo aquel que sea parte de la I.E.

**Tercera:**

Considerando la flexibilidad y la escucha activa como habilidades comunicativas importante dentro del proceso de la comunicación, y evidenciándose los resultados con un mayor porcentaje en el nivel medio, se recomienda a los directivos fomentar capacitación hacia los directivos que les permita un mejor resultado en sus habilidades comunicativas, de tal forma que influya en su desempeño, permitiendo una mejora en la percepción y optimización el vinculo laboral con los educadores así mismo el perfeccionamiento del proceso educativo.

**Cuarta:**

Siendo la investigación de diseño correlacional ha permitido evidenciar la relación significativa entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo, del mismo modo ha permitido el análisis de dicha correlación, en ese sentido, se recomienda para futuros investigadores ampliar dicha investigación en los diferentes aspectos relacionados a otros aspectos que se involucran en las habilidades comunicativas, como la asertividad, la inteligencia emocional y el desempeño directivo con el intención de adquirir y fortalecer la información de las variables en estudio.

**Quinta:**

La presente investigación estudió la relación entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo, la cual tuvo como población a 84 docentes de 5 instituciones educativas de la red 04 de la Ugel N° 15 de Huarochirí, este estudio evidenció la percepción que tienen los docentes con respecto a las habilidades del director y sus desempeño, en ese sentido, se recomienda a los futuros investigadores ampliar la investigación en relación al tipo de población de estudio, considerando adicionar los demás integrantes de la comunidad educativa (padres, estudiantes, auxiliares, etc), para mostrar una mayor visión de correlación de la investigación.

## **VII. Referencias**

- Aburto, H. y Bonales, J. (Enero/abril, 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*. 51, 41-49.
- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. Venezuela: Universidad de Murcia.
- Alles, A. (2015). *Dirección Estratégicas de recursos humanos. Gestión por competencias*. Argentina: Editorial Gránica.
- Ascencios, T. (2015). Habilidades comunicativas, cognitivas y desempeño docente en el distrito de Carabayllo-2015. (Tesis de Doctor en Educación, Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 22 de setiembre de 2018).
- Bermudez, L y Gonzales, L. (Enero/julio,2011). Communicative competence: A key element in organization. *Qorúm académico*. 15(8), 95-110.
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los recursos humanos*. (10ma. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Colás, O. (Abril/junio, 2015). Un acercamiento a la competencia comunicativa de nuestros directivos educacionales en los nuevos escenarios del siglo XXI. *Revista Pedagógica Maestro y Sociedad*, 12 (2), 46-54.
- Fernández, A. (2001). *Sobre la noción de Comunicación. Breve marco teórico*. Centro de Estudios Educativos. La Habana: ISPEJV.

- García, C. (2005). "La medición en ciencias sociales y en la psicología", en *Estadística con SPSS y de la metodología de la investigación*. René Landeros.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Planeta.
- Hernández, G. (2015). *Factores Determinantes en la Comunicación de los Procesos de Innovación Docente. Aplicación en los Centros de Enseñanza Secundaria Públicos de la Región de Murcia*. Departamento de información de información y documentación. España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hymes, D. (1971). On communicative competence. Philadelphia:University of Pennsylvania Press. Versión en español:Hymes, D. (1996). Acerca de la competencia comunicativa. *Forma y función* (9), 13-37.
- Huertas, J. y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Mahony, T. (2015). *El uso de la PNL. El poder de las palabras*. España: Desclée de Brouwer.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima, Perú: MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Compromiso de Gestión Escolar*. Lima, Perú. MINEDU.

- Ministerio de Educación del Perú (2017). *Evaluación del desempeño en cargos directivos*. Perú: Perueduca. Recuperado de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/edir/detallesdeevaluacion>
- Nieto, E. (2014). *Habilidades comunicativas y clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 16642, del centro poblado el triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio, 2014*. (tesis de Maestría en ciencias, mención: Gestión de la educación). (Acceso el 23 de noviembre de 2018).
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Netniblo.
- O'Connor, J. y Seymour, J. (2001). *PNL y Relaciones Humanas*. España: Paidós
- Palacios, M. (2000). *Los procesos pedagógicos*. Seminario de Análisis Prospectivo de la Educación en América Latina y El Caribe. Chile: UNESCO.
- Quero, Y., Mendoza, F y , Torres, Y. (Enero/abril, 2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Revista Negotium*, 27 (9), 22-33.
- Rosental, M. y Iudin, P.(1946). *Diccionario filosófico Marxista*. Uruguay: Ediciones Pueblos Unidos.
- Sambrano, J. (2001). *PNL para todos*. Caracas Venezuela: Alfadil. Tidd, J.
- Sanabria, L. (2017). *Formas de comunicación presentes en las relaciones interpersonales entre docentes y directivos docentes de la institución educativa san juan de la china de Ibagué*. (Tesis de Maestría en Educación, Universidad del Tolima ). (Acceso el 29 de setiembre de 2018).
- Sánchez, G. (2011). *El libro de las habilidades directivas*. (3.era. ed.). España: Editorial Díaz de Santos.

- Silva, P. (2016). Percepción de la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Ignacio Merino de Talara, año 2016. (Tesis para obtener el grado de licenciada en ciencias de la comunicación, Universidad Privada Antenor Orrego).
- Stolp, S. y Stuart, S. (1994). School Culture and Climate: The Role of the Leader. OSSC Bulletin. Eugene: Oregon School Study Council, January 1994. 57 pages.
- Tagiuri, R. y Litwin, G.H. (1968). Organizational Climate: Explorations of a Concept  
Clima organizacional: Exploraciones de un concepto. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Valdés, H. (2004). *El Desempeño del Maestro y su evaluación*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Vidal, V. (2016), *La Comunicación Interna y la Productividad Laboral en la Unidad de Investigación Tutelar Lima Norte Callao del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016*. (Universidad Cesar Vallejo). (Acceso el 20 de noviembre de 2018).
- Villanueva, E. (2016). Concepto, relevancia y funciones de la competencia de comunicación oral desde la perspectiva de la formación para la empleabilidad. (Universidad de Zaragoza). (Acceso el 12 de noviembre de 2018).
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1991). *Teorías de la comunicación humana*. España: Herder.
- Zapata, M. (2017). Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar- 2017. (Tesis de Maestría en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo). (Acceso el 29 de setiembre de 2018).

## **VIII. Anexos**



**Anexo 1**  
**Artículo científico**



**TÍTULO:** Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018

Cruz Ramos, Jennifer Carla

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo, sede Ate

[jramos3697@gmail.com](mailto:jramos3697@gmail.com). Cel. 940210267

### **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación de las habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018; estudio de diseño no experimental, transeccional de alcance correlacional de enfoque cuantitativo; la población estuvo conformada por 84 docentes entre contratados y nombrados; el resultado mostró que: existe relación entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = .766\*\*, con un valor de  $p = 0.000$  ;  $p < 0.05$ , por lo cual se rechazó la hipótesis nula.

**Palabras clave:** Habilidades comunicativas, empatía, acomodación, desempeño directivo, procesos pedagógicos, cultura escolar

### **Abstract**

The general purpose of this research was to determine the relationship between communication skills and management performance in the Educational Institutions of the Local Educational Management Unit N ° 15, Huarochirí, 2018; non-experimental,

transectional design study of correlational scope of quantitative approach; the population consisted of 84 teachers between hired and appointed; the result showed that: there is a relationship between communication skills and managerial performance in the Educational Institutions of the Local Educational Management Unit N ° 15, Huarochirí, 2018; a Rho correlation coefficient of Spearman = .766 \*\* was obtained, with a value of  $\rho = 0.000$ ;  $\rho < 0.05$ , for which the null hypothesis was rejected. .

Keywords: Communication skills, empathy, accommodation, managerial performance, pedagogical processes, school culture

### **Introducción**

En el entorno escolar como en cualquier contexto, saber comunicarse es indispensable. Dentro de una I. E. el director es la máxima autoridad y el representante legal, tal como lo indica la ley de la carrera pública magisterial, quien establece sus funciones en los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. Promoviendo adecuadas relaciones interpersonales para el adecuado desempeño profesional del docente y por ende la mejora de los aprendizajes. (Aburto y Bonales 2011 pp. 41).

En el ámbito mundial, respecto a la importancia de la comunicación entre directivos y docentes, en una investigación realiza en Cuba llegó a la conclusión que “el discurso del directivo en la institución escolar constituye un elemento vital para la comunicación con los subordinados, por lo que resulta obvia la necesidad de perfeccionar la comunicación en los dirigentes educacionales” (Colás, 2015. p.53).

En el ámbito Latinoamericano, nos encontramos con la siguiente realidad expresada por Quero, Mendoza y Torres (2014) concluyendo la relación entre ambas variables en mención teniendo un rango estadístico bajo, la cual considera que a medida que aumente de manera baja la variable comunicación efectiva de igual forma aumenta la variable de desempeño laboral.

Al comparar las habilidades comunicativas de los directores de Instituciones Educativas en estudio, por lo planteado por el MINEDU (2014) se observa falta de

colaboración y compromiso, desconfianza, deterioro del clima laboral, complejidad en el manejo de decisiones efectiva, en la poca comprensión del uso de habilidades comunicativas, deficiente desarrollo de una cultura de la comunicación.

### **Teorías relacionadas**

La teoría de la comunicación desarrollada por el grupo Palo considera como un enfoque que se distingue por trazarse como un modelo de la comunicación, considerado por Aguado (2004) como el estudio de sucesos determinados que se da en la interacción comunicativa.

Asimismo, manifiesta que los autores de Teoría de la Comunicación Humana incorporan muchos de los conceptos derivados de la Teoría General de Sistemas y la Cibernética (sistema, función, estructura, relación, feed-back, circularidad, etc.).

La teoría de la comunicación humana, establece tomar en cuenta los cinco axiomas fundamentales de la comunicación, las cuales se manifiestan :

- a) La imposibilidad de no comunicar: No existe posibilidad de no comunicar, la comunicación se ha de dar también a través de la conducta, considerando a la conducta en una situación de interacción entre las personas y que ha de transmitir un mensaje, puesto que al no querer comunicar algo, ya se estás comunicando.
- b) Grado de contenido y relaciones de la comunicación: El nivel de contenido y de las relaciones de la comunicación nos sugiere que la comunicación no solo es transmisión del mensaje, sino también implica la relación que se da entre las personas, las mismas que puedan en su momento motivar o imponer conductas.
- c) La puntuación de la secuencia de hechos: Este axioma de la comunicación permite organizar la conducta a la hora de la interacción en la comunicación.
- d) Comunicación digital y analógica: La comparación que se realiza entre el idioma humano y el idioma de una computadora muestra una semejanza a la hora de referirse a la descarga y transmisión de información.

## PNL y las habilidades comunicativas

Según refieren diversos autores la Escuela de Palo Alto tiene una fuerte influencia en los inicios de la PNL, puesto que muchos de quienes fueron creadores de la PNL realizaron sus investigaciones en la Escuela de Palo Alto.

Con respecto a habilidades comunicativas este modelo considera que el conocimiento de lenguaje y el manejo del mismo, determinan en gran medida el desarrollo de los circuitos neuronales en nuestros cerebros (Mahony, 2015, p.33) y, por lo tanto, una mejora de estas habilidades.

Estas habilidades están representadas por las capacidades de realizar determinadas acciones comunicativas de manera intencional para influir en las personas, ya que la comunicación es la constante interacción donde la persona influye en los otros y viceversa, según lo indica O'Connor y Seymour (1999).

La PNL puede ser aplicada de diversas maneras, entre ellas se consideran:

- a) La educativa: En el manejo de la ansiedad, estrés, autoestima, etc.
- b) La organizativa: Referido a los conflictos de comunicación, la motivación, dificultades en la forma de relacionarse, etc.

## Modelos de evaluación de desempeño de directivo

Los modelos de evaluación de desempeño propuesto por Valdés que evalúan el desempeño docente, se consideró como un marco de referencia para la entendimiento de la mejora en la evaluación de desempeño directivo, puesto que se contempla al marco del buen desempeño docente como punto de partida para la evaluación del desempeño directivo.

El autor indica cuatro modelos de evaluación que se utilizan con frecuencia a la hora de medir desempeños, tales como el modelo centrado en el perfil del maestro, modelo

centrado en los resultados obtenidos, modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula, modelo sobre la práctica reflexiva.

Las investigaciones de Valdés son consideradas como base para una evaluación de la calidad en educación para el Minedu, quien toma en cuenta estas propuestas de modelo de evaluación de desempeño docente en el Marco del buen desempeño directivo

Según el Minedu (2014) menciona que el Marco de buen desempeño del directivo es una instrumento valioso en el mejoramiento de la institución educativa que se encuadra dentro de las políticas educativas en el fortalecimiento de la labor docente y del directivo.

#### Propósito del buen desempeño directivo

En el Marco de buen desempeño directivo (2014), dan a conocer los propósitos de la evaluación:

- 1.- Constituir un enfoque compartido en relación al liderazgo pedagógico priorizando el aprendizaje, fomentando la importancia de la función del director.
- 2.- Reconocer las acciones eficaces del director, dirigido a la mejora y potencia de su labor directiva.
- 3.- Orientar las acciones que implique todos los procesos involucrados en la formación del personal directivo.

#### Habilidades comunicativas y desempeño directivo

Hymes (1971) las define como, la capacidad que tiene la persona, la cual abarca conocer acerca de la lengua y la destreza de saber utilizarla. El adquirir esta competencia está vinculada por la interacción social y la experiencia que se adquiera de la misma.

Fernández (2001), sostiene que las habilidades comunicativas son niveles de competencias y destrezas que va obteniendo la persona de manera sistemática por medio de

la experiencia y su formación que va adquiriendo a lo largo de la vida, la cual permite desempeñarse y regular su accionar comunicativo.

Nosnik (2005) considera a la comunicación como “el recurso que establece el proceso de unidad comunicativa en una organización o institución, porque permite a los trabajadores adquirir un mayor interés en el cumplimiento de propósitos y metas de manera conjunta”.

Atendiendo a los autores mencionados la comunicación es una herramienta importante dentro de una organización o grupo social que nos permitirá el logro de los objetivos, una comprensión entre las personas y el cumplimiento de las metas trazadas, es decir un mejor desempeño en sus roles o responsabilidades laborales, En ese sentido, el Minedu define al desempeño directivo como “un actuar perceptible que realiza el personal directivo el cual muestra la adquisición de competencias” (p33).

### **Problema**

Se planteó como problema general: ¿En qué medida se relacionan las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?

### **Objetivo**

Se planteó como objetivo general: Determinar la relación de las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### **Método**

El diseño seleccionado para verificar la hipótesis es de enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional de alcance correlacional, puesto que permite conocer y analizar la relación o grado de asociación que existe entre dos o más variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La población estuvo conformada por 84 docentes; en cuanto a la variable

habilidades comunicativas se utilizó un instrumento en base a 20 ítems, mientras que para la variable desempeño directivo el instrumento estuvo conformado por 22 ítems; ambos instrumentos pasaron por un proceso de validez mediante el juicio de tres expertos así como por un proceso de fiabilidad, mediante el estadístico de Alpha de Cronbach obteniéndose como resultado que dichos instrumentos son fiables.

Los resultados de la contrastación de la hipótesis general e hipótesis específicas se presentan redactados, se utilizó en cada caso la prueba estadística Rho de Spemann para medir la correlación entre variable. Asimismo, se respetó la autoría de la información bibliográfica.

**Tabla 1.** *Resultados generales de la variable: Habilidades Comunicativas*

HABILIDADES COMUNICATIVAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	BAJO	6	7,1	7,1	61,9
	MEDIO	32	38,1	38,1	100,0
	ALTO	46	54,8	54,8	54,8
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos de las encuestas.

Se observó que el 54,8 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, estiman que el director cuenta con un nivel de habilidades comunicativas alto.

**Tabla 2.** *Resultados generales de la variable: Desempeño Directivo*

DESEMPEÑO DIRECTIVO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	BAJO	6	7,1	7,1	64,3
	MEDIO	30	35,7	35,7	100,0
	ALTO	48	57,1	57,1	57,1
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente : Base de datos de las encuestas.



Se observó que el 57,1 % de los docentes de las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 4 de la Unidad de Gestión Educativa Local de la provincia de Huarochirí, 2018, estiman que el director cuenta con un nivel de desempeño directivo alto.

**Tabla 3**

*Correlaciones no paramétricas entre las variables: Habilidades comunicativas y desempeño directivo.*

DESEMPEÑO DIRECTIVO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	BAJO	6	7,1	7,1	64,3
	MEDIO	30	35,7	35,7	100,0
	ALTO	48	57,1	57,1	57,1
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Docentes de las Instituciones Educativas de la Red N° 04 Ugel N° 15, Huarochirí

Los datos de la tabla referidos a la hipótesis general muestran un coeficiente de correlación Rho de Spearman = .766\*\* y un valor de  $p = ,000$ , el cual es menor al nivel de significancia de 0,05 por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta que existe relación significativa entre la habilidad comunicativa y el desempeño directivos de las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.

### Discusión

Los datos obtenidos en la investigación mostró la relación significativa entre la habilidad comunicativa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, al mostrar que el valor de  $p = ,000 < 0,05$ , indicando que la correlación es significativa y una correlación Rho de Spearman = 7.66, el cual se considera una correlación positiva moderada fuerte, puesto que a medida que una de las variables aumenta, la otra también lo hace. Estos resultados coinciden con Colás (2015) al indicar “la importancia del discurso del directivo en la institución escolar constituye un elemento vital para la comunicación con los subordinados, por lo que resulta obvia la necesidad de perfeccionar la comunicación en los dirigentes

educacionales” (p.53). Cabe indicar que existen diversos factores en la comunicación que pueden influir en el desempeño directivo, como menciona Hernandez (2015), estos factores permiten la participación del profesorado para la mejora de su actividad profesional es decir su desempeño.

El análisis de todas las dimensiones de las habilidades comunicativas y su relación con el desempeño directivo, permitió corroborar la hipótesis planteada en la investigación. Coincidiendo con lo planteado por Bermudez y Gonzales (2005), al considerar a las competencias comunicativas requisito indispensable para el establecimiento de un proceso de comunicación efectivo. Adicional a ello, se considera como un elemento que permite empezar relaciones saludables y provechosas de manera personal y también de organización, vinculado a la mejora del desempeño laboral defino por Chiavenato (1999) como “una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos” (p.35).

### **Conclusiones**

Con respecto al objetivo general, la investigación estableció la relación significativa entre la habilidad comunicativa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman = .766 en consecuencia, es una correlación positiva moderada fuerte, de igual forma existe una correlación a nivel de población con un valor de  $p = ,000$  el cual es menor al nivel de significancia de 0,05.

### **Referencias**

- Aburto, H. y Bonales, J. (Enero/abril, 2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Revistas Científicas de América Latina y el Caribe*. 51, 41-49.
- Aguado, J. (2004). *Introducción a las teorías de la información y la comunicación*. Venezuela: Universidad de Murcia.
- Bermudez, L y Gonzales, L. (Enero/julio,2011). Communicative competence: A key element in organization. *Qorúm académico*. 15(8), 95-110.

- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Colás, O. (Abril/junio, 2015). Un acercamiento a la competencia comunicativa de nuestros directivos educacionales en los nuevos escenarios del siglo XXI. *Revista Pedagógica Maestro y Sociedad*, 12 (2), 46-54.
- Fernández, A. (2001). *Sobre la noción de Comunicación. Breve marco teórico*. Centro de Estudios Educativos. La Habana: ISPEJV.
- Hernández, G. (2015). *Factores Determinantes en la Comunicación de los Procesos de Innovación Docente. Aplicación en los Centros de Enseñanza Secundaria Públicos de la Región de Murcia*. España: Departamento de información de información y documentación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Hymes, D. (1971). On communicative competence. Philadelphia:University of Pennsylvania Press. Versión en español:Hymes, D. (1996). Acerca de la competencia comunicativa. *Forma y función* (9), 13-37.
- Quero, Y., Mendoza, F. y Torres, Y. (Enero/abril, 2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Revista Negotium*, 27 (9), 22-33.
- Mahony, T. (2015). *El uso de la PNL. El poder de las palabras*. España: Editorial Desclée de Brouwer.
- Ministerio de Educación del Perú (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima, Perú: MINEDU.

O'Connor, J. y Seymour, J. (2001). *PNL y Relaciones Humanas*. España: Paidós.

Valdes, H. (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana: Pueblo y Educación.

Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1991). *Teorías de la comunicación humana*. España: Herder.

Anexo 2  
Matriz de consistencia

Título: Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.							
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables				
¿Qué relación existe entre las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?	Determinar la relación de las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.	Se relaciona significativamente las habilidades comunicativas y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.	Variable 1: Habilidades comunicativas				
			Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Nivel y rango
			Empatía	Sintonía	(1-8)	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3)	Alto (74-100) Medio (47-73) Bajo (20-46)
				Comunicación emocional			
				Participación con el otro			
			Flexibilidad	Tolerancia a los cambios	(9-11)	Casi nunca (2) Nunca (1)	
				Respeto a las opiniones			
			Escucha activa	Invocación de información	(12-16)		
				Escucha sin interrumpir			
				Atención al diálogo			
Acomodación	Fluidez verbal	(17-20)					
	Tono de voz						
	Recursos gestuales						
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable 2: Desempeño directivo				
¿Qué relación existe entre la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?	Determinar la relación de la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.	Se relaciona significativamente la empatía y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valores	Nivel y rango
			Procesos pedagógicos	Planificación curricular	(1-8)	Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Alto (82-110) Medio (52-81) Bajo (22-51)
				Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente en el aula			
				Seguimiento de los Aprendizajes			
			Cultura escolar	Participación de la comunidad educativa.	(9-17)		
				Clima escolar			
				Convivencia escolar			
			Gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos	Seguridad y salubridad	(18-22)		
				Gestión de recursos Educativos			
				Matrícula y preservación del derecho a la educación.			
	Gestión transparente de los recursos						
¿Qué relación existe entre la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?	Precisar la relación de la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.	Se relaciona significativamente la flexibilidad y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.					

¿Qué relación existe entre la escucha activa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?	Reconocer la relación de la escucha activa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.	Se relaciona significativamente la escucha activa y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.						
¿Qué relación existe entre la acomodación y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018?	Identificar la relación de la acomodación y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.	Se relaciona significativamente la acomodación y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018.						

Nivel- Diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva - inferencial
<p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Método</b> La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo .</p>	<p><b>Población:</b> La población estuvo conformada por 87 docentes entre contratados y nombradas de I.E. pertenecientes a la Red N°04 de la UGEL N° 15 , Huarochirí.</p> <p><b>Muestra:</b> El criterio de selección de la muestra fue de tipo probabilística estratificada.</p> <p>Se determinó el tamaño de la muestra empleando la fórmula estadística de cálculo de muestras para poblaciones conocidas. La muestra estuvo conformada por 84 docentes entre contratados y nombras de I.E. Ugel 15</p> <p>Para su determinación se aplicó la siguiente fórmula</p> $n = \frac{(Z)^2 (p.q. N)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 pq}$	<p><b>Variable 1: Habilidades comunicativas</b> <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Instrumento de medición de habilidades comunicativas del director <b>Aplicación:</b> instituciones educativas de la Red 04, UGEL 15, Huarochirí Forma de Aplicación: grupal o individual</p> <p><b>Variable 2: Desempeño directivo</b> <b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Escala para medir el desempeño directivo <b>Aplicación:</b> instituciones educativas de la Red 04, UGEL 15, Huarochirí Forma de Aplicación: grupal o individual</p>	<p><b>Descriptiva:</b> Permite determinar la demostración de hipótesis mediante estadísticos descriptivos en relación al objetivo planteado.</p> <p>Para la descripción de los resultados descriptivos se emplearon tablas y figuras de distribución de frecuencias.</p> <p><b>Inferencial:</b> Permite determinar la relación entre variables para ello se realizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman por contar con dos variables cualitativas de escala ordinal.</p>

**Anexo 3**  
**Instrumentos**



## INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO

Estimado docente, el presente instrumento tiene por finalidad recolectar datos sobre el desempeño directivo de las Instituciones Educativas de la RED 04 – UGEL 15 de Huarochirí, por lo que se le solicita responder todos los enunciados ya que no existe respuesta correcta o incorrecta.

Asimismo, se le informa no registrar datos personales, ya que es totalmente anónimo.

Instrucciones:

Marcar con una (X) una de las alternativas que se presentan a continuación:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>

N°		1	2	3	4	5
	<b>PROCESOS PEDAGÓGICOS</b>					
1	Realiza orientación pedagógica a los docentes en el proceso de elaboración de la planificación de unidades didácticas y sesiones de aprendizaje.					

2	Realiza apoyo pedagógico en el proceso de la elaboración de su planificación curricular anual.					
3	Realiza retroalimentación luego de la observación de su desempeño docente.					
4	Planifica reuniones de trabajo para la elaboración de documentos técnicos - pedagógicos (PAT. Unidades didácticas, Sesiones de aprendizaje, otros).					
5	Promueve talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje y otros para fortalecer su práctica docente.					
6	Gestiona la entrega oportuna de informes de aprendizaje de los estudiantes a los padres de familia y a los estudiantes.					
7	Realiza jornadas de reflexión sobre los aprendizajes planificadas en el Plan Anual de Trabajo.					
8	Establece plan de mejora en al menos un área de aprendizaje, considerando diagnóstico, estrategias de intervención y logros de aprendizaje de los estudiantes.					
<b>CULTURA ESCOLAR</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Constituye instancias formales de participación con representantes de los diferentes miembros los aliados estratégicos de la comunidad.					
10	Involucra a los docentes en la toma de decisiones sobre aquellos asuntos que les competen.					
11	Promueve estrategias de trabajo con familias incorporadas en el Plan Anual de Trabajo para promover la participación familiar(escuela de familias, talleres, APAFA, etc.)					

12	Favorece las buenas relaciones interpersonales entre los docentes, estudiantes, padres de familia de la I.E.					
13	Respetar los acuerdos tomados en conjunto con los docentes.					
14	Utiliza un lenguaje respetuoso con miembros de la comunidad educativa. (evita ofensas, agresiones o discriminaciones).					
15	Escucha y considera las propuestas de la comunidad educativa.					
16	Gestiona la atención adecuada de las situaciones de violencia escolar que se presenta en la I.E.					
17	Realiza acciones para la prevención de situaciones de violencia escolar que se presentan.					
<b>GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE LOS RECURSOS ECONÓMICO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	Promueve la organización y participación de la comunidad educativa sobre acciones de prevención y evacuación efectiva ante riesgo de desastres.					
19	Prioriza el financiamiento del uso del presupuesto y otros, en medidas que preserven la seguridad física y de salud de los estudiantes.					
20	Gestiona la distribución oportuna de materiales educativos enviados por el MINEDU.					
21	Informa de manera oportuna sobre la matriculas de estudiantes en el presente año lectivo.					
22	Constituye e instala el comité de gestión de recursos propios.					

### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL DIRECTOR

Estimado docente, el presente instrumento tiene por finalidad recolectar datos sobre las habilidades comunicativas del director de las instituciones educativas de la RED 04 – UGEL 15 de Huarochirí, por lo que se le solicita responder todos los enunciados ya que no existe respuesta correcta o incorrecta.

Asimismo, se le informa no registrar datos personales, ya que es totalmente anónimo.

Instrucciones:

Marcar con una (X) una de las alternativas que se presentan a continuación:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>

N°	EMPATIA	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Muestra ponerse en el lugar del otro para comprender mejor su forma de pensar.					

2	Se cerciora que comprende lo que comunica antes de opinar.					
3	Muestra ansiedad cuando dialoga.					
4	Muestra poco interés sobre lo expresado por los demás.					
5	Utiliza un lenguaje accesible en sus relaciones con los demás.					
6	Logra tener un buen clima entre sus compañeros de trabajo en momentos de diálogo.					
<b>FLEXIBILIDAD</b>		1	2	3	4	5
7	Acepta y respeta los aportes o ideas de los demás.					
8	Respeto las opiniones o ideas de quien habla.					
9	Permite manifestar las diferencias de opinión sobre las suyas.					
10	Tolera los cambios que puedan suceder en las resoluciones de los problemas.					
11	Participa en la conversación ajustándose al contexto o situación significativa.					
<b>ESCUCHA ACTIVA</b>		1	2	3	4	5
12	Realiza preguntas para corroborar que se le ha comprendido bien.					

13	Se concentra para escuchar antes de emitir su opinión.					
14	Presta atención a la situación de comunicación para entender el significado de las palabras.					
15	Cuando se desarrolla el diálogo tiende a utilizar el teléfono o realizar otras actividades.					
16	Suele pedir aclaraciones sobre aquellos temas que no comprende bien su significado o Intencionalidad.					
<b>ACOMODACIÓN</b>		1	2	3	4	5
17	Articula con claridad las palabras cuando habla.					
18	Cuida que su voz sea de respeto cuando emite un mensaje.					
19	Maneja vocabulario adecuado a la hora de expresar sus ideas.					
20	Observa a su interlocutor cuando dialoga.					

## **Anexo 4**

### **Validación de los instrumentos**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTO QUE MIDE  
HABILIDADES COMUNICATIVAS

N°	DIMENSIONES /items	¹Pertinencia		²Relevancia		³Claridad		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Dimensión 1: Empatía								
1	Muestra ponerse en el lugar del otro para comprender mejor su forma de pensar.	✓		✓		✓		
2	Se cerciora que comprende lo que el comunican antes de opinar .	✓		✓		✓		
3	Muestra ansiedad cuando dialoga.	✓		✓		✓		
4	Muestra poco interés sobre los problemas, deo que otros lo hagan por mí.	✓		✓		✓		
5	Utiliza un lenguaje accesible en sus relaciones con los demás.	✓		✓		✓		
6	Logra tener un buen clima entre sus compañeros de trabajo en momentos de diálogos.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Flexibilidad								
7	Logra tener un buen clima entre sus compañeros de trabajo en momentos de diálogos.	✓		✓		✓		
8	Respeto las opiniones o ideas de quien habla.	✓		✓		✓		
9	Permite manifestar las diferencias de opinión sobre las suyas.	✓		✓		✓		
10	Tolera los cambios que puedan suceder en las resoluciones de los problemas.	✓		✓		✓		
11	Participa en la conversación ajustándose al contexto o situación significativa.	✓		✓		✓		



Dimensión 3: Escucha activa							
12	Realiza preguntas para corroborar que ha comprendido bien.	✓					✓
13	Se concentra para escuchar antes de emitir su opinión.	✓					✓
14	Presta atención a la situación de comunicación para entender el significado de las palabras.	✓					✓
15	Cuando se desarrolla el diálogo tiende a utilizar el teléfono o realizar otras actividades.	✓					✓
16	Suele pedir aclaraciones sobre aquellos temas que no comprende bien su significado o intencionalidad.	✓					✓
Dimensión 4: Acomodación							
17	Articula con claridad las palabras cuando habla.	✓					✓
18	Cuida que su voz sea de respeto cuando emite un mensaje.	✓					✓
19	Observa a su interlocutor cuando dialoga.	✓					✓
20	Observa a su interlocutor cuando dialoga.	✓					✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opiniones de aplicación: Aplicable (✓)    No aplicable ( )    Aplicable después de corregir ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg. : Valiente Agrada, Juanes ad. Peler    DNI: 99951550

Especialidad del validador : Experto y Planificación de Proyectos, Universidad Arminio Valderrín - Huancayo

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.    ..... de ..... del 20.....

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

  
 Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTO QUE MIDE  
DESEMPEÑO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES /items	¹Pertinencia		²Relevancia		³Claridad		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>Dimensión 1: PROCESOS PEDAGÓGICOS</b>							
1	Realiza orientación pedagógica a los docentes en el proceso de elaboración de la planificación de unidades didácticas y sesiones de aprendizaje	✓		✓		✓		
2	Realiza apoyo pedagógico en el proceso de la elaboración de su planificación curricular anual.	✓		✓		✓		
3	Realiza retroalimentación luego de la observación de su desempeño docente.	✓		✓		✓		
4	Planifica reuniones de trabajo para la elaboración de documentos técnicos - pedagógicos (PAT. Unidades didácticas, Sesiones de aprendizaje, otros)	✓		✓		✓		
5	Promueve talleres de capacitación, grupos de inter aprendizaje y otros para fortalecer su práctica docente.	✓		✓		✓		
6	Gestiona la entrega oportuna de informes de aprendizaje de los estudiantes a los padres de familia y a los estudiantes.	✓		✓		✓		
7	Realiza jornadas de reflexión sobre los aprendizajes planificadas en el PAT.	✓		✓		✓		
8	Establece plan de mejora en al menos un área de aprendizaje, considerando diagnóstico, estrategias de intervención y logros de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		

<b>Dimensión 2: CULTURA ESCOLAR</b>									
9	Constituye instancias formales de participación con representantes de los diferentes miembros los aliados estratégicos de la comunidad.	✓		✓		✓		✓	
10	Promueve estrategias de trabajo con familias incorporadas en el Plan Anual de Trabajo para promover la participación familiar(escuela de familias, talleres, AP/FA, etc.)	✓		✓		✓		✓	
11	Promueve estrategias de trabajo con familias incorporadas en el PAT para promover la participación familiar.	✓		✓		✓		✓	
12	Favorece las buenas relaciones interpersonales entre los docentes, estudiantes, padres de familia de la I.E.	✓		✓		✓		✓	
13	Respeto los acuerdos tomados en conjunto con los docentes	✓		✓		✓		✓	
14	Utiliza un lenguaje respetuoso con miembros de la comunidad educativa. (evita ofensas, agresiones o discriminaciones)	✓		✓		✓		✓	
15	Escucha y considera las propuestas de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓	
16	Gestiona la atención adecuada de las situaciones de violencia escolar que se presenta en la I.E	✓		✓		✓		✓	
17	Realiza acciones para la prevención de situaciones de violencia escolar que se presentan.	✓		✓		✓		✓	
<b>Dimensión 3: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE LOS RECURSOS ECONÓMICO</b>									

18	Promueve la organización y participación de la comunidad educativa sobre acciones de prevención y evacuación efectiva ante riesgo de desastres.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	Prioriza el financiamiento del uso del presupuesto y otros, en medida que preserven la seguridad física y de salud de los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	Gestiona la distribución oportuna de materiales educativos enviados por el MINEDU.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	Informa de manera oportuna sobre la matriculas de estudiantes en el presente año lectivo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	Constituye e instala el comité de gestión de recursos propios.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opiniones de aplicación: **Aplicable (X)**      **Aplicable después de corregir ( )**      **No aplicable ( )**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg. : Valiente, Agreda, Laura del Pilar ..... DNI: 09957550

Especialidad del validador : Gestión y Planificación de Proyectos, Universidad Aemis Vallarón Huancayo

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. .... de ..... del 20.....

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo. ....

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo. ....

*[Firma]*  
Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTO QUE MIDE  
HABILIDADES COMUNICATIVAS**

N°	DIMENSIONES /items	¹Pertinencia		²Relevancia		³Claridad		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión 1: Empatía</b>								
1	Muestra ponerse en el lugar del otro para comprender mejor su forma de pensar.	✓		✓		✓		
2	Se cerciora que comprende lo que el comunican antes de opinar .	✓		✓		✓		
3	Muestra ansiedad cuando dialoga.	✓		✓		✓		
4	Muestra poco interés sobre los problemas, dejo que otros lo hagan por mí.	✓		✓		✓		
5	Utiliza un lenguaje accesible en sus relaciones con los demás.	✓		✓		✓		
6	Logra tener un buen clima entre sus compañeros de trabajo en momentos de diálogos.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión 2: Flexibilidad</b>								
7	Logra tener un buen clima entre sus compañeros de trabajo en momentos de diálogos.	✓		✓		✓		
8	Respeto las opiniones o ideas de quien habla.	✓		✓		✓		
9	Permite manifestar las diferencias de opinión sobre las suyas.	✓		✓		✓		
10	Tolera los cambios que puedan suceder en las resoluciones de los problemas.	✓		✓		✓		
11	Participa en la conversación ajustándose al contexto o situación significativa.	✓		✓		✓		

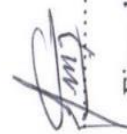
Dimensión 3: Escucha activa						
12	Realiza preguntas para corroborar que ha comprendido bien.	✓	✓	✓	✓	
13	Se concentra para escuchar antes de emitir su opinión.	✓	✓	✓	✓	
14	Presta atención a la situación de comunicación para entender el significado de las palabras.	✓	✓	✓	✓	
15	Cuando se desarrolla el diálogo tiende a utilizar el teléfono o realizar otras actividades.	✓	✓	✓	✓	
16	Suele pedir aclaraciones sobre aquellos temas que no comprende bien su significado o intencionalidad.	✓	✓	✓	✓	
Dimensión 4: acomodación						
17	Articula con claridad las palabras cuando habla.	✓	✓	✓	✓	
18	Cuida que su voz sea de respeto cuando emite un mensaje.	✓	✓	✓	✓	
19	Observa a su interlocutor cuando dialoga.	✓	✓	✓	✓	
20	Observa a su interlocutor cuando dialoga.	✓	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia No aplicable ( )  
 Opiniones de aplicación:  Aplicable  No aplicable ( )  
 Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg.: Vargas Franco, José Hugo DNI: 40.955.905  
 Especialidad del validador: Docencia y Gestión Educativa

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. .... de ..... del 20.....

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo. ....

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo. ....



Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTO QUE MIDE  
DESEMPEÑO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES /items	¹Pertinencia		²Relevancia		³Claridad		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>Dimensión 1: PROCESOS PEDAGÓGICOS</b>								
1	Realiza orientación pedagógica a los docentes en el proceso de elaboración de la planificación de unidades didácticas y sesiones de aprendizaje	✓		✓		✓		
2	Realiza apoyo pedagógico en el proceso de la elaboración de su planificación curricular anual.	✓		✓		✓		
3	Realiza retroalimentación luego de la observación de su desempeño docente.	✓		✓		✓		
4	Planifica reuniones de trabajo para la elaboración de documentos técnicos - pedagógicos (PAT. Unidades didácticas, Sesiones de aprendizaje, otros)	✓		✓		✓		
5	Promueve talleres de capacitación, grupos de inter aprendizaje y otros para fortalecer su práctica docente.	✓		✓		✓		
6	Gestiona la entrega oportuna de informes de aprendizaje de los estudiantes a los padres de familia y a los estudiantes.	✓		✓		✓		
7	Realiza jornadas de reflexión sobre los aprendizajes planificados en el P.A.T.	✓		✓		✓		
8	Establece plan de mejora en al menos un área de aprendizaje, considerando diagnóstico, estrategias de intervención y logros de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		

Dimensión 2: CULTURA ESCOLAR									
9	Constituye instancias formales de participación con representantes de los diferentes miembros los aliados estratégicos de la comunidad.	✓		✓		✓		✓	
10	Promueve estrategias de trabajo con familias incorporadas en el Plan Anual de Trabajo para promover la participación familiar(escuela de familias, talleres, APAFA, etc.)	✓		✓		✓		✓	
11	Promueve estrategias de trabajo con familias incorporadas en el PAT para promover la participación familiar.	✓		✓		✓		✓	
12	Favorece las buenas relaciones interpersonales entre los docentes, estudiantes, padres de familia de la I.E.	✓		✓		✓		✓	
13	Respeto los acuerdos tomados en conjunto con los docentes	✓		✓		✓		✓	
14	Utiliza un lenguaje respetuoso con miembros de la comunidad educativa. (evita ofensas, agresiones o discriminaciones)	✓		✓		✓		✓	
15	Escucha y considera las propuestas de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		✓	
16	Gestiona la atención adecuada de las situaciones de violencia escolar que se presenta en la I.E	✓		✓		✓		✓	
17	Realiza acciones para la prevención de situaciones de violencia escolar que se presentan.	✓		✓		✓		✓	
Dimensión 3: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE LOS RECURSOS ECONÓMICO									



18	Promueve la organización y participación de la comunidad educativa sobre acciones de prevención y evacuación efectiva ante riesgo de desastres.	✓	✓	✓	✓	✓		
19	Prioriza el financiamiento del uso del presupuesto y otros, en medida que preserven la seguridad física y de salud de los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓		
20	Gestiona la distribución oportuna de materiales educativos enviados por el MINEDU.	✓	✓	✓	✓	✓		
21	Informa de manera oportuna sobre la matriculas de estudiantes en el presente año lectivo.	✓	✓	✓	✓	✓		
22	Constituye e instala el comité de gestión de recursos propios.	✓	✓	✓	✓	✓		


Observaciones (precisar si hay suficiencia): Asy suficiencia

Opiniones de aplicación:  Aplicable (X)     No aplicable ( )     Aplicable después de corregir ( )

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg. : Vergara Anco, José Hugo    DNI: 409555905

Especialidad del validador : D. Docencia y Gestión Educativa

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.    ..... de ..... del 20.....

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.    

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.    Fima del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTO QUE MIDE  
HABILIDADES COMUNICATIVAS

N°	DIMENSIONES /items	<sup>1</sup> Pertinencia		<sup>2</sup> Relevancia		<sup>3</sup> Claridad		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Dimensión 1: Empatía								
1	Muestra ponerse en el lugar del otro para comprender mejor su forma de pensar.	✓		✓		✓		
2	Se cerciora que comprende lo que el comunican antes de opinar .	✓		✓		✓		
3	Muestra ansiedad cuando dialoga.	✓		✓		✓		
4	Muestra poco interés sobre los problemas, dejo que otros lo hagan por mí.	✓		✓		✓		
5	Utiliza un lenguaje accesible en sus relaciones con los demás.	✓		✓		✓		
6	Logra tener un buen clima entre sus compañeros de trabajo en momentos de diálogos.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Flexibilidad								
7	Logra tener un buen clima entre sus compañeros de trabajo en momentos de diálogos.	✓		✓		✓		
8	Respeto las opiniones o ideas de quien habla.	✓		✓		✓		
9	Permite manifestar las diferencias de opinión sobre las suyas.	✓		✓		✓		
10	Tolera los cambios que puedan suceder en las resoluciones de los problemas.	✓		✓		✓		
11	Participa en la conversación ajustándose al contexto o situación significativa.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Escucha activa								

12	Realiza preguntas para corroborar que ha comprendido bien.	✓	✓	✓	✓	✓
13	Se concentra para escuchar antes de emitir su opinión.	✓	✓	✓	✓	✓
14	Presta atención a la situación de comunicación para entender el significado de las palabras.	✓	✓	✓	✓	✓
15	Cuando se desarrolla el diálogo tiende a utilizar el teléfono o realizar otras actividades.	✓	✓	✓	✓	✓
16	Suele pedir aclaraciones sobre aquellos temas que no comprende bien su significado o Intencionalidad.	✓	✓	✓	✓	✓
Dimensión 4: Acomodación						
17	Articula con claridad las palabras cuando habla.	✓	✓	✓	✓	✓
18	Cuida que su voz sea de respeto cuando emite un mensaje.	✓	✓	✓	✓	✓
19	Observa a su interlocutor cuando dialoga.	✓	✓	✓	✓	✓
20	Observa a su interlocutor cuando dialoga.	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opiniones de aplicación: Aplicable (X)    No aplicable ( )

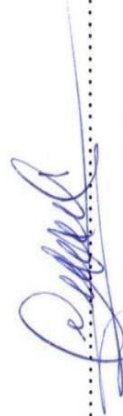
Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg. : Dra. Mercedes Retamoso Nesmi..... DNI: 23214814..

Especialidad del validador : Neuropsicología, Gestión, Educación, Rehabilitación.....

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. .... de ..... del 20.....

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo. ....

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo. ....



Firma del Experto Informante

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTO QUE MIDE  
DESEMPEÑO DIRECTIVO**

N°	DIMENSIONES /items	1°Pertinencia		2°Relevancia		3°Claridad		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>Dimensión 1: PROCESOS PEDAGÓGICOS</b>							
1	Realiza orientación pedagógica a los docentes en el proceso de elaboración de la planificación de unidades didácticas y sesiones de aprendizaje	✓		✓		✓		
2	Realiza apoyo pedagógico en el proceso de la elaboración de su planificación curricular anual.	✓		✓		✓		
3	Realiza retroalimentación luego de la observación de su desempeño docente.	✓		✓		✓		
4	Planifica reuniones de trabajo para la elaboración de documentos técnicos - pedagógicos (PAT. Unidades didácticas, Sesiones de aprendizaje, otros)	✓		✓		✓		
5	Promueve talleres de capacitación, grupos de inter aprendizaje y otros para fortalecer su práctica docente.	✓		✓		✓		
6	Gestiona la entrega oportuna de informes de aprendizaje de los estudiantes a los padres de familia y a los estudiantes.	✓		✓		✓		
7	Realiza jornadas de reflexión sobre los aprendizajes planificados en el PAT.	✓		✓		✓		
8	Establece plan de mejora en al menos un área de aprendizaje, considerando diagnóstico, estrategias de intervención y logros de aprendizaje de los estudiantes.	✓		✓		✓		

Dimensión 2: CULTURA ESCOLAR									
9	Constituye instancias formales de participación con representantes de los diferentes miembros los aliados estratégicos de la comunidad.	✓			✓			✓	
10	Promueve estrategias de trabajo con familias incorporadas en el Plan Anual de Trabajo para promover la participación familiar(escuela de familias, talleres, APAFA, etc.)	✓			✓			✓	
11	Promueve estrategias de trabajo con familias incorporadas en el PAT para promover la participación familiar.	✓			✓			✓	
12	Favorece las buenas relaciones interpersonales entre los docentes, estudiantes, padres de familia de la I.E.	✓			✓			✓	
13	Respeto los acuerdos tomados en conjunto con los docentes	✓			✓			✓	
14	Utiliza un lenguaje respetuoso con miembros de la comunidad educativa. (evita ofensas, agresiones o discriminaciones)	✓			✓			✓	
15	Escucha y considera las propuestas de la comunidad educativa.	✓			✓			✓	
16	Gestiona la atención adecuada de las situaciones de violencia escolar que se presenta en la I.E.	✓			✓			✓	
17	Realiza acciones para la prevención de situaciones de violencia escolar que se presentan.	✓			✓			✓	
Dimensión 3: GESTIÓN DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE LOS RECURSOS ECONÓMICO									

18	Promueve la organización y participación de la comunidad educativa sobre acciones de prevención y evacuación efectiva ante riesgo de desastres.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19	Prioriza el financiamiento del uso del presupuesto y otros, en medida que preserven la seguridad física y de salud de los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
20	Gestiona la distribución oportuna de materiales educativos enviados por el MINEDU.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
21	Informa de manera oportuna sobre la matriculas de estudiantes en el presente año lectivo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
22	Constituye e instala el comité de gestión de recursos propios.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia.

Opiniones de aplicación:  Aplicable (X)     Aplicable después de corregir ( )     No aplicable ( )

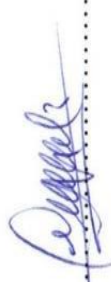
Apellidos y nombres del juez validador. Dr. / Mg.: Dr. Mendez Restrepo, Noemí. DNI: 23211871.

Especialidad del validador: Asesoría Técnica... Gestión... Gestión Pública...

<sup>1</sup> Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. .... de ..... del 20.....

<sup>2</sup> Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo. ....

<sup>3</sup> Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo. ....



Firma del Experto Informante

**Anexo 5**  
**Base de datos**

### Matriz de datos de la variable habilidades comunicativas

	Empatía						Flexibilidad					Escucha activa					Acomodación			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	5	5	3	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4
2	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	4	1	4	4	4
3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	4	1	4	3	5	4	2	4	5	4	5	5	2	5	4	4	4	5
5	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
6	2	5	1	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
7	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
8	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
9	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3



10	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4
11	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4
12	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5
13	5	4	1	2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	2	4	5	5	5	5
14	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
15	5	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	4	5	5	5	5
16	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
17	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
18	3	3	1	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
19	5	4	2	2	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	2	4	5	5	5	5
20	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
21	3	4	1	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4
22	5	4	1	1	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4

23	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4
24	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5
25	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3
26	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
27	4	4	2	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4
28	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3
29	3	5	2	2	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	1	3	5	5	4	4
30	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4
31	3	5	2	3	5	4	4	5	4	5	3	2	3	4	2	2	5	5	5	4
32	3	3	1	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	3	4	4	1	3	3	2
33	1	1	3	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	3	1	1
34	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
35	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5

36	4	5	2	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	5	3
37	4	4	3	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5
38	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4
39	5	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4
40	4	4	2	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
41	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2	4	3	4	5	4	4	2	3	4	3
42	5	3	2	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	5	3	3	4	4	5	3
43	1	5	1	1	1	4	5	5	4	4	3	5	5	5	2	2	5	4	5	5
44	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4
45	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
46	3	4	3	4	4	1	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	4	2	4	3
47	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	5	3
48	3	4	1	3	4	3	4	1	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4

49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	2	3	3	1	3	4	2	3	4
51	2	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
52	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3
53	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	2	5	3
54	5	4	3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	3	4	5	4
55	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	5	3	2	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4
58	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	1	4	1	4	4	4
59	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
60	5	5	4	1	4	3	5	4	2	4	5	4	5	5	2	5	4	4	4	5
61	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2

62	2	5	1	2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
63	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2
64	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
65	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3
66	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4
67	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4
68	3	5	2	3	5	4	4	5	4	5	3	2	3	4	2	2	5	5	5	4
69	3	3	1	4	3	4	2	3	3	4	2	2	3	3	4	4	1	3	3	2
70	1	1	3	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	3	1	1
71	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
72	4	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5
73	4	5	2	3	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	5	5	5	3
74	4	4	3	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5

75	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4
76	5	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4
77	4	4	2	1	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
78	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
79	3	4	1	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	3	4	4	5	4
80	5	4	1	1	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	4
81	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	4	5	4
82	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	5	4	5	5
83	4	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3
84	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4

### Matriz de datos de la variable desempeño directivo

	Procesos Pedagógicos								Cultura Escolar									Gestión de las condiciones operativas y de los recursos económicos				
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
1	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	3	1	2	3	4	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2
6	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5	4	4	5	4
7	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2
8	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4

9	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
10	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3
11	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5
14	3	3	4	2	2	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
18	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5



20	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	
21	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
23	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
26	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4
27	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
28	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3
29	3	3	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4
30	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3

31	2	2	1	1	2	4	5	4	4	5	4	2	5	5	4	2	3	4	4	3	5	4
32	3	3	4	5	3	5	5	4	4	2	4	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	2
33	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
36	4	4	3	5	3	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
37	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
38	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
39	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5

42	5	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	2	4	1	4	3	3	3	5	3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	3	4	4
45	2	2	2	3	1	4	4	4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4
46	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	5	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
47	3	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2	5	5
48	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
49	4	4	3	5	4	4	4	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4
51	2	2	3	3	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4
52	1	2	4	2	2	3	1	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4

53	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3	4	3
54	4	3	2	4	3	3	5	3	3	3	3	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	3
55	3	3	2	4	2	3	4	3	4	5	4	1	2	4	3	3	2	4	3	4	5	2
56	4	4	3	5	4	4	4	3	2	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
58	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
59	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
61	3	1	2	3	4	2	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2
62	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5	4	4	5	4
63	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2

64	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
65	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
66	3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3
67	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
68	2	2	1	1	2	4	5	4	4	5	4	2	5	5	4	2	3	4	4	3	5	4
69	3	3	4	5	3	5	5	4	4	2	4	3	3	3	3	4	5	5	3	3	5	2
70	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
72	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
73	4	4	3	5	3	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
74	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5

75	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
76	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
78	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	
79	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
81	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
83	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	
84	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	

## **Anexo 6**

**Autorización de la institución donde se realiza la investigación**



RED EDUCATIVA N° 4 – UGEL 15, HUAROCHIRÍ



“AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

## CARTA DE ACEPTACIÓN

Señor (a)  
Mgtr. María del Carmen ANCAYA MARTINEZ  
Coordinadora de la Escuela de Postgrado.  
Universidad Cesar Vallejo: Campus Ate  
PRESENTE

ASUNTO: Autorización para la aplicación de los  
instrumentos de la investigación del Lic.  
Jennifer Carla CRUZ RAMOS

Es grato dirigirme a usted, para saludarla y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho, ha visto por conveniente autorizar a la LIC. Jennifer Carla CRUZ RAMOS, la aplicación de los instrumentos de evaluación de la tesis titulada “HABILIDADES COMUNICATIVAS Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N°15, HUAROCHIRÍ, 2018”, lo que hago de su conocimiento para los fines que estime conveniente.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.

Santa Eulalia, 13 de noviembre de 2018.

MGTR. RINA LEON HUAYRE  
Coord. de la Red Educativa N°4, UGEL N° 15



## **Anexo 7**

**Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico**

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Jennifer Carla Cruz Ramos, estudiante del Programa de la Escuela de Posgrado de la universidad César Vallejo, identificada con DNI 43045718, con el artículo titulado "Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018"

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiado; es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fue aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Jennifer Carla Cruz Ramos

FIRMA:.....

DNI: 43045718

## **Anexo 8**

**Acta de aprobación de originalidad de tesis**



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Freddy Antonio Ochoa Tataje, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, revisor de la tesis titulada "**Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochirí, 2018**" del estudiante Jennifer Carla CRUZ RAMOS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 10 de octubre del 2019.



---

Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje

DNI: 07015123

## **Anexo 9**

### **Pantallazo de turnitin**

Resumen de coincidencias

23 %



Habilidades comunicativas y desempeño directivo en las Instituciones Educativas de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 15, Huarochiri, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestría en Administración de la Educación

AUTORA:  
Br. Jennifer Carla Cruz Ramos

ASESORA:  
Dr. Rosa Lirnea Serquén

SECCIÓN:  
Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN  
Gestión y Calidad Educativa

LIMA-PERU  
2019



Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (beta)

Coincidencias

1	repositorio.ucv.edu.pe	11 %
2	Entregado a Universidad...	9 %
3	Entregado a Universidad...	1 %
4	repositorio.unb.edu.co	<1 %
5	repositorio.unsa.edu.pe	<1 %
6	www.radiojulaca.com	<1 %
7	Entregado a Universidad...	<1 %
8	www.tdx.cat	<1 %

## **Anexo 10**

Autorización de publicación de tesis





## **Anexo 11**

Autorización de la versión final del trabajo de investigación



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

DR. CRUZ RAMOS, JENNIFER CARLA

TESIS TITULADA :

HABILIDADES COMUNICATIVAS Y DESEMPEÑO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N°15, HUAROCHIRI, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO (A)  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 22 DE ENERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



*[Handwritten signature]*