



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN EDUCACIÓN

AUTORA:

Mgr. Magna Teofanes Ayala Quiñonez

ASESORA:

Dra. Yolanda Soria Pérez

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ – 2017

Página del Jurado

Dra. Flor de María Sánchez
Presidente

Dr. Rodolfo Talledo Reyes
Secretario

Dra. Yolanda Soria Pérez
Vocal

Dedicatoria

A mis padres por sus oraciones y peticiones a Dios,

A mis esposo e hijos por confiar en mí,

A mis hermanos por su apoyo incondicional.

Agradecimiento

A la universidad Cesar Vallejo por la oportunidad de coronar mi meta personal.

A mis asesores por guiarme con paciencia y dedicación.

A los directivos y docentes de la RED N° 17, por brindarme los insumos para la ejecución de esta investigación.

Declaración de autenticidad

Yo, Magna Teofanes Ayala Quiñones estudiante del Programa de Doctorado en educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 10616893, con la tesis titulada Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016.

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 presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (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.

Los Olivos, noviembre del 2016

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento con los dispositivos vigentes que establece el proceso de graduación de la Universidad César Vallejo, con el fin de optar el grado de Doctor en educación, presento la tesis titulada Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016.

En base a una laboriosa investigación y a la aplicación de los procesos del análisis y construcción estadístico de los datos obtenidos, presento esta tesis, esperando que sirva de soporte para investigaciones futuras y nuevas propuestas que contribuyan en el mejoramiento de los procesos organizacionales, cumpliendo los objetivos trazados.

La tesis está conformada por los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se consideró la introducción, los antecedentes, fundamentación científica, técnica o humanística, las justificaciones, el problema de investigación, la hipótesis y los objetivos. En el Capítulo II se presenta el aspecto metodológico de la investigación. En el Capítulo III se describieron e interpretaron los datos obtenidos procesando la información y se organizaron los resultados. En el Capítulo IV se llevó acabo la discusión de los resultados con los antecedentes y marco teórico. En el Capítulo V, conclusiones, se da respuesta a las interrogantes planteadas. En el Capítulo VI se proponen algunas soluciones al problema investigado. En el Capítulo VII se muestra las referencias del material bibliográfico y en el anexo se considera todos los documentos que acreditan el desarrollo de la investigación como los instrumentos, validación de los instrumentos, las autorizaciones para la investigación y la data.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora

Tabla de contenidos

| | Página |
|--|-----------|
| Página del jurado | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Declaratoria de autenticidad | v |
| Presentación | vi |
| Tabla de contenidos | vii |
| Lista de tablas | ix |
| Lista de figuras | xi |
| Resumen | xii |
| Abstract | xiii |
| I. INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1.1. Antecedentes | 16 |
| 1.1. 1. Antecedentes internacionales | 16 |
| 1.1.2. Antecedentes nacionales | 20 |
| 1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística | 24 |
| 1.2.1. Fundamentación teórica de las habilidades directivas | 24 |
| 1.2.2. Fundamentación teórica de la gestión del conocimiento | 30 |
| 1.2.3. Fundamentación teórica de la comunicación interna | 33 |
| 1.3. Justificación | 40 |
| 1.4. Problema | 42 |
| 1.4.1. Problema general | 44 |
| 1.4.2. Problemas específicos | 44 |
| 1.5. Hipótesis | 43 |
| 1.5.1. Hipótesis general | 44 |
| 1.5.2. Hipótesis específicas | 44 |
| 1.6. Objetivos | 45 |

| | |
|--|-----------|
| 1.6.1. Objetivo general | 45 |
| 1.6.2. Objetivos específicos | 45 |
| II. MARCO METODOLÓGICO | 46 |
| 2.1. Variables | 47 |
| 2.2. Operacionalización de las variables | 48 |
| 2.3. Metodología | 50 |
| 2.4. Tipo de estudio | 51 |
| 2.5. Diseño | 51 |
| 2.6. Población, muestra y muestreo | 52 |
| 2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 56 |
| 2.8. Métodos de análisis de datos | 61 |
| 2.9. Aspectos éticos | 61 |
| III. RESULTADOS | 62 |
| IV. DISCUSIÓN | 81 |
| V. CONCLUSIONES | 89 |
| VI. RECOMENDACIONES | 91 |
| VII. REFERENCIAS | 93 |
| ANEXOS | 98 |
| Matriz de consistencia | |
| Instrumentos | |
| Base de datos | |
| Prueba piloto y confiabilidad | |
| Constancia de aplicación de datos | |
| Certificado de validez de contenido de los instrumentos de las variables | |
| Artículo científico | |

Lista de Tablas

| | | |
|------------|---|----|
| Tabla 1. | Operacionalización variable Habilidades directivas | 48 |
| Tabla 2. | Operacionalización variable gestión del conocimiento | 49 |
| Tabla 3 | Operacionalización variable nivel de comunicación interna | 50 |
| Tabla 4. . | Población de trabajadores instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016 | 53 |
| Tabla 5. | Estratificación de la muestra de estudio | 55 |
| Tabla 6. | Baremos del cuestionario de habilidades directivas | 57 |
| Tabla 7. | Baremos del cuestionario gestión del conocimiento | 58 |
| Tabla 8. | Baremos del cuestionario de comunicación interna | 58 |
| Tabla 9. | Resultados de la validez de contenido por juicio de expertos | 59 |
| Tabla 10. | Resultados de la confiabilidad de los instrumentos | 60 |
| Tabla 11. | Niveles de confiabilidad | 60 |
| Tabla 12. | Descripción de las habilidades directivas de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos. | 63 |
| Tabla 13. | Descripción de la gestión del conocimiento directivo de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos. | 64 |
| Tabla 14. | Descripción de la comunicación interna de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Rímac. | 65 |
| Tabla 15. | Información de ajuste de los modelos en comunicación interna Resultados de la correlación entre las variables habilidades directivas y comunicación interna | 66 |
| Tabla 16. | Bondad de ajuste del modelo de comunicación interna | 67 |
| Tabla 17. | Contraste de la razón de verosimilitud en la comunicación interna | 67 |
| Tabla 18. | Estimaciones de parámetro de la comunicación interna | 68 |
| Tabla 19. | Pseudo R-cuadrado de la hipótesis general | |

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 20. | Información de ajuste de los modelos | 69 |
| Tabla 21 | Bondad de ajuste de la hipótesis específica 1 | 71 |
| Tabla 22. | Contraste de la razón de verosimilitud | 72 |
| Tabla 23. | Estimaciones de parámetro de hipótesis específica 1 | 73 |
| Tabla 24. | Pseudo R-cuadrado de la hipótesis específica 1 | 76 |
| Tabla 25. | Información de ajuste de los modelos | 76 |
| Tabla 26. | Bondad de ajuste | 76 |
| Tabla 27. | Contraste de la razón de verosimilitud | 77 |
| Tabla 28. | Estimaciones de parámetro de hipótesis específica 2 | 79 |
| Tabla 29. | Pseudo R-cuadrado de la hipótesis específica 2 | 79 |

Lista de figuras

| | Página. |
|---|---------|
| Figura 1: Habilidades directivas en las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos. | 63 |
| Figura 2: Gestión del conocimiento de los directivos de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos. | 64 |
| Figura 3: Resultados en porcentajes de la comunicación interna de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos | 65 |
| Figura 4: Representación del área COR como incidencia de las variables independientes en la comunicación interna | 70 |
| Figura 5. Representación del área COR como incidencia de las variables independientes en los tipos de comunicación interna | 75 |
| Figura 6. Representación del área COR como incidencia de las variables independientes en los canales e instrumentos de comunicación interna | 80 |

Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la influencia de las habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

Metodológicamente se desarrolló bajo el diseño no experimental, siendo una investigación de tipo básica de nivel descriptivo y correlacional causal. La población estuvo compuesta por 333 docentes RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, del cual se obtuvo una muestra probabilística de 178 docentes con muestreo de aleatorio simple y estratificado. Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron tres; el primero un cuestionario de 44 preguntas con escalas tipo Likert que permitió recolectar la información de las habilidades directivas, el segundo es el instrumento de gestión del conocimiento de 24 ítems y tercero el cuestionario de comunicación interna que consta de 21 preguntas; cada uno de los instrumentos fueron validados por jueces expertos y procesado la confiabilidad por Alfa de Cronbach, con niveles de confiabilidad alta. Para la contrastación de hipótesis se utilizó estadística multivariada de regresión logística multinomial

Los resultados estadísticos de regresión logística multinomial determinaron que las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en un 19% y 21% en el nivel de comunicación interna, según el Seudo R² de Cox y Snell igual a 0.19 y Naglekerke 0.21.

Palabras clave: Habilidades directivas, gestión del conocimiento, comunicación interna.

Abstract

The present research aimed to determine the influence of management skills and knowledge management in the level of internal communication from the perception of teaching in the educational institutions of the Network N° 17 of the UGEL 02 of the district of Los Olivos, 2016

Methodologically it was developed under the non-experimental design, being a research of basic type of descriptive level and correlational causal. The population consisted of 333 teachers from the UGEL 02 network of the Los Olivos district, from which a probabilistic sample of 178 teachers with simple and stratified random sampling was obtained. The instruments of data collection that were used were three; The first one was a questionnaire of 44 questions with Likert scales that allowed the collection of information on management skills, the second is the knowledge management tool for 24 items and the third the internal communication questionnaire consisting of 21 questions; Each of the instruments were validated by expert judges and processed reliability by cronbach's alpha, with high reliability levels. For the hypothesis testing, multivariate multinomial logistic regression was used

The statistical results of multinomial logistic regression determined that managerial skills and knowledge management influence 19% and 21% in the internal communication level, according to Cox and Snell Pseudon equal to 0.19 and Naglekerke 0.21.

Key words: Management skills, knowledge management, internal communication.

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo determinar a influência das directivas de conhecimento e competências de gestão ao nível da comunicação interna a partir da percepção de professores nas instituições educacionais RED nº 17 de 02 UGELs bairro de Los Olivos, 2016

Metodologicamente foi desenvolvido sob o projeto não experimental, sendo um nível de pesquisa básica e tipo de causalidade descritivo correlacional. A população foi composta por 333 professores RED # 17 de 02 UGELs bairro de Los Olivos, a partir do qual foi obtida uma amostra probabilística de 178 professores com amostragem simples e aleatória estratificada. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram três; o primeiro um questionário de 44 perguntas com escalas de Likert que permitiram a cobrar habilidades de gerenciamento de informações, o segundo é o instrumento de gestão do conhecimento 24 itens e terceiro questionário comunicação interna consiste em 21 questões; cada um dos instrumentos foram validados por juízes especialistas e confiabilidade de processamento de Cronbach Alfa, com altos níveis de confiabilidade. regressão logística multinomial estatística multivariada foi utilizada para testes de hipóteses

Os resultados estatísticos de regressão logística multinomial determinou que as habilidades gerenciais e gestão do conhecimento influenciam 19% e 21% no nível de comunicação interna, de acordo com o Pseudo R² de Cox e Snell igual a 0,19 e 0,21 Naglekerke.

Palavras-chave: competências de gestão, gestão do conhecimento, comunicação interna.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales:

Reyes (2016) en la tesis denominada “Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional” tuvo como finalidad Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la Asociación de Hoteles de Quetzaltenango de México. Fue un estudio de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, la población estuvo conformada por 20 directivos, los cuales brindaron la información a través de una encuesta en instrumentos con escalas tipo Likert que fue determinado con alta confiabilidad. Entre las conclusiones manifestó lo siguiente: (a) Existe relación entre las variables de estudio habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas habilidades permiten que los directivos de cada institución puedan utilizar sus conocimientos, experiencias y sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos de esta manera al logro de las metas establecidas, y (b) También pudo establecer que el 45% de los encuestados consideran que su capacidad de líder es buena, el 25% indican que casi siempre, el 10% es frecuente y el 20% manifiestan que deben mejorar.

Armas (2014) en la tesis de título “Comunicación interna y clima laboral”, se planteó como objetivo Determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el call center de la ciudad de Quetzaltenango, asumió la metodología de enfoque cuantitativo, diseño descriptivo, la población estuvo conformada por por jóvenes de distintas clases sociales, con edades comprendidas entre los diecinueve y treinta y cinco años de edad, de género masculino y femenino, el instrumento utilizado fue un cuestionario con opción de sí y no. Entre las conclusiones manifestó: (a) La comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización, (b) La comunicación interna favorece al clima laboral porque influye en la identidad organizacional de

los colaboradores y la cual proyectan al momento de alcanzar los objetivos de la empresa, tal y como lo reflejo la investigación, para evitar crisis internas producidas por los puestos rotativos de sus supervisores o jefes inmediato, (c) los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias, y (d) dentro de la organización el clima es agradable y motivador para los colaboradores porque cuentan con el apoyo de sus jefes y compañeros como también con las posibilidades de obtener un ascenso.

Díaz (2014) en la tesis “Comunicación organizacional y trabajo en equipo” se planteó como objetivo general determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Quetzaltenango. Metodológicamente asumió el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, teniendo como población de estudio a un grupo de 45 sujetos compuestos por directivos, administrativos y coordinadores que laboran en distintas instituciones de educación superior, los cuales brindaron información sobre las variables de estudio mediante una encuesta y a través de un cuestionario con escalas tipo Likert. Entre las conclusiones índico que: (a) Respecto al objetivo general determinaron resultados satisfactorios, ya que encontró que existe una buena comunicación entre los colaboradores y por ende trabajo en equipo, (b) El 84% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que la comunicación interna a través de medios formales se da manera efectiva, (c) el 78% de los encuestados indicaron que la comunicación de los directivos es bastante efectiva, y (d) Respecto al tipo de comunicación más utilizado en las instituciones donde laboran es la escrita y el medio más utilizado para transmitir es el correo electrónico.

Rueda (2014) llevó a cabo la investigación denominada “La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales” con la finalidad de identificar las relaciones existentes entre la

gestión del conocimiento y ciencia de la información y su grado y modo de inserción en la misma, planteándose otros objetivos específicos adicionales. Asumió la metodología del paradigma interpretativo mediante el análisis de documentos teóricos y estadísticos arribando a las siguientes conclusiones: (a) en la práctica, la gestión del conocimiento tan solo ha supuesto la posibilidad de implementar nuevas herramientas tecnológicas, y (b) la gestión del conocimiento no es algo tan distinto a la gestión de la información como para que se pueda entender que es un asunto radicalmente novedoso y distinto.

Alcon (2014) presento la tesis titulada “Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes”, teniendo como objetivo de describir las habilidades del director y su importancia de esta en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Fue desarrollado bajo enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, siendo la muestra igual a la población de 19 docentes, los que respondieron a una encuesta de dos cuestionarios de 26 items con escalas tipo Likert que pasaron por procesos de validez de contenido por jueces expertos y confiabilidad de Alfa de Crombach que determino una validez interna de alta confiabilidad de 0,76, organizando los datos para el análisis descriptivo en tablas y figuras. Arribo a la conclusión de que: (a) el directivo no maneja estrategias que permitan solucionar los conflictos que se presentan en las entidades educativas, así como tampoco reconoce el trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal, siendo estos aspectos factores determinantes en el desempeño laboral del personal, y (b) las habilidades gerenciales son considerados de gran importancia en el desempeño laboral de los docentes, ya que la gestión del directivo y el buen uso de sus habilidades es lo que asegura la motivación, el interés y el compromiso del personal docente en el cumplimiento de sus funciones.

Cardona (2012) en la tesis de título Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos, con

el objetivo de realizar un estudio y análisis del manejo de la comunicación interna de las empresas con sus implicaciones para mejorar el clima laboral y disminuir los conflictos, la población estuvo conformada por directivos encargados de manejar la comunicación interna correspondiente a 24 empresas con un total de 322 directivos, la muestra corresponde al probabilístico igual a 110, la técnica fue la encuesta mediante un cuestionario, arribo a las siguientes conclusiones: (a) Existen normas o políticas para el manejo de la comunicación interna en las empresas investigadas, pero esto no quiere decir que su utilización sea totalmente efectiva; porque se observa un gran rechazo sobre su manejo dentro de la empresa por parte de sus trabajadores, ya sea por errores en su difusión, en su entendimiento o en su uso. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la empresa, la falta de canales o la equivocada utilización de los mismos; genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardando las respuestas y la desinformación acerca de las políticas; es decir, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno, y (b) Con los resultados de la presente investigación se puede explicar la relación estrecha entre comunicación con clima laboral, para lo cual en base a la investigación realizada a los directivos, se confirma la alta medida en que la gestión de los procesos de comunicación interna influye en el clima laboral en la organización, en otras palabras se puede decir que la comunicación interna es la encargada de crear un clima cordial y de confianza, donde el empleado se sienta a gusto y perciba que sus objetivos y los de la empresa están estrechamente relacionados.

Toral (2010), realizó la investigación titulada Gestión del conocimiento mediante comunidades de práctica virtuales: aplicación a proyectos de software de código abierto, presentado en la Universidad de Sevilla, para optar el grado Doctor. La metodología seguida fue el de análisis factorial de métodos estadísticos multivalentes, de un enfoque cuantitativo. Los resultados obtenidos de esta investigación concluyen que “el auge actual de las tecnologías de información y comunicación ha hecho emerger nuevas formas de comunidades de práctica que hacen un uso intensivo de los medios electrónicos, que son las llamadas comunidades virtuales. Las comunidades virtuales, si bien sustituyen en gran medida el contacto cara a cara por un contacto virtual, amplifican muchas de

las ventajas de las comunidades tradicionales, aprovechando las enormes economías de escala que proporciona Internet para acceder a un numerosísimo número de potenciales miembros y expertos, superando barreras físicas y los límites tradicionales de las organizaciones. En este sentido, los proyectos de software de código abierto constituye un ejemplo claro de un nuevo paradigma de elaboración de software basado en desarrollos en comunidad”

1.1.2. Antecedentes nacionales:

Díaz y Delgado (2014) en su tesis Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación, donde el objetivo principal fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la educación, para lo cual se realizó un diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo (proyectiva), es decir, propone soluciones a una situación determinada, implicando explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, sin que necesariamente se ejecute la propuesta. La muestra de estudio fue de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente. Se propuso un modelo teórico sobre estas competencias y la operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño. Entre sus conclusiones se tiene: (a) Los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo en estudio, evidencian carencias agudas en la competencia manejo de dirección. Esta competencia es clave para la buena marcha de las instituciones educativas, los directivos de éstas requieren potenciarla para lograr mejores resultados. Las mejores puntuaciones corresponden a la competencia de manejo interpersonal, lo que indica que es un aspecto que cuidan con frecuencia los directivos, y (b) El Modelo Teórico comprende cinco competencias gerenciales

que a nuestro criterio deben tener los directivos de las instituciones educativas de educación básica: 1) manejo de dirección, 2) liderazgo, 3) trabajo en equipo, 4) gestión del cambio y 5) capacidad de comunicación.

Montero y Rodríguez (2014) en un trabajo conjunto titulado Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013, tuvieron el objetivo de determinar la asociación entre la variable comunicación interna y gestión organizacional. El tipo de investigación fue considerada como correlacional porque pretendieron medir la relación entre la variable comunicación interna y gestión organizacional, el diseño considerado fue como no experimental, transeccional, el tamaño poblacional fue de 56 entre directivos, docentes y administrativos; siendo la muestra igual a la población considerándose un muestro no probabilístico intencional, la técnica utilizada fue la encuesta en ambas variables mediante dos instrumentos (uno por cada variable) que cumplen con procesos de validez y confiabilidad, concluyendo que: (a) Existe una relación directa entre las variables de estudio comunicación interna y gestión organizacional, y (b) la comunicación interna en el período 2013 está de acuerdo 10,4 según el 41% de los encuestados que corresponde a la mayoría.

Aguilar y Guerrero (2012) en la investigación que realizaron sobre Las habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL 04 , 2013. El objetivo principal fue conocer la relación entre las variables de estudio habilidades directivas y satisfacción laboral, en el aspecto metodológico se guió a un diseño no experimental de nivel correlacional causal, la muestra estuvo conformada por 320 personas dedicadas a la labor docente, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios de 12 items cada una con escalas tipo likert que pasaron por procesos de validez y nivel de confiabilidad por alfa de crombach de 0,922 para el instrumento de habilidades directivas. Los hallazgos indicaron: (a) la existencia de una relación significativa entre las variables de estudio habilidades directivas y desempeño laboral, y (b) La mayoría (52,9%) de los docentes manifiestan no estar en acuerdo ni desacuerdo frente a la capacidad de comunicación de los directivos.

Quispe (2012) presento la tesis de maestría titulada, La Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Red N° 6 UGEL 01.-2012, La investigación tuvo como objetivo Determinar la relación entre la Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los Docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 6 UGEL 01 - 2012. La misma se realizó con el propósito de encontrar conocimientos que ayuden a determinar los canales directos de la comunicación para fomentar una mejor condición laboral. Se realizó en el método científico, bajo el enfoque cuantitativo, se planteó el método específico hipotético deductivo en coherencia con la formulación de las hipótesis, para la recolección de los datos se aplicaron dos instrumentos validados a juicio de expertos y determinados por un grado de confiabilidad participaron 178 docentes de seis Instituciones Educativas del distrito de Villa María del triunfo. Para el análisis estadístico de las calificaciones obtenidas con los dos cuestionarios aplicados se utilizó la correlación de Spearman así como hacer grupos por rango de puntuaciones. En los resultados se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.675$, con una $p=0.000$ ($p < .05$), con el cual se acepta la hipótesis alterna y se debe rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede afirmar que Existe relación directa y significativa entre la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 6 UGEL 01 - 2012.

Roca (2012) para optar el grado académico de magister realizó la tesis titulada Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II, se planteó como objetivo Analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II, el tipo de investigación es descriptivo correlacional, diseño no experimental, la población estuvo conformada por 128 docentes y 853 estudiantes, obtuvo la muestra probabilística de 100 docentes y 240 estudiantes, para la recolección de los datos aplicó una encuesta con un cuestionario tipo Likert, arribó a las siguientes conclusiones: (a) El 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de

San Cristóbal de Huamanga es ineficaz, (b) Al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes ($r = .494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$) de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho, (b) Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ($r = 0.2193$; $p = 0.00192$), operativa ($r = 0.613$; $p = 9.1 \times 10^{-15}$), estratégica ($r = 0.478$; $p = 5.2 \times 10^{-8}$), valorativa ($r = 0.328$; $p = 0.00051$), motivacional ($r = 0.423$; $p = 3.1 \times 10^{-6}$), comunicación para el aprendizaje ($r = 0.349$; $p = 0.00019$) y comunicación inteligente ($r = 0.538$; $p = 1.8 \times 10^{-10}$), y (c) Al 95% de confianza, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho: comunicación esencial ($r = 0.459$; $p = 1.1 \times 10^{-15}$), operativa ($r = 0.227$; $p = 3.9 \times 10^{-11}$), estratégica ($r = 0.327$; $p = 7.9 \times 10^{-8}$), valorativa ($r = 0.186$; $p = 0.00342$), motivacional ($r = 0.355$; $p = 4 \times 10^{-9}$), comunicación para el aprendizaje ($r = 0.140$; $p = 0.02863$) y comunicación inteligente ($r = 0.289$; $p = 2.9 \times 10^{-6}$).

Huaranca (2013) expuso su tesis titulada La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo para optar el grado de magíster en la Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta. La investigación tuvo por objetivo general establecer el grado de relación gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo. En la metodología de investigación, se utilizó la metodología cuantitativa, diseño no experimental de tipo descriptivo – correlacional. La población de la investigación fue un total de 398 docentes. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. El trabajo concluyó que sí existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo al igual que en

sus dimensiones (capital humano, capital relaciona y capital estructural), siendo el capital humano como la más empleada por el director y el capital estructural la menos empleada

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística de las variables de estudio

1.2.1. Habilidades directivas

Teoría de jerarquía de las necesidades

Esta teoría trata de dar una explicación de la motivación de las personas, remarcando específicamente el qué, entendiéndose por motivación a aquella fuerza que origina y mantiene un comportamiento o proceso que lleva a la consecución de una meta. Concretamente Maslow lo que hizo es sostener la existencia de algunas necesidades, en un primer grupo tenemos a las necesidades fisiológicas como la necesidad de comer, dormir, estas necesidades son la base de la pirámide, en este mismo grupo se considera a la necesidad de la seguridad, estas necesidades están relacionadas al mantenimiento de la vida, es la necesidad de sentirse segura ante las amenazas tanto físicas como emocionales.

Un segundo grupo de orden superior considera a la tercera necesidad son las necesidades sociales que son aquellas necesidades afectivas, la necesidad que siente el sujeto de sentirse querido por otra persona; la cuarta necesidad es la de estima, considerado una necesidad de reconocimiento tanto propio como de los demás, como cuando conseguimos logros y reconocimiento de los demás se puede manifestar a través del prestigio o manifestación, por último la necesidad de autorrealización, considerado como aquella necesidad que al momento de ser satisfechas la persona siente que están haciendo aquello para el cual están siendo capacitados, experimentan sus capacidades.

Maslow (1969) sostuvo que una necesidad va a motivar si la inmediata anterior en la pirámide ha sido satisfecha. En la satisfacción de las necesidades se presentan variables externas de las cuales depende la satisfacción.

Esta teoría tiene aplicación en el trabajo de los directivos o gerentes, en primer lugar porque los directivos deben comprender que la motivación implica la

búsqueda de satisfacción de algunas necesidades, por tanto como las personas tienen estas necesidades, la organización va a ser un lugar de búsqueda de satisfacción de necesidades, por ello los gerentes deben conocer y saber que necesidades tienen que satisfacer los empleados, siendo esta una tarea compleja, pero el desarrollo de las diversas habilidades le permitirá llevar a cabo de una mejor manera esta tarea, sobre todo reconociendo el segundo grupo de necesidades en los trabajadores.

Teoría de los roles de equipo de Belbin

La teoría de roles planteada por Belbin, se fundamenta en el comportamiento, evaluando la tendencia del comportamiento y de cómo esta contribuye en las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad y no en la personalidad de ellos. Entendiéndose que un equipo no es un conjunto determinado de personas vinculados a determinados puestos de trabajo, sino un conglomerado de personas en donde cada uno de ellos cumple un rol que es comprendido por el resto de personas que forman parte del equipo. Belbin, 1981, (p.169) sostuvo que "... un patrón característico de conducta que refleja la forma en que un miembro del equipo interacciona con los miembros y en donde su desempeño sirva para facilitar el progreso del equipo como un todo".

Esta teoría permite identificar las fortalezas y debilidades que cada miembro del equipo tiene, siendo los directivos de las instituciones públicas miembros del equipo donde su rol como director es fundamental para el desempeño de los demás trabajadores, sería importante que la comunidad y en especial los mismos directivos conozcan sus propias fortalezas y debilidades de su comportamiento y de esta manera utilizar esta información para contribuir en buenas relaciones laborales productivas, desarrollar equipos con alto rendimiento en las instituciones educativas así como generar confianza y comprensión mutua.

Dentro de los nueve roles que plantea en su teoría, Belbin clasificó estos roles en tres categorías: La primera se denomina roles de acción y contiene los roles impulsor (IS), implementador (ID) y finalizador (F); la segunda categoría engloba a los roles sociales como coordinador (CO), investigador de recursos

(IR), cohesionador (CH) y el último engloba a los roles mentales cerebro (CE), monitor evaluador (ME) y especialista (ES).

Habilidad

Antes de abordar las habilidades directivas que nos enmarca en este trabajo, a continuación se detalla algunos conceptos que permiten tener una comprensión de habilidad al respecto Knapp (2007) sostuvo que es la capacidad de cada individuo adquirida a través del aprendizaje, que es capaz de producir resultados previstos con un máximo de certeza, con el mínimo esfuerzo de tiempo y economía, y con alta seguridad.

Por otra parte Cobo (2012) consideró que es la capacidad de fijar conocimientos utilizando técnicas adecuadas para completar tareas y resolver problemas. Sostuvo que comprende las habilidades duras conocida también como funcionales, que generalmente se pueden adquirir de una forma lógica y sistemática, mientras que las habilidades blandas también denominadas sociales o de comportamiento, que son destrezas de orden más subjetivo e intangible.

Habilidades directivas

Reyes (2012) la definió como la destreza que tiene una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su capacidad y aptitudes para dirigir una organización o institución hacia el cumplimiento de los objetivos claramente planteados.

Whettem y Cameron (2005, p. 48) sostuvieron que “forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones”

Madrigal (2006) sostuvo que es, el conjunto de competencias y habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, como: la comunicación, discernir en la toma de decisiones y sobre todo ser consciente de los riesgos que trae consigo estas decisiones, creatividad para ser un innovador constante, ser un líder al emprender un proyecto o programa, administrar correctamente los

períodos y el tiempo suyo y el de su equipo de trabajo, saber trabajar en equipo y sobre todo ser asertivo.

De acuerdo a Madrigal las habilidades básicas que un directivo debe desarrollar, son: Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y formación de equipos. Por lo que en el presente estudio se considera como dimensiones para evaluar las habilidades de los directivos de la Red educativa N° 17 del distrito de Los Olivos.

Dimensión 1: Liderazgo

Madrigal (2006) considera que es el conjunto de capacidades que tiene una persona para influir en la mente de los individuos y a su vez en un grupo determinado de personas.

Teniendo en cuenta la acepción de Madrigal un líder es una persona que tiene una influencia sobre los demás, que a través de un conjunto de características especiales ayuda a la organización cumplir las metas.

Madrigal (2002) sostuvo que los líderes deben facilitar que los colaboradores sean responsables de su propio proceso de autogestión progresiva, evolución y desempeño; así como también esclarecer y jerarquizar las metas en común y personales existentes. De un buen líder se espera que sea capaz de responsabilizarse del éxito como también de los fracasos si los hubiera.

Dimensión 2: Comunicación

Madrigal (2006) definió como la capacidad o habilidad que tiene el ser humano para idear, seleccionar y organizar un lenguaje que sea comprensible para los receptores, el líder debe ser capaz de manejar una comunicación para y con el grupo, de manera horizontal, a través de una conversación formal o informal.

Factores que intervienen en la comunicación

Madrigal (2006) menciona que existen algunos factores principales que interviene en la comunicación entre ellas el contexto, que tiene ciertas características como el lugar, el clima y la distancia que se da entre los que participan en la comunicación; otro factor que considera son los participantes,

que tienen también características específicas y son los que funcionan como emisores y receptores en la interacción; un tercer factor es el mensaje a través de sus elementos como los símbolos, códigos y formas, además de los canales que hoy en día con el desarrollo de la tecnología son muy diversos, los cuales se deben utilizar para una probabilidad de éxito en la comunicación.

Otros factores que se considera son las barreras, como elementos que interfieren la comunicación, estas barreras pueden ser externas a la organización o también estar dentro de la organización; así como también los facilitadores que en oposición a las barreras son estímulos favorables en la recepción de los mensajes enviados.

Dimensión 3: Motivación

Madrigal (2006) manifestó que el líder directivo debe tener una clara comprensión de la motivación, entendiendo que existe una motivación interna y externa, siendo la motivación interna la fuerza interior que impulsa a ser mejores gestores y la motivación externa está reflejada en la forma de relacionarse con el equipo de trabajo, saber qué hace que un determinado trabajador se comporte de una manera u otra.

Un directivo motivador, es aquella que tiene la capacidad de levantar el espíritu de sus trabajadores y convertir los pensamientos y sensaciones en acciones palpables; es un modelo que tiene la capacidad además de armonizar las metas del equipo de trabajo, logrando que estas se concreten.

Dimensión 4: Manejo de conflicto

Madrigal (2006) sostuvo que es la habilidad de poder lograr en que los conflictos sean energías potenciadoras positivas y esto es posible a través del conocimiento del entorno laboral como sus motivaciones, apreciaciones y sentimientos que parte por el conocimiento de sí mismo.

Estrategias que favorecen el manejo de conflicto en la organización

Madrigal (2002) sostuvo que los líderes directivos deben conocer algunas estrategias, que les permita manejar situaciones de conflicto que se presenta en las organizaciones como:

Saber escuchar y para ello cultivar la empatía; entender al otro en vez de defenderse de él.

Enfrentar el conflicto antes de evitarlo.

Cultivar el gusto por vivir, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades.

Fomentar, en lo individual y en equipo, una actitud mental y emotiva de ganar en vez de ganar o perder.

Combinar la disposición a la tolerancia con la asertividad, porque esta e firmeza, seguridad, fuerza constructiva y espina dorsal que da solidez a cualquier negociación.

Encausar la agresividad evitando los dos extremos: reprimir y explotar.

Buscar desahogo al expresar los propios sentimientos oportunamente canalizado. (p. 38)

Saber gestionar el conflicto es una habilidad importante con la que debe contar, quien tiene la tarea de liderar un equipo de trabajo en la organización, dado que en todo tipo de empresas o instituciones existen conflictos y de distintos tipos. Los líderes que poseen esta habilidad son capaces de lograr un buen entendimiento entre los pares, fomentando las buenas relaciones a la disposición de encontrar mejores soluciones a problemas cotidianos. Un conflicto bien gestionado es la clave de ahorro en tiempo y dinero en la organización.

Dimensión 5: Trabajo en equipo

Madrigal (2006) define como la habilidad que permite al directivo identificar las cualidades y fortalezas de sus colaboradores para el trabajo en conjunto en el logro de metas u objetivos en común

Madrigal (2002) considero que existen algunas características generales en el equipo de trabajo como que están orientados a la misma meta y finalidad, otro aspecto a considerar es que se interrelacionan para cumplir esas metas comunes y que cada integrante del equipo se distingue a sí mismo como parte del equipo de trabajo.

Uno de los problemas que se considera al seleccionar una meta en común en el equipo de trabajo, es que en muchas ocasiones estas metas no están definidas con claridad, por lo que sus componentes no llegan a ponerse de

acuerdo en las metas, esto obviamente porque cada persona tiene una forma de pensar. Esta situación también va ser menos tedioso si el equipo de trabajo ya viene desarrollándose en un periodo largo.

La dirección en la organización

Madrigal (2006) sostuvo que a través de la dirección en la organización se busca constituir los componentes del equipo de trabajo, mediante la coordinación, dirección, liderazgo y supervisión de las actividades programadas con la finalidad de obtener los resultados y metas deseados.

1.2.2. Fundamentos teóricos de la gestión del conocimiento

Etimológicamente gestión del conocimiento responde a la fusión de dos términos del español: 'gestión' y 'conocimiento'. Sin embargo ambos términos tienen un propio significado y una acepción particular. Hecho que explicaremos, para luego delimitar el significado conceptual de la gestión del conocimiento, como nueva disciplina, creada a finales del siglo XX, en el mundo empresarial; y que hoy en día tiene una repercusión en la educación.

La sociedad del conocimiento

Según el informe de la Unesco (2005) hacia las sociedades del conocimiento, contempla que las sociedades emergentes de hoy en día, no pueden ser simples componentes de la sociedad de la información, si no que sean sociedades en las que se debe compartir el conocimiento, a fin de que sigan siendo propicias para el desarrollo del ser humano y de la vida.

Las sociedades del conocimiento emergen a partir de diversos factores, permitiendo la libre expresión y la libre circulación de la información, pero en la actualidad existen dos limitantes para una sociedad del conocimiento bien informada, crítica y sobre todo participativa, siendo la brecha digital y la brecha cognitiva. En el primer caso está referido a los límites tecnológicos a los que se enfrenta la sociedad que no posee acceso al uso de las tecnologías. En el segundo caso hace referencia a la falta de capacidad y habilidad para el uso de las tecnologías de información, para hacer un uso adecuado del manejo de la

información, en este sentido la mayoría de los directivos de las instituciones educativas tienen esta resistencia al manejo de nuevos equipos en los procesos pedagógicos, lo que hace que la gestión de su conocimiento sea limitante.

Gestión del conocimiento

Obeso (2003) “es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente del conocimiento”

Reforzando lo anterior, Díaz (2004) señala que la gestión del conocimiento lo entiende como “el conjunto de habilidades y saberes que tiene la persona para generar nuevos conocimiento y estos aplicarlos para solucionar un problema”. Además, el mismo Díaz señala que “la gestión que toma en cuenta los [siguientes factores], como el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, los tres bloques de activos” (p. 6).

Dimensiones de la Gestión del Conocimiento

Dimensión 1. Capital humano

Como primera dimensión propuesta por Díaz (2004), el Capital Humano se genera con el saber y experiencia personal, se integra por el conocimiento (explícito o tácito) útil para la institución que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. La empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo.

Dimensión 2. Capital estructural

Como segunda dimensión propuesta por Díaz (2004), el Capital Estructural surge de la experiencia institucional, es el conocimiento que la institución educativa consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar latente en los agentes educativos del colegio. Son aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de

información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la institución, facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Dimensión 3. Capital relacional

Como última dimensión propuesta por Díaz (2004), el Capital Relacional surge de la interrelación institucional, se integra a la imagen, al estilo, a las políticas de comunicación institucional, a la cultura institucional que proyecta, se constituye con el conjunto de relaciones que la institución educativa mantiene con el exterior. En ellas, encuentra la calidad y sostenibilidad de las personas que pertenecen al colegio (docentes sobre todo) y su potencialidad para ser más eficientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores,...).

1.2.3. Fundamentos teóricos de la comunicación interna

Teoría crítica

Frankenberg (2011) sostuvo que la teoría crítica tuvo sus raíces filosóficas en las obras de Marx, quien examinando la relación de los propietarios y trabajadores en la aun sociedad capitalista, llegó a teorizar que existía un desequilibrio innato en esta relación, con el tiempo siendo los trabajadores los que se rebelen a la sociedad capitalista. Marx consideraba que la crítica conduciría a la revolución, porque implicaría revelar las verdades fundamentales sobre la condición del hombre.

La influencia de Marx fue muy extendida en conceptos políticos, su comportamiento fue fundamental en el desarrollo de trabajos de los teóricos de la escuela de Frankfurt. Así el rol de la teoría crítica es explorar y descubrir estos desequilibrios y llevarlos a la atención del grupo oprimido, en este contexto la emancipación entonces es posible, ya sea a través de las políticas directas o a través del desarrollo de la conciencia de las personas oprimidas.

Entre sus fundamentos esta teoría cuestionó el rol de la comunicación en la desigualdad y el poder, así también a partir de la filosofía marxista desarrollaron el concepto de cultura de masas, estudiando la comunicación en un amplio contexto social, considerando a la sociedad como un todo.

Teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo, surge en oposición a la escuela clásica de administración en los Estados Unidos, gracias al desarrollo de las condiciones sociales y la psicología, en particular de la psicología del trabajo, analiza el comportamiento social de las personas, para crear de esta manera un buen ambiente y generar una mayor producción en las organizaciones.

Esta teoría surge para contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo iniciada por métodos forzosos a los cuales los trabajadores debían someterse, esta teoría le da un énfasis a las personas en la organización, reconociéndolos como un ente social, esta escuela surge a términos de la primera guerra mundial y abarca hasta la segunda guerra mundial, logrando en esta época que las dictaduras cambien a gobiernos democráticos, como consecuencia de los movimientos sociales se crea los sindicatos, quienes exigen por primera vez el derecho a opinión. La principal preocupación de esta teoría en sus inicios radicaba en el aspecto físico del trabajador, después se puso atención en otros aspectos donde se considera al hombre como el engrane de una gran máquina, de allí la importancia de los aspectos sociales y su entorno.

Desde este enfoque un aspecto social del ser humano en las instituciones educativas es la interacción mediante la comunicación, esta teoría reconoce al trabajador como un ente fundamental en el desarrollo de las instituciones, por tanto la comunicación entre los trabajadores como docentes, auxiliares y líderes directivos en forma horizontal es importante para el cumplimiento de las metas.

Comunicación interna

A continuación se asume algunas concepciones de comunicación interna según varios autores, así como Formanchuk (2008) quien sostuvo que la comunicación interna es:

El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (p. 120)

Por otra parte Degot (1988) consideró que la comunicación interna constituye la parte fundamental dentro de una organización, de tal forma que cohesiona a las organizaciones y permite cooperar coordinadamente con sus miembros. También Fernández (1991) sostuvo que la comunicación interna es el conjunto de tareas efectuados por cualquier tipo de organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes utilizando adecuadamente los tipos y medios de comunicación para mantenerse integrados y motivados de tal forma que puede contribuir con su trabajo al logro del objetivo institucional. En tanto que Kreps (1995, p. 22) considero que “la comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización”.

A partir de los conceptos de Katz y Kant (1995) los investigadores Montero y Rodríguez (2014) consideraron como dimensiones de la comunicación interna a los tipos de comunicación y los canales e instrumentos de comunicación que se utilizan en una entidad. Por ello que para la presente investigación se considera como dimensiones.

Dimensión 1: Tipos de comunicación

Katz y Kant (1995) en Montero y Rodríguez (2014) sostuvieron que los tipos definidos de comunicación interna resultan de la participación en el proceso de

uno o más de los siguientes componentes descriptos y son: emisor, receptor y mensaje.

Silva, Santos, Rodríguez y Hernando (2008) señalaron que existen más de tres elementos en el proceso de comunicación:

El emisor es la persona o grupo de personas que emite el mensaje.

El código es el conjunto de símbolos que se utilizan para articular y transmitir el mensaje. Es imprescindible que este código sea común para emisor y receptor.

El mensaje es la información (ideas, a veces, sentimientos) que se quiere transmitir al receptor.

El canal es el soporte por el que se transmite el mensaje (papel de una carta, hilo telefónico, la voz) y que finalmente se capta por los sentidos (oído, vista, etc.).

El receptor es la persona o grupo de personas que recibe el mensaje.

El feedback (retroalimentación) es la respuesta que da el receptor, permitiendo al emisor saber si se ha recibido el mensaje por parte del receptor y si se ha producido el efecto deseado.

El ruido es cualquier variable que distorsione el proceso de la comunicación.

El contexto es la situación en la que se encuentran las personas que se comunican (factores emocionales, psicológicos, etc.).

El referente, es decir, la realidad a la que se refiere el mensaje. (p.28).

A lo manifestado por Katz y Kant, los tres autores añaden que en el proceso de comunicación interviene el código que agrupa a todos los símbolos que las personas utilizamos para comunicarnos. Otro elemento considerado es el mensaje que en el ámbito laboral es de vital importancia, ya que muchas veces es la razón de comunicación. El canal que va soportar los mensajes transmitidos también juega un rol importante, aunque Katz y Kant han separado este elemento en una segunda dimensión de la comunicación interna, sin embargo cabe destacar que en el ámbito laboral los canales pueden ser diversos, desde los dispositivos electrónicos, hasta simplemente el hilo conductor de comunicación.

Otros aspectos considerados como elementos por los autores son el feedback, que no es otra cosa que la respuesta del emisor al mensaje emitido, este aspecto es muy importante, dado que el éxito de la comunicación depende notablemente de la bidireccionalidad en la comunicación. Así mismo el ruido y el contexto son elementos que van a intervenir muchas veces favorable o desfavorablemente en el proceso de comunicación, generalmente un ambiente agradable produce como resultado una comunicación eficaz.

Según De Castro (2014) la comunicación interna se clasifica en:

Comunicación descendente. Es el tipo de comunicación que se establece entre la dirección o gerencia con el personal. Generalmente la conforman las comunicaciones institucionales como normas, procedimientos, estatutos, etc.

En la organización son los mensajes que circulan de arriba hacia abajo, refiriéndose a la jerarquía de los individuos como por ejemplo: Información de rutina instrucciones o decisiones específicas; este tipo de comunicación está caracterizada por un contenido específico generalmente relacionado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Comunicación ascendente. Ocurre lo contrario al caso anterior, es decir se establece del personal hacia la dirección o gerencia. Esta comunicación juega un papel importante puesto que permite realizar un diagnóstico del clima laboral, detectar problemas o rumores, etc. Un ejemplo de este tipo de comunicaciones el buzón de sugerencias entre otros.

Son los mecanismos que se utilizan para transmitir mensajes de abajo hacia arriba en la estructura jerárquica, este tipo de comunicación permite a los colaboradores, sugerencias, propuestas, peticiones, quejas, etc. Para un buen funcionamiento de los directivos deben realizar la retroalimentación respectiva de esta manera el personal tendrá una mejor percepción de sus superiores.

Comunicación horizontal. Este tipo de comunicación se establece entre el personal de igual jerarquía. Es importante y necesaria para la realización de las

actividades diarias, para una buena coordinación e integración entre las diferentes áreas y para que se cumpla las metas de los diferentes procesos.

Una buena comunicación horizontal tiende a estar caracterizada por la interacción mutua y recíproca, permitiendo desarrollar la solidaridad entre sus compañeros, trabajo en equipo, involucramiento en la resolución de problema, etc. Además tiende a tener un efecto directo sobre la comunicación organizacional, y sobre el éxito o fracaso de la comunicación ascendente y descendente.

Comunicación diagonal. Se da entre los miembros de diferentes áreas o departamentos que se cruzan, no necesariamente cubriendo una misma función. Ejemplo, contabilidad solicita a recursos humanos la nómina de la institución.

Dimensión 2: canales e instrumentos de comunicación Katz y Kant (1995) en Montero y Rodríguez (2014) asumieron que teniendo en cuenta su naturaleza los canales de comunicación interna pueden ser (a) orales, (b) escritos, y (c) electrónicos. Así mismo consideró como instrumento de comunicación interna al soporte físico del mensaje que desea transmitir el emisor al receptor; y los clasifica en instrumentos de tipo oral, escrito o electrónico.

Existen diversos canales de información o de comunicación dentro de una organización o institución, estas pueden ser formales o informales, siendo su propósito conseguir una comunicación eficaz. En este sentido la comunicación puede ser de dos tipos: Formal e informal.

Según la FEAPS (2008) en su guía de buenas prácticas de comunicación interna, sostiene que la comunicación formal es “La comunicación planificada y estructurada con anterioridad. Esta puede ser ascendente, descendente, horizontal o transversal” (p. 24). En este sentido, la comunicación formal está orientada a aquella comunicación planificada que tiene por finalidad generalmente de informar.

Así mismo la FEAPS (2008) sostuvo que la comunicación informal es aquella comunicación que no ha sido planificada con anterioridad, pero que es considerada una herramienta muy útil que puede aportar positivamente al quien tiene a cargo la gestión de la comunicación en la organización. Permite tener una respuesta más rápida y variada a diferencia de la comunicación formal. Esta forma de comunicación obedece a la espontaneidad de los que participan en las instituciones u organizaciones, generalmente se presenta por necesidad de comunicación.

Fundamento epistemológico del estudio

La epistemología como fundamento científico, asocia la realidad con la verdad del conocimiento, explicando de cómo se construye o produce algo en base al conocimiento.

En ese sentido, dentro de las ciencias sociales, la ciencia de estudio que fundamenta todo lo relacionado al hombre es el humanismo que entre los aspectos más importantes que destaca Ramos (1990) citado en Velasco (2009) es : “El reconocimiento de que los seres humanos no están sometidos a leyes inexorables de la historia o del mercado o de la naturaleza sino que pueden hacerse a sí mismos, transformar el mundo y dirigir el curso de la historia, de acuerdo a la capacidad de juicio prudencial en situaciones y sobre problemas específicos” (p. 6).

La capacidad que demanda de los directivos, la administración educativa de hoy es mayor, pues no solo necesita el desarrollo cognitivo del sujeto, sino que además, desarrolle habilidades como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, etc. Para poder cumplir a cabalidad su labor directiva en bien de la institución educativa y comunidad en general. Desde ese punto de vista los directivos son sujetos que dirigen no sólo su propia historia, si no construyen la historia de toda una comunidad en una realidad educativa como la Red 17 de la UGEI 02.

Desde el punto de vista de la investigación en sí, el estudio se fundamenta en el positivismo que entre sus postulados considera al investigador como un ente independiente y externo en la investigación. En ese sentido, en el desarrollo de la

investigación el investigador no ha sido partícipe directo en el hecho investigativo, sino solo se recolecto información mediante cuestionarios, tabulándose y procesando los datos para mostrar los hallazgos.

Marco conceptual

Comunicación

Lamothe, y Reyes, (1989) definieron como:

Es un ciclo o círculo que se realiza entre dos personas o más, cuando usted se comunica con una persona, escucha su respuesta y reacción con sus propios pensamientos y sentimientos. Su conducta en ese momento esta generada por las respuestas internas a los que vea y oiga. Solamente prestando atención a la otra persona tiene usted idea de lo que hará o dirá después; su intento interlocutor responde a su conducta de la misma forma. (p. 20)

Comunicación interna

Formanchuk (2008) sostuvo que es:

El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (p. 120)

Gestión

Ministerio de Educación (2011) definió a la gestión desde una perspectiva centrada en la priorización de procesos como “generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que ha decidido que ocurra” (p. 21)

Gestión del conocimiento

Nieves y León (2001) consideraron que “es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y

la experiencia acumulada en la institución, de forma que mejore las ventajas del empleado para generar ventajas competitivas” (p. 122)

Habilidad

Alles (2008) sostuvo que proviene del latín “habilitas”, hace referencia a la maña, la facilidad, aptitud y rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad” (p. 5)

Habilidad directiva

Madrigal (2002) sostuvo que “es la habilidad de los directores que busca organizar a los miembros del grupo; coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados” (p. 23)

1.3. Justificación

La presente investigación pretende determinar si las habilidades directivas y la gestión del conocimiento influyen o no en la comunicación interna de las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos. A partir de los resultados se pudo conocer en algunos aspectos el aporte a la comunidad educativa parte del estudio y futuros investigadores y la ciencia.

Por ello se considera los siguientes tipos de justificación:

Justificación epistemológica

En el ámbito de la administración pública el conocimiento científico ha evolucionado enlazado de las ciencias sociales, es decir que no tiene una base netamente científica en la rama de la administración. En ese sentido se considera al humanismo como la ciencia de estudio que considera al hombre como legislador de su propia historia y transformador de su realidad. Este postulado se cumple porque los directivos de las instituciones educativas de la RED 17 día a día realizan esfuerzos haciendo uso de sus habilidades y conocimiento para tratar de cumplir las metas de una realidad educativa, así indican los resultados.

Justificación practica

Teniendo en cuenta que la investigación tiene por objeto determinar la influencia de las habilidades directivas y gestión del conocimiento en la comunicación interna, siendo esta una investigación básica, de nivel explicativo y correlacional causal, a partir de los resultados se pudo conocer que el nivel de habilidades directivas y la gestión del conocimiento de los directores incide en la comunicación interna, así mismo se determinó que las habilidades de los directores es de nivel medio, la gestión del conocimiento en semejante resultado indica como nivel regular y la comunicación interna muestra resultados entre baja, media y alta. A partir de los resultados se realizó sugerencias a la comunidad educativa para mejorar estos aspectos con resultados desfavorables.

Justificación metodológica

Los instrumentos utilizados en la investigación, son instrumentos que fueron adaptados al contexto de la realidad de las instituciones educativas, por lo que cumplieron con los procesos de validez de contenido que fue verificado por especialistas en el tema y determinado el análisis de consistencia interna en la confiabilidad para su aplicabilidad. Por tanto este instrumento será útil para el uso de futuros investigadores que realicen investigaciones en contextos semejantes.

1.4. Problema

Las instituciones educativas son entidades que básicamente están conformadas por personas, en las que habitan directivos, docentes, administrativos, padres de familia y estudiantes, que se caracteriza porque interactúan en distintas situaciones mediante el habla y escucha, entablando de esta manera una conversación. En muchas ocasiones estas interacciones no se dan de manera adecuada y eficiente, perturbando de esta manera la fluidez de los procesos educativos y en los agentes educativos.

Se sabe que la comunicación es una habilidad que no sólo deben desarrollar quienes lideran las instituciones educativas si no, todos; pero hoy en día es una necesidad básica que desarrollen esta habilidad los directivos, porque son ellos los llamados a gestionar y desarrollar la deficiencia en la comunicación

interna y también externa. Un trabajador no sabría cuáles son sus actividades, objetivos o metas, si alguien no le dice, en casos extremos no hay quien indique cómo hacer o si lo que hizo fue lo correcto, estas situaciones llevan en muchos casos a que los coordinadores de las áreas académicas estén divorciados, cada quien hablando en su propio idioma.

Esta situación se da en instituciones educativas de todo nivel, tal como manifestó Roca (2012) quien en su investigación arribó a la conclusión de que el 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz, en esta misma orientación el trabajo realizado por Aguilar y Guerrero (2012) dio como resultados respecto a las habilidades comunicativas de los directivos de los centros estatales de la UGEL 04, indicando que el 52,9% de los docentes manifiestan no estar en acuerdo ni desacuerdo frente a la capacidad de comunicación de los directivos, es decir que esta habilidad de los directivos pasa desapercibido por los docentes.

Teniendo en cuenta las carencias en la comunicación interna y que esta guarda una relación de responsabilidad en los directivos, cabe preguntar si ¿los directivos tienen las capacidades, habilidades y actitudes desarrolladas para dirigir una entidad educativa en una realidad como la nuestra con diversas carencias?, definitivamente la respuesta de acuerdo a investigaciones de diagnóstico no son óptimos, es preocupante teniendo en cuenta que en los últimos años los directivos pasan por evaluaciones rigurosas para asumir las instituciones educativas, en todo caso tal vez las pruebas no estén orientadas a medir estos aspectos y solo conocimientos, entonces cabe la pregunta de ¿qué tanto gestionan su conocimiento los directivos? y ¿en qué sentido se hace esta gestión?.

Todas estas situaciones mencionadas se presentan en las instituciones educativas de la RED 17 de la UGEL 02 de los Olivos, donde la comunicación entre los trabajadores y directivos en el mejor de los casos es un saludo, en ese mismo sentido se orienta entre los mismos trabajadores, tal vez sea por la misma rutina de ingresar apresurados y salir también apresurados; las últimas normas

impartidas por el Minedu ha recortado los espacios, no existe un horario planificado para intercambiar opiniones, conocer si los planes de aprendizaje se están cumpliendo a cabalidad o no, por otra parte también se observa un escepticismo por mejorar esta situación de los docentes y demás trabajadores, en este sentido no se aprecia la habilidad y capacidad de gestión de los directivos para mejorar esta situación, sólo atinan a manifestar que son normas y hay que cumplir.

Por ello que en esta investigación se plantea conocer si su capacidad de gestionar el conocimiento y habilidades que debe tener los líderes de las instituciones educativas influye en la comunicación interna, a fin de contribuir en la toma de decisiones para mejorar la problemática.

1.4.1. Problema general.

¿Cómo influyen las habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cómo influyen las habilidades directivas y gestión del conocimiento en los tipos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016?

Problema específico 2

¿Cómo influyen las habilidades directivas y gestión del conocimiento en los canales e instrumentos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016?

1.5. Hipótesis:

1.5.1. Hipótesis general.

Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

1.5.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en los tipos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

Hipótesis específica 2

Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en los canales e instrumentos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general:

Determinar la influencia de las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

1.6.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer la influencia de las habilidades directivas y gestión del conocimiento en los tipos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

Objetivo específico 2

Determinar la influencia de las habilidades directivas y gestión del conocimiento en los canales e instrumentos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variables

Variable independiente 1: Habilidades directivas

Variable independiente 2: Gestión del conocimiento

Variable dependiente: Comunicación interna

Definición conceptual

Variable independiente 1: Habilidades directivas

Madrigal (2006) sostuvo que es, el conjunto de competencias y habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, como: la comunicación, discernir en la toma de decisiones y sobre todo ser consciente de los riesgos que trae consigo estas decisiones, creatividad para ser un innovador constante, ser un líder al emprender un proyecto o programa, administrar correctamente los períodos y el tiempo suyo y el de su equipo de trabajo, saber trabajar en equipo y sobre todo ser asertivo

Variable independiente 2: Gestión del conocimiento

Díaz (2004) señala que la gestión del conocimiento lo entiende como “el conjunto de habilidades y saberes que tiene la persona para generar nuevos conocimientos y estos aplicarlos para solucionar un problema” (p. 6)

Variable dependiente: Comunicación interna

Katz y Kant (1995) sostuvo que es:

Es el conjunto de actividades efectuados por cualquier entidad para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de medios y canales de comunicación para mantener integrados a los miembros. (p. 8)

2.2 Operacionalización de variables

Definición operacional

Tabla 1

Operacionalización variable Habilidades directivas

| Dimensión | Indicadores | Items | Escala y valores | Niveles y Rangos |
|----------------------|---|---------|--|--|
| Liderazgo | Estilos de liderazgo Desempeño Capacitación | 1 – 14 | Nunca (1) La mayoría de las veces no (2) Algunas veces sí, algunas veces no (3) La mayoría de las veces sí (4) Siempre (5) | Alta habilidad [161 – 220] Habilidad media [103 – 160] Poca habilidad [44 – 102] |
| Comunicación | Comunicación intergrupala Comunicación horizontal Comunicación vertical | 15 – 23 | | |
| Motivación | Motivación externa Motivación interna | 24 – 30 | | |
| Manejo de conflictos | Colaborador De compromiso | 31 – 36 | | |
| Trabajo en equipo | Actitudes Integración Sinergías | 37 – 44 | | |

Tabla 2

Operacionalización variable de gestión del conocimiento

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala y valores | Niveles o rangos |
|---------------------|--|--------------|--|-------------------------|
| Capital Humano | 1. El directivo es un referente | 1, 2, 3 | Siempre = 5 | Alto [99;135] |
| | 2. Interacción director – docentes | 4, 5, 6 | Casi siempre = 4 | Medio [68;98] |
| | 3. El director como agente motivador | 7, 8,9 | A veces = 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1 | Bajo [27;62] |
| Capital Estructural | 1. Actividades de la I.E. | 10, 11, 12 | | |
| | 2. Metas estratégicas de la I.E | 13, 14, 15 | | |
| | 3. Asimilación de nuevos conocimientos | 16, 17, 18 | | |
| Capital Relacional | 1. Cooperación interinstitucional | 19, 20, 21 | | |
| | 2. Comunicación docente | 22, 23, 24 | | |
| | 3. Aporte de docentes nuevos | 25, 26, 27 | | |

Tabla 3

Operacionalización variable nivel de comunicación interna

| Dimensión | Indicadores | Items | Escala valores | y | Nivel Rango |
|------------------------|----------------------|-------|---|---|-----------------|
| Tipos de comunicación | • Descendente | 1-10 | Muy de acuerdo(5) | | Buena [77;105] |
| | • Ascendente | | De acuerdo(4) | | |
| | • Horizontal | | Ni en acuerdo ni en desacuerdo(3) | | |
| | • Diagonal u Oblicua | | En desacuerdo(2) Totalmente en desacuerdo(1) | | |
| Canales e instrumentos | • Orales | 11-21 | | | Regular [49;76] |
| | • Escritos | | | | |
| | • Electrónicos | | | | |
| | | | | | |

2.3 Metodología:

El método a utilizar en la presente investigación es el método hipotético deductivo, al respecto:

El método hipotético deductivo nos permite probar las hipótesis a través de un diseño estructurado, asimismo porque busca la objetividad y mide la variable del objeto de estudio. El método deductivo permite probar la verdad o falsedad de las hipótesis que no se pueden demostrar directamente, debido a su carácter de enunciado general (Soto, 2014, p. 42).

Así mismo el enfoque asumido es el cuantitativo, porque se presenta los resultados en frecuencias y porcentajes, así como también que para la comprobación de las hipótesis se recurrió a un método estadístico de regresión logística multinomial.

2.4 Tipo de estudio:

La investigación es básica. De acuerdo a lo que manifestaron Sánchez y Reyes (2006) sobre este tipo de investigación: “También llamada pura o fundamental, lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico” (p.36). En esta investigación no se pretende generar una nueva teoría pero si, contrastar los fundamentos teóricos asumidos en cada una de las variables de estudio en los resultados obtenidos, a partir de allí contribuir al enriquecimiento de lo que ya se conoce.

De nivel explicativa, al respecto Yuni y Urbano (2006) manifestaron:

Se caracteriza por la búsqueda de las relaciones de causalidad. Intenta determinar las relaciones de causa y efecto que subyacen a los fenómenos observados. Hay claridad respecto a cuál es la causa y cuál/es el/los efecto/s. En este tipo de investigación, además de la causalidad se puede establecer cuáles son las magnitudes de cambio entre dos variables asociadas. Por ejemplo, se puede preguntar: ¿cómo influye A sobre B?, ¿cuál es el efecto de A sobre B?, o ¿cuál es la magnitud del cambio en una unidad de B por el cambio producido en una unidad de A? (p.81).

En este sentido la presente investigación tiene como objetivo determinar la causalidad de dos variables independientes en una variable dependiente, que permitió determinar el porcentaje de influencia de las variables independientes en la variable dependiente.

2.5 Diseño:

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostuvieron un diseño es: “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.120). Por tanto en esta investigación el diseño desarrollado fue el no experimental de corte transversal y correlacional causal

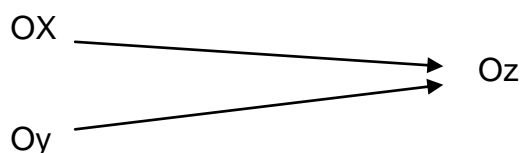
Al respecto los autores sostuvieron que son no experimentales porque bajo este diseño las variables no son manipuladas deliberadamente, observando tal cual se presentan en su contexto natural. En este caso el contexto fue la Red educativa N° 17 del distrito de Los Olivos.

Sobre el corte transversal los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalaron:

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p.151).

La información a través de los instrumentos en esta investigación fue recogida en un único momento de cada una de las instituciones educativas para ser procesados.

Finalmente para determinar la influencia de las variables independientes en la variable dependiente se asumió el siguiente diseño.



Dónde:

Ox = Medición de la variable independiente: Habilidades gerenciales

Oy = Medición de la variable independiente: Gestión del conocimiento

Oz = Medición de la variable dependiente: Comunicación interna

2.6 Población, muestra y muestreo

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2010) se considera como población “al conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”, en

este caso la población de estudio está conformado por 333 docentes de los tres niveles pertenecientes a la Red educativa N° 17 de la UGEL 02.

Tabla 4

Población de docentes de instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

| N° | Instituciones educativas | Niveles | Cantidad |
|-------|-----------------------------------|-----------------------|----------|
| 1 | IE Chavín de Huántar | Primaria | 13 |
| 2 | IEI N° 022 Semillitas Del Futuro | Inicial | 10 |
| 3 | IE N° 2089 Micaela Bastidas | Primaria y secundaria | 33 |
| 4 | IE Jorge Basadre | Secundaria | 49 |
| 5 | IE N° 3087 Cueto Fernandini | Primaria y secundaria | 68 |
| 6 | IEI 346 Las Palmeras | Inicial | 11 |
| 7 | IEI N° 327 Almirante Grau | Inicial | 13 |
| 8 | IEI N° 318 Carmelitas | Inicial | 11 |
| 9 | IE N°2096 Perú Japón | Primaria | 45 |
| 10 | IE N°2091 Mcal. Andrés A. Cáceres | Primaria y secundaria | 68 |
| 11 | IEI Los Libertadores | Inicial | 12 |
| Total | | | 333 |

Nota: Elaborado del Registro de personal

Muestra

De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista, (2010) la muestra es una parte que representa a la población, considerando que la población está conformada por los docentes de la Red educativa N° 17 perteneciente a la UGEL 02 del distrito de Los Olivos. En un primer momento la intención es establecer la cantidad total de participantes en el estudio, para lograr esta cometido se obtendrá utilizando el siguiente cálculo estadístico:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

e = Margen de error permitido

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de no ocurrencia del evento

N = Tamaño de la población

n = Tamaño óptimo de la muestra.

Tamaño de la muestra:

e = 5% error de estimación

Z = 1,96 con un nivel de confianza del 95%

p = 0,5 de estimado

q = 0,5 de estimado

n = 178 docentes de los tres niveles de EBR

Factor de afijación = n/N

$$= 178/333$$

$$= 0,53$$

Muestreo

El muestreo que se considera en la presente investigación corresponde al muestreo probabilístico siguiendo la técnica de aleatorio simple sin reemplazo, es decir por sorteo en la cual todos los integrantes tendrán la misma probabilidad de ser elegidos en la muestra de estudio.

Así mismo se realizara un muestreo por estratos considerando las instituciones educativas que conforman la Red educativa N° 17 pertenecientes a la UGEL 02

Tabla 5

Estratificación de la muestra de estudio

| N° | Instituciones educativas | Niveles | Población | Muestra por I. E. |
|-------|-----------------------------------|-----------------|-----------|-------------------|
| 1 | IE Chavín de Huántar | Primaria | 13*0,53 | 7 |
| 2 | IEI N° 022 Semillitas Del Futuro | Inicial | 10*0,53 | 5 |
| 3 | IE N° 2089 Micaela Bastidas | Primaria y sec. | 33*0,53 | 18 |
| 4 | IE Jorge Basadre | Secundaria | 49*0,53 | 26 |
| 5 | IE N° 3087 Cueto Fernandini | Primaria y sec. | 68*0,53 | 37 |
| 6 | IEI 346 Las Palmeras | Inicial | 11*0,53 | 6 |
| 7 | IEI N° 327 Almirante Grau | Inicial | 13*0,53 | 7 |
| 8 | IEI N° 318 Carmelitas | Inicial | 11*0,53 | 6 |
| 9 | IE N°2096 Perú Japón | Primaria | 45*0,53 | 24 |
| 10 | IE N°2091 Mcal. Andrés A. Cáceres | Primaria y sec. | 68*0,53 | 36 |
| 11 | IEI Los Libertadores | Inicial | 12*0,53 | 6 |
| Total | | | 333*0,53 | 178 |

Criterios de selección de muestra:

Para la determinación de la muestra se eligió teniendo en cuenta el procedimiento de sorteo hasta completar el número de cupos por cada turno en la misma todos tuvieron la oportunidad de pertenecer al grupo de muestra.

Sin embargo de consideran los siguientes aspectos de inclusión: Ser docentes de las instituciones educativas mencionadas, así como el haber asistido el día de la aplicación del cuestionario.

Los criterios de exclusión a docentes que no pertenezcan a la Red Educativa N° 17 de la UGEL 02

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Carrasco (2004) en esta investigación, para la recolección de la información de las variables de estudio, se utilizará la técnica de la encuesta que permitirá recolectar datos para su análisis respectivo.

Instrumentos

El instrumento a utilizar en la investigación es el cuestionario. El cuestionario es un conjunto de ítems designados a recolectar y examinar información sobre la unidad de análisis, teniendo en cuenta que esta es una investigación multivariada, los instrumentos a utilizar en la presente investigación son tres: El primero denominado cuestionario de habilidades directivas, el segundo es para medir la gestión del conocimiento y el tercero permitió recoger información de la comunicación interna de las instituciones educativas parte del estudio.

Ficha técnica del instrumento habilidades directivas

Nombre: Cuestionario de habilidades directivas

Autor: Aburto (2011) en la tesis las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional

Objetivo: Recoger información de las habilidades de los directivos de las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02

Administración: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Dimensiones: Liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Tabla 6

Baremos del cuestionario de habilidades directivas

| Variables | Niveles | Rangos |
|------------------------|-----------------|-------------|
| Habilidades directivas | Alta habilidad | [161 – 220] |
| | Habilidad media | [103 – 160] |
| | Poca habilidad | [44 – 102] |
| Liderazgo | Alta habilidad | [51 – 70] |
| | Habilidad media | [33 – 50] |
| | Poca habilidad | [14 – 32] |
| Comunicación | Alta habilidad | [34 – 45] |
| | Habilidad media | [21 – 33] |
| | Poca habilidad | [9 – 20] |
| Motivación | Alta habilidad | [26 – 35] |
| | Habilidad media | [16 – 25] |
| | Poca habilidad | [7 – 15] |
| Manejo de conflictos | Alta habilidad | [22 – 30] |
| | Habilidad media | [16 – 25] |
| | Poca habilidad | [7 – 15] |
| Trabajo en equipo | Alta habilidad | [29 -40] |
| | Habilidad media | [19 – 28] |
| | Poca habilidad | [8 – 18] |

Ficha técnica del instrumento gestión del conocimiento

Nombre: Cuestionario de gestión del conocimiento

Autor: Huaranca H. (2013) en la tesis La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del triunfo.

Objetivo: Recoger información de gestión del conocimiento de los directivos de las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02

Administración: Directa

Tiempo de administración: 30 minutos

Dimensiones: capital humano, estructural y relacional

Tabla 7

Baremos del cuestionario gestión del conocimiento

| Nivel de gestión del conocimiento | Capital humano | Capital estructural | Capital relacional |
|-----------------------------------|----------------|---------------------|--------------------|
| Bajo | [9;20] | [9;20] | [9;20] |
| Medio | [21;32] | [21;32] | [21;32] |
| Alto | [33;45] | [33;45] | [33;45] |

Ficha técnica del instrumento comunicación interna

Nombre: Cuestionario de comunicación interna

Autor: Montero y Rodríguez (2014) en la tesis Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013

Objetivo: Recoger información de la comunicación interna de las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02

Administración: Directa

Tiempo de administración: 20 minutos

Dimensiones: Tipos de comunicación interna y canales e instrumentos de comunicación

Tabla 8

Baremos del cuestionario comunicación interna

| Nivel de comunicación interna | Tipos de comunicación | Canales e instrumentos |
|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Buena | [10;22] | [11;25] |
| Regular | [23;36] | [26;39] |
| Mala | [37;50] | [40;55] |

Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez fue definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 210) como “el grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. La validez en esta investigación fue determinada por jueces expertos, los cuales dan la conformidad de la validez por contenido.

Tabla 9
Resultados de la validez de contenido por juicio de expertos

| Cuestionarios | | Jueces | | | Resultado de aplicabilidad |
|--|--|--------|--------|--------|----------------------------|
| Cuestionario de habilidades directivas | | Juez 1 | Juez 2 | Juez 3 | Aplicable |
| Cuestionario de gestión del conocimiento | | Juez 1 | Juez 2 | Juez 3 | Aplicable |
| Cuestionario de comunicación interna | | Juez 1 | Juez 2 | Juez 3 | Aplicable |

Nota: La fuente se obtendrá de los certificados de validez de los instrumentos.

Confiabilidad

Kerlinger (2002) sobre la confiabilidad manifestó que es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p. 91). Para determinar la confiabilidad de los dos instrumentos se aplicaron pruebas piloto a 20 docentes de una institución con características semejantes a la muestra de estudio. Para los resultados de la confiabilidad se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Crombach para los tres instrumentos teniendo en cuenta las características de cada una de ellas.

Tabla 10
Resultados de la confiabilidad de los instrumentos

| Cuestionarios | Alfa de Cronbach | N.º de ítems |
|---|------------------|--------------|
| Cuestionario sobre habilidades directivas | 0,886 | 44 |
| Cuestionario de gestión del conocimiento | 0,917 | 27 |
| Cuestionario de comunicación interna | 0,962 | 21 |

Tabla 11
Niveles de confiabilidad

| Valores | Nivel |
|----------------|------------------------|
| De -1 a 0 | No es confiable |
| De 0,01 a 0,49 | Baja confiabilidad |
| De 0,5 a 0,75 | Moderada confiabilidad |
| De 0,76 a 0,89 | Fuerte confiabilidad |
| De 0,9 a 1 | Alta confiabilidad |

De acuerdo a la tabla 11, los resultados de la confiabilidad para los cuestionarios indican una fuerte confiabilidad para las habilidades directivas y alta confiabilidad para los cuestionarios de gestión del conocimiento y comunicación interna.

Se aplicó la técnica de *la encuesta*: Técnicamente construido la encuesta, registra con veracidad la problemática existente, pues son los propios actores los que emiten la información que se realiza posteriormente y que permite incluso la validación de la hipótesis. Los instrumentos que se utilizaron para obtener información de las variables fueron los cuestionarios sobre las variables en estudio percibidos por los docentes.

2.8. Procedimientos de recolección de datos

Preparación de fichas, elaboración de cuestionarios y elaboración de base de datos.

2.9. Método de análisis de datos

Para los resultados descriptivos, luego de la aplicación de los instrumentos se organizaron los resultados en tablas de frecuencia y porcentaje de acuerdo a normas APA, así también como figuras en barras con porcentajes

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó el programa SPSS versión 22 mediante el estadígrafo análisis de regresión logística multinomial que permitió comprobar si las variables independientes habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen o no en la variable dependiente comunicación interna.

2.10. Aspectos éticos

De acuerdo a las particularidades de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales ya que participaron docentes al brindar información de las variables de estudio. Así mismo se ha procedió a realizar la solicitud correspondiente a los directivos de las instituciones educativas, como también se ha mantenido durante y después del proceso de recojo de información, en el anonimato los datos de los participantes, resguardando la información brindada, sin juzgar si las respuestas son correctas o no.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados descriptivos

Tabla 12

Descripción de las habilidades directivas de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos.

| Niveles de habilidades directivas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Alta habilidad | 56 | 31,5% |
| Habilidad media | 105 | 59,0% |
| Poca habilidad | 17 | 9,6% |
| Total | 178 | 100,0% |

En la tabla 12 se aprecia que el 59% considera que los directivos de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 tienen una habilidad media, el 35,1% sostuvo que es de nivel alto las habilidades de las directivos y sólo el 9,6 indica que los directivos tienen poca habilidad.

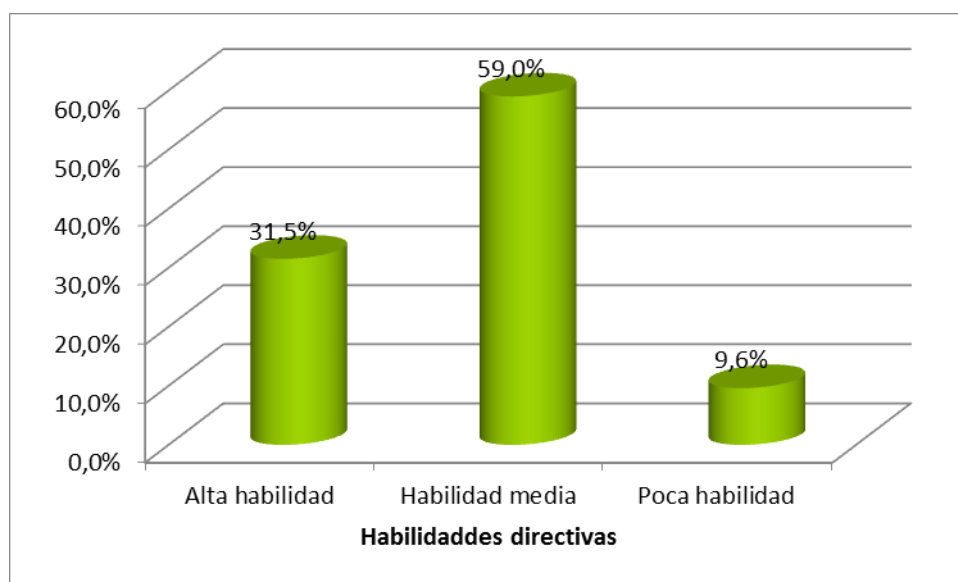


Figura 1. Habilidades directivas en las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos.

En la figura 1 se aprecia que las habilidades de los directivos tienen una tendencia al nivel de habilidad media según el 59,0% de los encuestados.

Tabla 13

Descripción de la gestión del conocimiento directivo de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos.

| Niveles de gestión del conocimiento | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Bajo | 2 | 1,1% |
| Regular | 110 | 61,8% |
| Alto | 66 | 37,1% |
| Total | 178 | 100,0% |

En la tabla 13 se observa que la gestión del conocimiento de los directivos según el 61,8% de los encuestados es regular, el 37,1% indica que es de nivel alto y solo el 1,1% considera que es bajo.

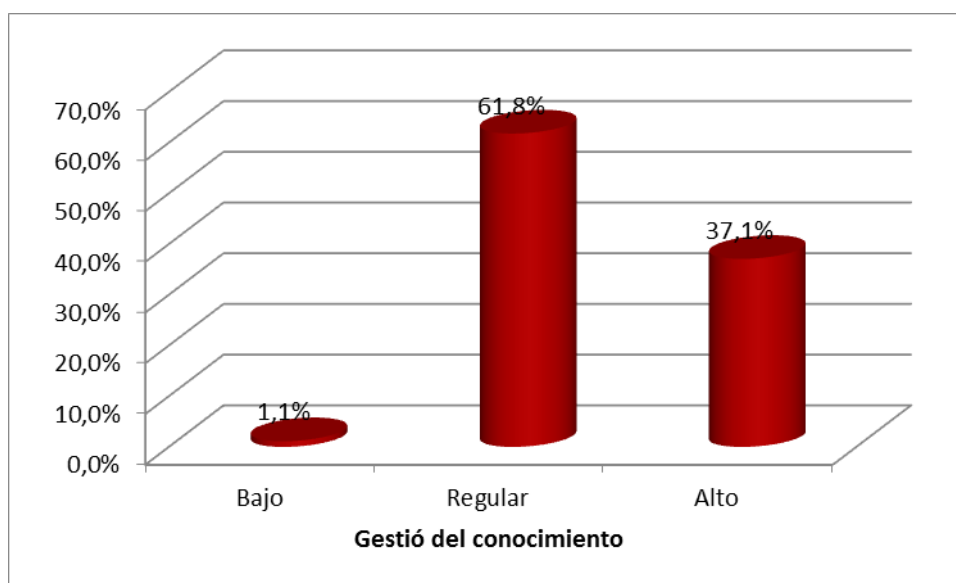


Figura 2. Gestión del conocimiento de los directivos de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos.

En la figura 2 se aprecia que la tendencia en la gestión del conocimiento de los directivos de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos es al nivel regular según el 61,8% de los encuestados.

Tabla 14

Descripción de la comunicación interna de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos.

| Niveles de comunicación interna | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|------------|
| Mala | 55 | 30,9% |
| Regular | 48 | 27,0% |
| Buena | 75 | 42,1% |
| Total | 178 | 100,0% |

En la tabla 14 se aprecia los resultados de la comunicación interna de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02. El 42,1% indica que la comunicación dentro de las instituciones educativas parte del estudio es buena, el 30,9% manifiesta como mala y el 27% indica que es de nivel regular.

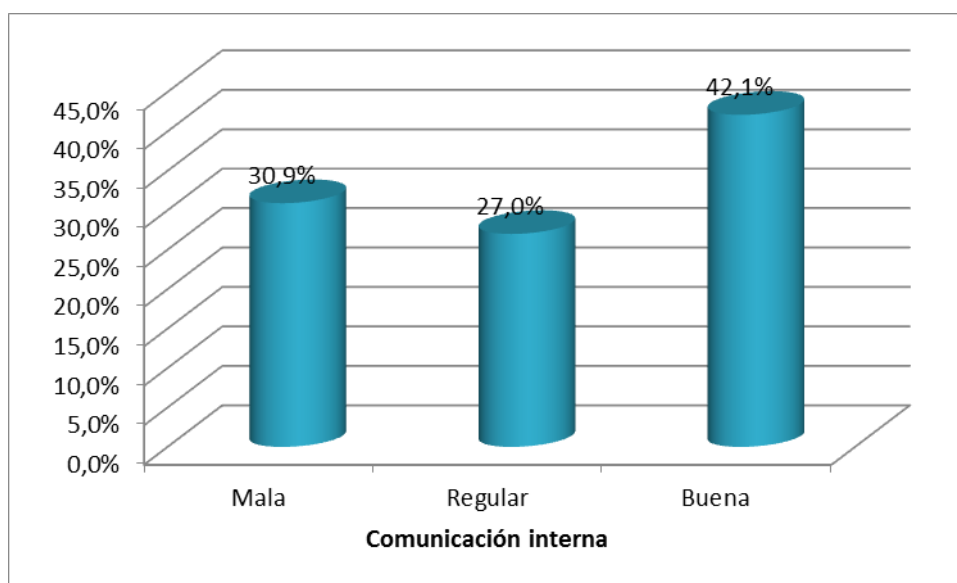


Figura 3. Resultados en porcentajes de la comunicación interna de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos

Los resultados de la figura 3 indican que existe una tendencia de buena comunicación interna en las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de los Olivos, según el 42,1% de los encuestados.

3.2. Resultados previos al análisis de datos de la hipótesis general

Tabla 15

Información de ajuste de los modelos en comunicación interna

| Modelo | Criterios de ajuste de modelo | | Contraste de la razón de verosimilitud | |
|---------------------|----------------------------------|--------------|--|------|
| | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
| Sólo interceptación | 77,411 | | | |
| Final | 39,559 | 37,852 | 8 | ,000 |

El reporte del análisis estadístico de regresión multinomial, indica que los datos obtenidos de los modelos (variables independientes) estarían explicando la dependencia de la comunicación interna con niveles de malo, regular y bueno. El resultado de la tabla 15 de acuerdo al Chi cuadrado es de 37,852 y p_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística α igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), con el cual se rechaza la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 16

Bondad de ajuste del modelo de comunicación interna

| | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
|------------|--------------|----|------|
| Pearson | 5,651 | 4 | ,227 |
| Desviación | 6,365 | 4 | ,174 |

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable donde se rechaza la hipótesis nula; es decir que las variables independientes no son factores de riesgo de la probabilidad de ocurrencia en la variable comunicación interna, dado el valor estadístico de p_valor 0.174 frente al α igual 0.05 (siendo $p > \alpha$).

Tabla 17

Contraste de la razón de verosimilitud en la comunicación interna

| Efecto | Criterios de ajuste de modelo | Contraste de la razón de verosimilitud | | |
|--------------------------|---|--|----|------|
| | Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
| Interceptación | 39,559 ^a | ,000 | 0 | . |
| Habilidades directivas | 65,094 | 25,536 | 4 | ,000 |
| Gestión del conocimiento | 47,816 | 8,258 | 4 | ,083 |

En la tabla 17 se aprecia que, al implementar los dos modelos, solo la variable independiente habilidades directivas explican la probabilidad de ocurrencia de la variable comunicación interna de acuerdo al p valor $0,000 <$ al valor α de $0,005$ y la gestión del conocimiento no estaría prediciendo dado el p valor $0,08 >$ al valor α de $0,005$

Tabla 18

Estimaciones de parámetro de la comunicación interna

| Comunicación interna ^a | | B | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Exp(B) | 95% de intervalo de confianza para | |
|-----------------------------------|-------------------|----------------|----------------|--------|----|------|--------------|------------------------------------|----------------|
| | | | | | | | | Exp(B) | |
| | | | | | | | | L. inferior | L. superior |
| Mala | Interceptación | -1,511 | ,469 | 10,395 | 1 | ,001 | | | |
| | [Hdirectiva=1] | 3,439 | 1,116 | 9,505 | 1 | ,002 | 31,171 | 3,500 | 277,568 |
| | [Hdirectiva=2] | ,219 | ,441 | ,246 | 1 | ,620 | 1,245 | ,525 | 2,954 |
| | [Hdirectiva=3] | 0 ^b | . | . | 0 | . | . | . | . |
| | [Gconocimiento=1] | 17,131 | 7602,802 | ,000 | 1 | ,998 | 27549471,026 | ,000 | . ^c |
| | [Gconocimiento=2] | 1,134 | ,432 | 6,898 | 1 | ,009 | 3,109 | 1,333 | 7,247 |
| | [Gconocimiento=3] | 0 ^b | . | . | 0 | . | . | . | . |
| Regular | Interceptación | -,522 | ,369 | 2,004 | 1 | ,157 | | | |
| | [Hdirectiva=1] | ,251 | 1,449 | ,030 | 1 | ,863 | 1,285 | ,075 | 21,979 |
| | [Hdirectiva=2] | -,414 | ,388 | 1,136 | 1 | ,286 | ,661 | ,309 | 1,415 |
| | [Hdirectiva=3] | 0 ^b | . | . | 0 | . | . | . | . |
| | [Gconocimiento=1] | -,175 | ,000 | . | 1 | . | ,839 | ,839 | ,839 |
| | [Gconocimiento=2] | ,553 | ,383 | 2,087 | 1 | ,149 | 1,739 | ,821 | 3,684 |
| | [Gconocimiento=3] | 0 ^b | . | . | 0 | . | . | . | . |

a. La categoría de referencia es: Buena.

b. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

c. Se ha producido un desbordamiento de punto flotante al calcular este estadístico. Por lo tanto, su valor se define como perdido del sistema.

Los resultados de la tabla 18 en conjunto muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a las variables independientes en la comunicación interna. Al respecto se aprecia que es significativo para una mala comunicación interna la poca habilidad directiva y una regular gestión del conocimiento directivo de acuerdo al estadístico de wald significativo con p valor de 0,002 y 0,009 (< al valor α de 0,05. Así mismo se aprecia que para una comunicación regular en las instituciones educativas de la Red N° 17 UGEL 02 no es importante las habilidades directivas y gestión del conocimiento.

3.3. Prueba de hipótesis

Hipótesis general

H_0 : Las habilidades directivas y gestión del conocimiento no influyen en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

H_1 : Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

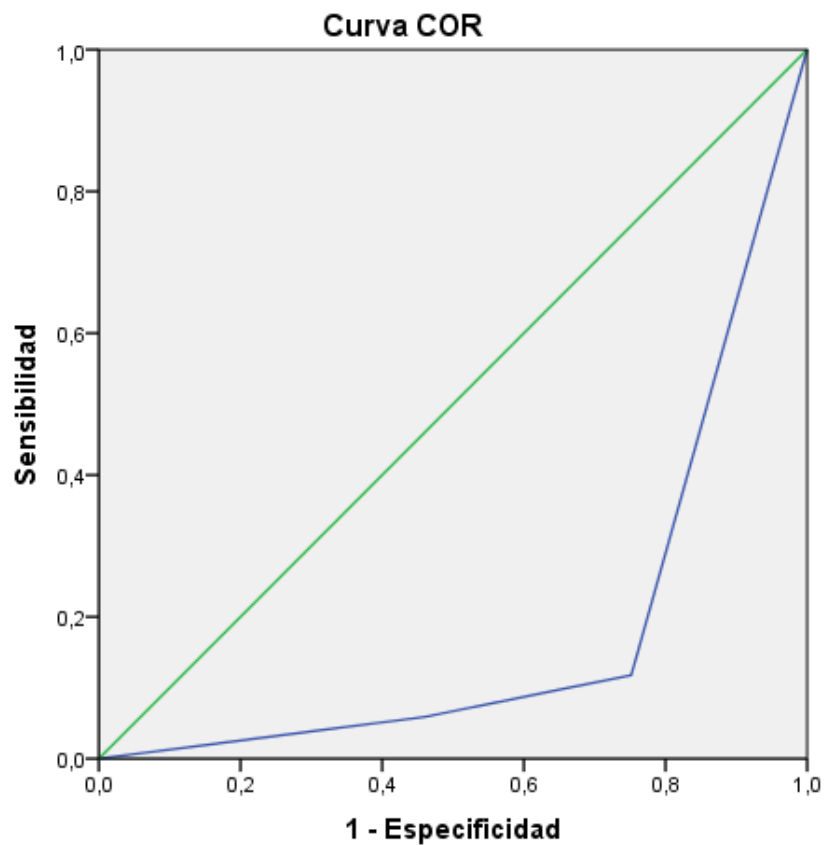
Tabla 19

Pseudo R-cuadrado de la hipótesis general

| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden. |
|-----------|-------------|------------|-----------|
| Resultado | ,192 | ,217 | ,098 |

Función de vínculo: Logit.

Los resultados del pseudo R cuadrado indican la dependencia porcentual de las variables independientes habilidades directivas y gestión del conocimiento en la comunicación interna. El cual según el resultado de Cox y Snell igual a 0.192 significa que las variables independientes explican en un 19,2% a la comunicación interna, sin embargo, la dependencia más estable es en el coeficiente de Nagelkerke, el cual se tiene que la variabilidad de la comunicación interna se debe al 21,7% de la comunicación interna y gestión del conocimiento.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Área: 0.178

Figura 4. Representación del área COR como incidencia de las variables independientes en la comunicación interna

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 17,8% representando un nivel bajo de implicancia de las variables independientes en la comunicación interna de las instituciones educativas de la Red N° 17 UGEL 02 del distrito de Los Olivos.

3.4. Resultados previos al análisis de datos de la hipótesis específica 1

Tabla 20

Información de ajuste de los modelos

| Modelo | Criterios de ajuste de modelo | | Contraste de la razón de verosimilitud | |
|---------------------|----------------------------------|--------------|--|------|
| | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
| Sólo interceptación | 82,209 | | | |
| Final | 38,675 | 43,534 | 12 | ,000 |

El reporte del análisis estadístico de regresión logística multinomial, indica que los datos obtenidos de los modelos (variables independientes) estarían explicando la dependencia de los tipos de comunicación interna con niveles de malo, regular y bueno. El resultado de la tabla 20 de acuerdo al Chi cuadrado es de 43,534 y p_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística α igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), con el cual se rechaza la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra, es decir que por lo menos una de las variables predicen la ocurrencia de la variable dependiente.

Tabla 21

Bondad de ajuste de la hipótesis específica 1

| | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
|------------|--------------|----|------|
| Pearson | 2,305 | 6 | ,890 |
| Desviación | 2,635 | 6 | ,853 |

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste en la tabla 20, donde no se rechaza la hipótesis nula; es decir que las variables independientes no son factores de riesgo de la probabilidad de ocurrencia en los

tipos de comunicación interna, dado el valor estadístico de p_valor 0.890 frente al valor α igual 0.05 (siendo $p > \alpha$).

Tabla 22

Contraste de la razón de verosimilitud

| Efecto | Criterios de ajuste de modelo | Contraste de la razón de verosimilitud | | |
|--------------------------|---|--|----|------|
| | Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
| Interceptación | 38,675 ^a | ,000 | 0 | . |
| Habilidades directivas | 65,288 | 26,613 | 6 | ,000 |
| Gestión del conocimiento | 50,310 | 11,635 | 6 | ,071 |

En la tabla 22 se aprecia que, al implementar los dos modelos, solo la variable independiente habilidades directivas explican la probabilidad de ocurrencia de los tipos de comunicación de acuerdo al p valor $0,000 <$ al valor α de $0,005$ y la gestión del conocimiento no estaría prediciendo dado el p valor $0,071 >$ al valor α de $0,005$

Tabla 23

Estimaciones de parámetro de hipótesis específica 1

| Tipos de comunicación interna ^a | | B | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Exp(B) |
|--|-------------------|----------------|----------------|-------|----|-------|----------|
| Mala | Interceptación | 30,010 | 1675,839 | ,000 | 1 | ,986 | |
| | [Hdirectiva=1] | -15,426 | 1375,853 | ,000 | 1 | ,991 | 1,999E-7 |
| | [Hdirectiva=2] | ,128 | ,551 | ,054 | 1 | ,816 | 1,137 |
| | [Hdirectiva=3] | 0 ^c | . | . | 0 | . | . |
| | [Gconocimiento=1] | 6,310 | 24380,204 | ,000 | 1 | 1,000 | 550,016 |
| | [Gconocimiento=2] | -13,049 | 956,800 | ,000 | 1 | ,989 | 2,151E-6 |
| | [Gconocimiento=3] | 0 ^c | . | . | 0 | . | . |
| Regular | Interceptación | 30,884 | 1675,839 | ,000 | 1 | ,985 | |
| | [Hdirectiva=1] | -16,429 | 1375,853 | ,000 | 1 | ,990 | 7,327E-8 |
| | [Hdirectiva=2] | ,558 | ,385 | 2,105 | 1 | ,147 | 1,748 |
| | [Hdirectiva=3] | 0 ^c | . | . | 0 | . | . |
| | [Gconocimiento=1] | -10,312 | 24572,641 | ,000 | 1 | 1,000 | 3,324E-5 |
| | [Gconocimiento=2] | -13,086 | 956,800 | ,000 | 1 | ,989 | 2,074E-6 |
| | [Gconocimiento=3] | 0 ^c | . | . | 0 | . | . |
| Buena | Interceptación | 32,393 | 1675,839 | ,000 | 1 | ,985 | |
| | [Hdirectiva=1] | -19,224 | 1375,853 | ,000 | 1 | ,989 | 4,479E-9 |
| | [Hdirectiva=2] | -,197 | ,000 | . | 1 | . | ,821 |
| | [Hdirectiva=3] | 0 ^c | . | . | 0 | . | . |
| | [Gconocimiento=1] | -8,704 | 24519,706 | ,000 | 1 | 1,000 | ,000 |
| | [Gconocimiento=2] | -14,019 | 956,800 | ,000 | 1 | ,988 | 8,156E-7 |
| | [Gconocimiento=3] | 0 ^c | . | . | 0 | . | . |

Los resultados de la tabla 23 en conjunto muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a las variables independientes en los tipos de comunicación interna. Al respecto se aprecia que no es significativo la habilidad directiva y gestión del conocimiento de los directivos de acuerdo al estadístico de wald con niveles de significancia mayor al valor al valor α de 0,05.

Hipótesis específica 1

H₀: Las habilidades directivas y gestión del conocimiento no influyen en el nivel de tipos de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

H₁: Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en el nivel de tipos de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

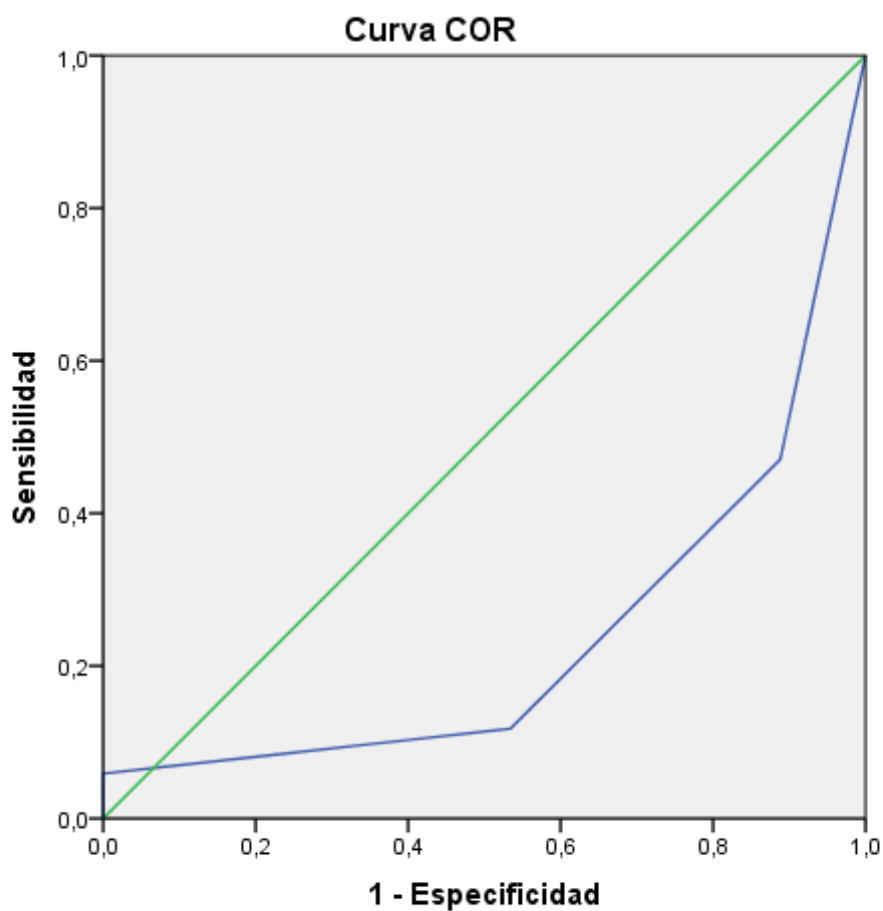
Tabla 24

Pseudo R-cuadrado de la hipótesis específica 1

| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden. |
|-----------|-------------|------------|-----------|
| Resultado | ,217 | ,248 | ,118 |

Función de vínculo: Logit.

Los resultados del pseudo R cuadrado indican la dependencia porcentual de las variables independientes habilidades directivas y gestión del conocimiento en los tipos de comunicación interna. El cual según el resultado de Cox y Snell igual a 0.217 significa que las variables independientes explican en un 21,7% a los tipos de comunicación interna, sin embargo, la dependencia más estable es en el coeficiente de Nagelkerke, el cual se tiene que la variabilidad de los tipos comunicación interna se debe al 24,8% de las habilidades directivas y gestión del conocimiento.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Área: 0.233

Figura 5. Representación del área COR como incidencia de las variables independientes en los tipos de comunicación interna

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 23,3% representando un nivel bajo de implicancia de las variables independientes en los tipos de comunicación interna de las instituciones educativas de la Red N° 17 UGEL 02 del distrito de Los Olivos.

3.5. Resultados previos al análisis de datos de la hipótesis específica 2

Tabla 25

Información de ajuste de los modelos

| Modelo | Contraste de la razón de verosimilitud | | | |
|---------------------|--|--------------|----|------|
| | Criterios de ajuste de modelo | | | |
| | Logaritmo de la verosimilitud | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
| Sólo interceptación | -2 | | | |
| Final | 80,796 | 39,674 | 8 | ,000 |

El reporte del análisis estadístico de regresión logística multinomial, indica que los datos obtenidos de los modelos (variables independientes) estarían explicando la dependencia de los canales e instrumentos de la comunicación interna con niveles de malo, regular y bueno. El resultado de la tabla 25 de acuerdo al Chi cuadrado es de 39,674 y p_valor (valor de la significación) es igual a 0.000 frente a la significación estadística α igual a 0.05 ($p_valor < \alpha$), con el cual se rechaza la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra, es decir que por lo menos una de las variables predicen la ocurrencia de la variable dependiente.

Tabla 26

Bondad de ajuste

| | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
|------------|--------------|----|------|
| Pearson | 6,381 | 4 | ,172 |
| Desviación | 6,647 | 4 | ,156 |

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste en la tabla 26, donde se rechaza la hipótesis nula; es decir que las variables independientes no son factores de riesgo de la probabilidad de ocurrencia en los canales e

instrumentos de comunicación interna, dado el valor estadístico de p_valor 0.890 frente al valor α igual 0.05 (siendo $p > \alpha$).

Tabla 27

Contraste de la razón de verosimilitud

| Efecto | Criterios de ajuste de modelo | Contraste de la razón de verosimilitud | | |
|--------------------------|---|--|----|------|
| | Logaritmo de la verosimilitud -2 de modelo reducido | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
| Interceptación | 41,123 ^a | ,000 | 0 | . |
| Habilidades directivas | 63,572 | 22,449 | 4 | ,000 |
| Gestión del conocimiento | 54,284 | 13,161 | 4 | ,011 |

En la tabla 27 se aprecia que, al implementar los dos modelos, las variables independientes habilidades directivas y gestión del conocimiento explican la probabilidad de ocurrencia de los tipos de comunicación de acuerdo al p valor 0,000 y 0,011 < al valor α de 0,005.

Tabla 28

Estimaciones de parámetro de hipótesis específica 2

| Canales e instrumentos ^a | | B | Error estándar | Wald | gl | Sig. | Exp(B) |
|-------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|--------|----|------|--------------|
| Mala | Interceptación | -2,016 | ,508 | 15,730 | 1 | ,000 | |
| | [Hdirectiva=1] | 3,693 | 1,134 | 10,605 | 1 | ,001 | 40,148 |
| | [Hdirectiva=2] | ,394 | ,455 | ,750 | 1 | ,387 | 1,483 |
| | [Hdirectiva=3] | 0 ^b | . | . | 0 | . | . |
| | [Gconocimiento=1] | 17,563 | 8261,133 | ,000 | 1 | ,998 | 42420579,365 |
| | [Gconocimiento=2] | 1,497 | ,468 | 10,241 | 1 | ,001 | 4,470 |
| | [Gconocimiento=3] | 0 ^b | . | . | 0 | . | . |
| Regular | Interceptación | -,934 | ,377 | 6,136 | 1 | ,013 | |
| | [Hdirectiva=1] | 1,302 | 1,269 | 1,052 | 1 | ,305 | 3,675 |
| | [Hdirectiva=2] | ,107 | ,387 | ,076 | 1 | ,783 | 1,113 |
| | [Hdirectiva=3] | 0 ^b | . | . | 0 | . | . |
| | [Gconocimiento=1] | -,779 | ,000 | . | 1 | . | ,459 |
| | [Gconocimiento=2] | ,730 | ,376 | 3,767 | 1 | ,052 | 2,075 |
| | [Gconocimiento=3] | 0 ^b | . | . | 0 | . | . |

Los resultados de la tabla 27 en conjunto muestran los coeficientes de la expresión de la regresión con respecto a las variables independientes en los canales e instrumentos de comunicación interna. Al respecto se aprecia que la poca habilidad directiva y regular gestión del conocimiento de los directivos es significativo para un nivel malo de los canales e instrumentos de comunicación interna de acuerdo al estadístico de wald con niveles de significancia de 0,001 menores al valor α de 0,05. Así mismo se aprecia que no es significativo para los otros niveles de los canales e instrumentos de la comunicación interna.

Hipótesis específica 2

H₀: Las habilidades directivas y gestión del conocimiento no influyen en el nivel de los canales e instrumentos de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

H₁: Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en el nivel de los canales e instrumentos de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016

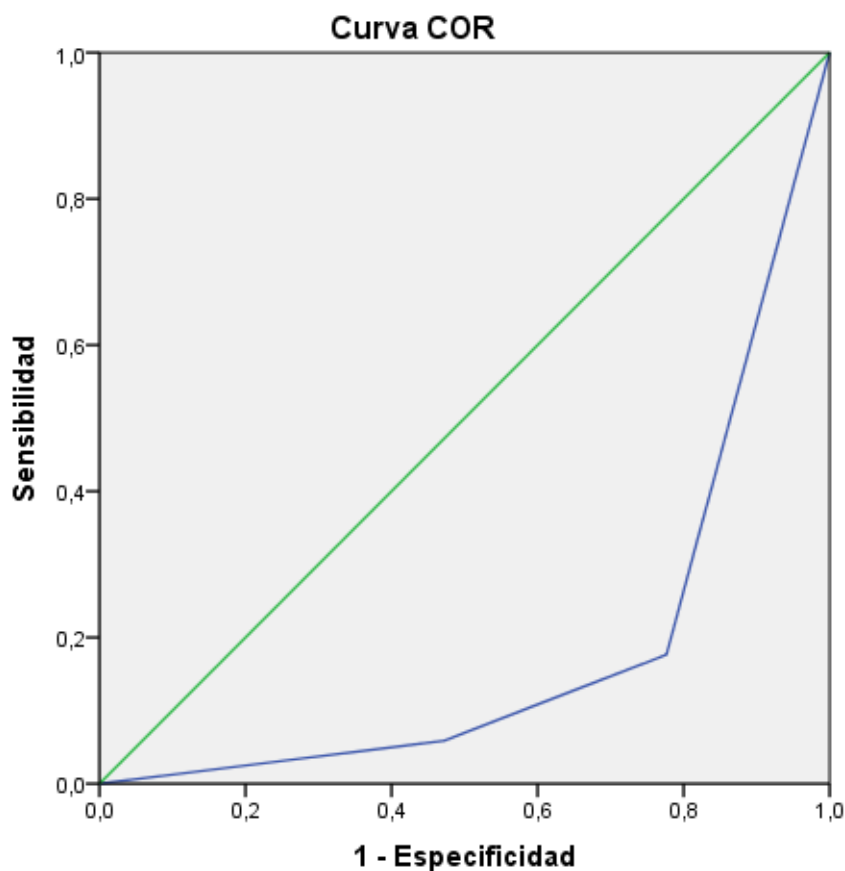
Tabla 29

Pseudo R-cuadrado de la hipótesis específica 2

| | Cox y Snell | Nagelkerke | McFadden. |
|-----------|-------------|------------|-----------|
| Resultado | ,200 | ,226 | ,103 |

Función de vínculo: Logit.

Los resultados del pseudo R cuadrado indican la dependencia porcentual de las variables independientes habilidades directivas y gestión del conocimiento en los canales e instrumentos de comunicación interna. El cual según el resultado de Cox y Snell igual a 0.200 significa que las variables independientes explican en un 20% a los canales e instrumentos de comunicación interna, sin embargo, la dependencia más estable es en el coeficiente de Nagelkerke, el cual se tiene que la variabilidad en los canales e instrumentos de comunicación interna se debe al 22,6% de las habilidades directivas y gestión del conocimiento.



Los segmentos de diagonal se generan mediante empates.

Área: 0.181

Figura 6. Representación del área COR como incidencia de las variables independientes en los canales e instrumentos de comunicación interna

En cuanto al resultado de la curva COR, se tiene el área que representa la capacidad de clasificación de un 18,1% representando un nivel bajo de implicancia de las variables independientes en los canales e instrumentos de comunicación interna de las instituciones educativas de la Red N° 17 UGEL 02 del distrito de Los Olivos.

IV. DISCUSIÓN

Los hallazgos de la presente investigación indican para la hipótesis general que, las variables independientes habilidades directivos y gestión del conocimiento predicen en un nivel bajo la ocurrencia de la comunicación interna de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos. Es decir que existen otras variables que influyen de manera directa y positiva en la ocurrencia de una buena comunicación interna de las instituciones parte del estudio.

En el desarrollo de la investigación se ha encontrado algunas limitaciones bibliográficas en los antecedentes, ya que no se ha encontrado referente de investigaciones multivariados relacionados a la incidencia de las variables habilidades directivas y gestión del conocimiento de los directivos en la variable dependiente comunicación interna, pero si algunos estudios que ha servido de guía en el desarrollo teórico y planteamiento metodológico. Por ello se considera importante el aporte de los resultados para futuros investigadores, ya que esta investigación servirá como precedente en investigaciones relacionadas a las variables de estudio.

Entre los estudios que precedieron a la presente investigación y se consideraron como antecedentes de estudio se tiene la investigación realizado por Montero y Rodríguez (2014) en la ciudad de Iquitos, quienes sostuvieron que la comunicación interna de una institución educativa se relaciona alta y significativamente con la gestión organizacional, es decir que la gestión de la institución que realiza el directivo de la institución educativa “Micaela Bastidas” de Iquitos se relaciona con la comunicación interna al punto de que esta relación es de dependencia, de acuerdo al nivel de significancia de 0,000 y correlación cercano a 1.

Así mismo Aguilar y Guerero(2012) en su trabajo de investigación sostuvieron que las habilidades directivas se relacionan directa y significativamente con el desempeño laboral. En relación a la presente investigación las habilidades de los directivos fue considerado como una variable predictora en la comunicación interna, que en una institución educativa, esta comunicación fluye entre los actores educativos como los docentes,

administrativos, auxiliares de educación y estudiantes. Según los resultados las habilidades de los directivos predicen en un bajo nivel una buena comunicación dentro de las instituciones educativas, pero de acuerdo al estudio de Aguilar y guerrero, las habilidades de los directivos si se relaciona con aspectos del docente como el desempeño en sus labores.

También, la investigación de Quispe (2012), orientó el desarrollo de este trabajo, quien realizó la investigación en la Red N° 6 UGEL 01, con la finalidad de correlacionar las variables comunicación organizacional y satisfacción laboral por percepción docente, determinado en su conclusión que existe una correlación significativa según el coeficiente de correlación de $r=0.675$, con una $p=0.000$ ($p < .05$). Dado el hallazgo de Quispe, la correlación entre las variables de estudio es de grado moderado, por lo que se puede sostener que existe una correlación pero no dependencia de las variables de estudio, en tanto que la satisfacción laboral no depende de la comunicación interna. De acuerdo al estudio de Quispe la comunicación interna se identifica como una variable independiente, contraria al planteamiento de esta investigación, donde la comunicación interna es la variable de ocurrencia.

Otro trabajo de investigación considerado como antecedente de estudio, fue el estudio realizado por Roca (2012), en la Universidad de Huamanga con la finalidad de determinar la relación entre la comunicación interna y cultura organizacional. En la conclusión más importante sostuvo que existe una asociación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según los docentes, de acuerdo a los datos estadísticos de ($r = .494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$), siendo la correlación de nivel moderado no indica que alguna de las variables de estudio dependa de la otra, es decir que la comunicación interna no depende de la cultura organizacional ni viceversa. Tal como se demostró en esta investigación, existen otras variables que predicen la ocurrencia de la comunicación interna, descartando a las habilidades directivas, gestión del conocimiento y cultura organizacional.

En el caso de la hipótesis específica 1, los resultados del Seudo R^2 de indican que las variables independientes habilidades directivas y gestión del

conocimiento influyen solo en un 21% según el estadístico de Cox y Snell mientras que el estadístico de Nagalkerke indica que la variabilidad de los tipos comunicación interna es del 24%. Los niveles de probabilidad de ocurrencia de las variables independientes en los tipos de comunicación interna que fluye en las instituciones educativas parte del estudio es bastante bajo, por lo que no se considera modelos predictores.

En este aspecto también se ha tenido limitaciones para encontrar estudios que se relacionen de forma directa. Pero se puede considerar el trabajo realizado por los investigadores Montero y Rodríguez (2014) quienes entre sus conclusiones sostuvieron que la gestión organizacional influye en los tipos de comunicación interna predominantes como el lateral y horizontal. Este resultado justifica los hallazgos de esta investigación, el cual se tiene en cuenta para las recomendaciones.

En ese mismo sentido el tercer resultado correspondiente a la hipótesis específica 2 indica que, las habilidades directivas y gestión del conocimiento según el estadístico de Cox y Snell explican la ocurrencia de probabilidad en un 20%, aun cuando es mejor la predicción del estadístico de Nagelkerke en un 22,6% en los canales e instrumentos que se utilizan en la comunicación interna las instituciones educativas. Estos resultados aun cuando indican que existe cierta incidencia, no se consideran como aportes significativos a las variables independientes considerados en este estudio.

En este planteamiento también se ha tenido limitaciones respecto a los antecedentes de estudio, sólo el trabajo realizado por Montero y Rodríguez (2014) que oriento a través del instrumento de comunicación interna, dada las características semejantes de la muestra de estudio como son los docentes quienes brindaron información acerca de las variables de estudio. Al respecto los investigadores entre sus conclusiones sostuvieron que la gestión organizacional influye en los canales e instrumentos de comunicación interna predominantes como el canal escrito.

Otro aspecto considerado en los hallazgos, son las descripciones de las variables de estudio, el cual contrasta parcialmente con la problemática observado a priori en las variables de estudio. Es así que las habilidades de los directivos en las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Rímac es de nivel medio según el 59% de los encuestados, el 31,5% sostuvo que es de nivel alto y solo el 9,6% indico que los directivos tienen poca habilidad.

El instrumento que permitió recoger información de las habilidades directivas fue elaborado por Roca (2012) en base a los fundamentos conceptuales de Madrigal (2006), quien sostuvo que las habilidades directivas son un conjunto de competencias y habilidades que debe dominar en primera instancia la persona que tiene a cargo una dirección, tal como lo es la dirección de una institución educativa. Las habilidades que considero Madrigal son la comunicación, tener discernimiento para la toma de decisiones considerando los riesgos que trae consigo estas decisiones, creatividad para ser un innovador constante, ser un líder al emprender un proyecto o programa educativo, administrar correctamente los períodos y el tiempo suyo y el de su equipo de trabajo, saber trabajar en equipo y sobre todo ser asertivo para comunicarse con sus pares. De acuerdo a la percepción de los docentes en las instituciones de la Red N° 17, estas habilidades han sido desarrollados en un nivel medio en los directivos, según la mayoría de encuestados, aun cuando el 31,5% indique hayan desarrollado sobresalientemente.

Teniendo en cuenta la teoría desarrollado por Maslow, donde se sostuvo que la habilidad de motivación de los directivos es uno de los factores que determinan la satisfacción de sus colaboradores, considerando que la institución educativa es un entorno de búsqueda de satisfacción por parte de los trabajadores, se predice que una alta habilidad directiva motivacional predice satisfacción de los trabajadores, por tanto una buena comunicación dentro de las entidades educativas. Pero este supuesto ha sido comprobado en un nivel bastante bajo.

Hallazgos relacionados a las habilidades directivas en estudios anteriores indican como el trabajo realizado por Díaz y Delgado (2014) difieren con los

resultados de la presente investigación, ya que los investigadores determinaron que los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo evidencian serias carencias en la competencia de manejo de dirección, siendo mejor los resultados en el liderazgo y trabajo en equipo. Así mismo Aguilar y Guerrero (2012) sostuvieron en sus resultados que la mayoría (52,9%) de los docentes encuestados manifestaron no estar en acuerdo ni desacuerdo frente a la habilidad de comunicación de los directivos, es decir que consideran indiferente esta habilidad del directivo.

En tanto los resultados de la gestión del conocimiento se ve reflejado parcialmente en la problemática planteada, de acuerdo a los resultados descriptivos que indican como regular según el 61,8%, alto para el 37,1% y bajo según el 1,1%. La gestión del conocimiento de acuerdo a Díaz (2004) es el conjunto de habilidades y saberes que tiene el sujeto para generar nuevos conocimientos y estos aplicarlos para solucionar un problema. Por percepción de los docentes, los directivos de la Red educativa N° 17 de la UGEL 02 tienen un nivel regular de habilidades y conocimientos, esto dificulta que en ocasiones no solucionen problemas adecuadamente, en parte porque en la actualidad la mayoría de los directivos (considerándose directores y subdirectores) de las instituciones educativas públicas por la modalidad en que fueron contratados no cuentan con amplia experiencia que les permitan tener esos saberes propios de la experiencia y confluyan con los conocimientos adquiridos.

Estudios relacionados a la gestión del conocimiento como el trabajo realizado por Huaranca (2013) se asemejan en los resultados, donde sostuvo que los directivos de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo tienen una tendencia al nivel regular, siendo las habilidades y conocimientos los más utilizados por los directivos y el capital estructural la menos empleada.

El tercer resultado descriptivo del presente estudio corresponde a la comunicación interna. Los resultados indican que es buena según el 42,1%, el 27% sostuvo que es regular y el 30,9% manifestó como mala la comunicación interna. El instrumento que permitió recoger información de la comunicación

interna fue elaborado por Montero y Rodríguez (2014) con la finalidad de determinar la relación entre la comunicación interna y gestión organizacional de la institución educativa Micaela Bastidas de Iquitos. Los autores se basaron en los conceptos teóricos de Degot (1988) quien sostuvo que la comunicación interna constituye el sistema nervioso que une a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse con sus integrantes. Completamente de acuerdo con la importancia que manifestó Degot respecto a la comunicación que fluye en las instituciones, pues garantiza una armonía entre los miembros de la comunidad educativa.

Estudios relacionados a esta variable encontraron semejantes resultados, así como Montero y Rodríguez (2014) quienes concluyeron que la comunicación interna en el período 2013 según el 41% de los encuestados es bueno. Pero también hay hallazgos en otras realidades que contradicen los resultados, así en el contexto internacional Cardona (2012) determinó que la carencia de estrategias comunicativas dentro de la empresa y la falta de canales o la mala utilización de los mismos genera lentitud en los procesos y en las acciones, retrasando las respuestas, imposibilitando la verdadera interacción a nivel interno de la entidad. En esta misma línea Roca (2012) en su investigación concluyó que el 59% de docentes y 61.7% de estudiantes señalaron que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga es ineficaz. De acuerdo a estos hallazgos se puede concluir que la comunicación interna varía de acuerdo a cada realidad, porque cada realidad es única con sus propios miembros.

Finalmente se considera importante los hallazgos porque permitieron generar nuevos conocimientos del bajo porcentaje de incidencia de dos factores como la habilidad y gestión del conocimiento de los directivos en la comunicación interna de una realidad como son las instituciones educativas de Red educativa N° 17 de la UGEL 02 de los Olivos desde la percepción de los docentes, a partir de los cuales se realizarán las recomendaciones respectivas a los futuros investigadores. Así mismo es importante porque permitió identificar y describir el estado natural de las variables y contrastar con la problemática planteada, que coincide en varios aspectos de las variables de estudio. A partir

de este aspecto también se considera la contribución a la comunidad educativa porque permitirá tomar decisiones adecuadas en la mejora de las dificultades encontradas.

V. CONCLUSIONES

Primera:

Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en un 19,2% y 21,7% en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016, según el Seudo R^2 de Cox y Snell igual a 0.192 y Naglekerke 0.217

Segunda:

Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en un 21,7 % y 24,8% en el nivel de tipos de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016, Según el seudo R^2 de Cox y Snell igual a 0.217 y Naglekerke 0.248

Tercera:

Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en un 20 % y 22,6 % en los canales e instrumentos de la comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la Red N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016, según el Seudo R^2 de Cox y Snell igual a 0.200 y Naglekerke 0.226

VI. RECOMENDACIONES

Primera:

Se sugiere a futuros investigadores utilizar otras variables independientes o agregar más variables independientes, con la finalidad de determinar qué variables son las que determinan el comportamiento de la comunicación interna con mayor incidencia. Así mismo a la comunidad educativa de la Red educativa N° 17 mejorar la comunicación entre los actores educativos fomentando buenas prácticas de comunicación mediante dinámicas o actividades que permitan una mejor interrelación.

Segunda:

A futuros investigadores ampliar el tamaño de la población en otras redes educativas o a nivel de UGEL, así como evaluar con otras variables independientes el comportamiento de la variable tipos de comunicación. A la comunidad educativa de la Red N° 17 mejorar los tipos de comunicación existente entre los directivos, docentes y administrativos

Tercera:

A futuros investigadores evaluar con otras variables independientes el comportamiento de la variable canales e instrumentos de la comunicación interna, ampliando el tamaño de la población. A los directivos de la Red N° 17 implementar mejores canales de comunicación utilizando las TICs.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. (2011). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. (Tesis de doctorado, Instituto Politécnico Nacional. México). Recuperado de <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/11674/1/habilidirec.pdf>
- Aguilar, F. y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación con la satisfacción laboral del personal en los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL 04, 2013*. (Tesis de maestría). Universidad César vallejo, Perú.
- Alcon, N. (2014). *Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado Cojedes*. (Tesis de maestría, Universidad de Carabobo). Recuperado de <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/941/1/nalcon.pdf>
- Alles, M. (2008) *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica,
- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango)*. (Tesis de Maestría, Universidad Rafael Landivar. México). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Belbin, M. (1981). *Equipos directivos: el por qué de su éxito o fracaso*.
- Cardona, K. (2012). *Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos*. (Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador). Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf
- Carrasco, S. (2004). *Metodología de la Investigación científica*. 2da Reimpresión. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Cobo, C. (2012). *Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Proyecto Avanz@: Competencias para la productividad de las*

Mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR

Díaz, R. (2004). *Modelo de gestión del conocimiento aplicado a la universidad pública en el Perú.* Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/Diaz_MJ/enPDF/Cap3.pdf

Díaz, S. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo.* (Tesis de grado, Universidad Rafael Saldívar). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>

FEAPS (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna.* Recuperado de http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf

Formanchuk, A. (2008). *Comunicación interna.* Argentina

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Huaranca, H. (2013). *La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del triunfo.* (Tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.

Knapp, G. (2007). *La habilidad en el tenis.* Recuperado de http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm

Kerlinger, F. (2002). *Enfoque conceptual de la Investigación del comportamiento.* México: Interamericana.

Lamothe P. y Reyes, B. (1989). *Modulo: Habilidades directivas para gestionar la calidad.* Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazan. Recuperado en http://www.forpas.us.es/documentacion/05_89_habilidades_directivas.pdf

Madrigal, E. (2002). *Habilidades directivas.* México: McGraw Hill.

Madrigal, E. (2006). *Habilidades directivas.* (2ª ed.). México: McGraw Hill.

- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. (3ª ed). España: Díaz de Santos
- Ministerio de Educación. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Perú
- Montero, M. y Rodríguez, D. (2014). *Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano. Iquitos, Perú) Recuperado de <http://bit.ly/1OT3GuN>
- Nieves y León (2001). La gestión del conocimiento: Una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *Revista ACIMED* 9(2). 86-121
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. (Tesis de maestría, Universidad Rafael Saldívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Reyes, O. (2012). *Concepto de habilidades gerenciales*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*. (Tesis de Maestría, Universidad nacional de Huamanga. Ayacucho, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/1689?show=full>
- Rueda, M. (2014). *La Gestión del Conocimiento y la Ciencia de la Información: Relaciones disciplinares y profesionales*. (Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid). Recuperado de http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/19345/tesis_rueda_martinez.pdf?sequence=1
- Quispe, J. (2012). *La Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Red N° 6 UGEL 01.-2012*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Perú.

Silva, M., Santos, J., Rodríguez, E. y Hernando, C. (2008). *Relaciones humanas en la empresa*. España: Paraninfo.

Toral, S. (2010). *Gestión del conocimiento mediante comunidades de práctica virtuales: aplicación a proyectos de software de código abierto*. España: Universidad de Sevilla.

Velasco, A. (2009). *Humanismo*. Universidad Autónoma de México.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. (6ª Ed.) Prentice Hall. México

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

| Problemas | Objetivos | Hipótesis | Variables | | | | |
|---|--|--|---|---|---------|---|--|
| PG: ¿Cómo influye las habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016? | OG Determinar si las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016 | HG Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016 | Variable: Habilidades directivas | | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Items | Esc. y valores | Niveles |
| | | | Liderazgo | Estilo de liderazgo Desempeño Capacitación | 1 - 14 | Nunca (1) Mayoría de las veces no (2) Algunas veces sí, algunas veces no (3) La mayoría de las veces sí (4) Siempre (5) | Alta habilidad [161 – 220] Habilidad media [103 – 160] Poca habilidad [44 – 102] |
| | | | Comunicación | Comunicación intergrupala Comunicación horizontal Comunicación vertical | 15-23 | | |
| | | | Motivación | Motivación interna Motivación externa | 24-30 | | |
| | | | Manejo de conflictos | Colaborador De compromiso | 31 - 36 | | |
| | | | Trabajo en equipo | Actitudes Integración Sinergías | 37 - 44 | | |

| Pes | Oes | HEs | Variable: gestión del conocimiento | | | | |
|--|--|---|------------------------------------|---|---------|---|--|
| <p>Problema específico 1 ¿Cómo influye la habilidades directivas y gestión del conocimiento en los tipos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016?</p> | <p>Objetivo específico 1 Establecer si las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en los tipos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016</p> | <p>Hipótesis específica 1 Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en los tipos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016</p> | Dimensiones | Indicadores | Items | Esc. y valores | Niveles |
| <p>Problema Específico 2 ¿Cómo influye las habilidades directivas y gestión del conocimiento en los canales e instrumentos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016?</p> | <p>Objetivo específico 2 Determinar si las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en los canales e instrumentos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016</p> | <p>Hipótesis específica 2 Las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en los canales e instrumentos de comunicación desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016</p> | Capital Humano | 1. El directivo es un referente 2. Interacción director – docentes 3. El director como agente motivador | 1 - 9 | Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces = 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1 | Alto [99;135] Medio [63;98] Bajo [27;62] |
| | | | Capital Estructural | 1. Actividades de la I.E. 2. Metas estratégicas de la I.E 3. Asimilación de nuevos conocimientos | 10 - 21 | | |
| | | | Capital Relacional | 1. Cooperación interinstitucional 2. Comunicación docente 3. Aporte de docentes nuevos | 22 - 27 | | |

| | | | <p>Variable: Comunicación interna</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Items</th> <th>Esc. y valores</th> <th>Niveles</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tipos de comunicación</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Descendente • Ascendente • Horizontal • Diagonal u Oblicua </td> <td>1 - 10</td> <td rowspan="2"> Muy de acuerdo = 5 De acuerdo = 4 Ni en acuerdo ni en Desacuerdo = 3 En desacuerdo = 2 Totalmente en Desacuerdo = 1 </td> <td> Buena [77;105] Regular [49;76] Mala [21;48] </td> </tr> <tr> <td>Canales e instrumentos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Orales • Escritos • Electrónicos </td> <td>11- 21</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | Dimensiones | Indicadores | Items | Esc. y valores | Niveles | Tipos de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Descendente • Ascendente • Horizontal • Diagonal u Oblicua | 1 - 10 | Muy de acuerdo = 5 De acuerdo = 4 Ni en acuerdo ni en Desacuerdo = 3 En desacuerdo = 2 Totalmente en Desacuerdo = 1 | Buena [77;105] Regular [49;76] Mala [21;48] | Canales e instrumentos | <ul style="list-style-type: none"> • Orales • Escritos • Electrónicos | 11- 21 |
|--|---|--------|---|--|--|--|--|-------------|-------------|-------|----------------|---------|-----------------------|---|--------|---|---|------------------------|--|--------|
| Dimensiones | Indicadores | Items | Esc. y valores | Niveles | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tipos de comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Descendente • Ascendente • Horizontal • Diagonal u Oblicua | 1 - 10 | Muy de acuerdo = 5 De acuerdo = 4 Ni en acuerdo ni en Desacuerdo = 3 En desacuerdo = 2 Totalmente en Desacuerdo = 1 | Buena [77;105] Regular [49;76] Mala [21;48] | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Canales e instrumentos | <ul style="list-style-type: none"> • Orales • Escritos • Electrónicos | 11- 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| METODOLOGÍA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Metodología: | | | | Población, muestra y muestreo: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De enfoque cuantitativo y método hipotético deductivo. | | | | 333 docentes del cual se extrajo una muestra probabilística de | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|--|--|
| <p>Tipo: básica con nivel explicativo</p> <p>Diseño: no experimental de corte transversal y correlacional causal</p> | <p>178 docentes con muestreo aleatorio simple y estratificado con factor de afijación de 0,53.</p> <p>Técnicas e instrumentos:</p> <p>Se aplicó encuesta con tres cuestionarios que cumplen con validez de contenido y confiabilidad por Alfa de crombach.</p> <p>Método de análisis de datos:</p> <p>Estadística descriptiva: tablas y figuras con frecuencias y porcentajes</p> <p>Estadística inferencial: estadística multivariada de análisis de regresión logística multinomial.</p> |
|--|--|

Anexo 2. Instrumentos

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado docente:

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir las habilidades de los directivos de la institución educativa donde Ud. labora. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo. **La información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.**

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente:

Siempre = 5 La mayoría de las veces = 4 Algunas veces si algunas veces no = 3 La mayoría de las veces no Casi nunca = 2 Nunca = 1
(Duración aproximado: 30 minutos)

| N° | Dimensión liderazgo | Valoración | | | | |
|----|--|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | El directivo dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas | | | | | |
| 2 | El directivo delega autoridad, involucra la toma de decisiones | | | | | |
| 3 | El directivo es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren | | | | | |
| 4 | El directivo administra bien el tiempo en las reuniones, respeta los horarios. | | | | | |
| 5 | El directivo delimita y define como se organiza el trabajo | | | | | |
| 6 | Mi jefe sabe integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo | | | | | |
| 7 | El directivo sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas | | | | | |
| 8 | El directivo tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos | | | | | |
| 9 | El directivo sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades | | | | | |
| 10 | El directivo confía en sí mismo y su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder | | | | | |
| 11 | El directivo es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre su personal | | | | | |
| 12 | El directivo tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto | | | | | |
| 13 | El directivo tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas. | | | | | |
| 14 | El directivo tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace | | | | | |
| | Dimensión comunicación | Valoración | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | El directivo al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje | | | | | |
| 16 | El directivo promueve el rumor dentro de la organización | | | | | |
| 17 | El directivo al comunicarse expresa con facilidad sus emociones | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| 18 | El directivo facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura. | | | | | |
| 19 | El directivo utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas | | | | | |
| 20 | El directivo escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados | | | | | |
| 21 | El directivo tiene la habilidad de hablar correctamente en público | | | | | |
| 22 | La comunicación no verbal de mi jefe, a través de sus movimientos corporales son adecuadas | | | | | |
| 23 | El directivo sabe redactar correctamente un documento correctamente | | | | | |
| | Dimensión motivación | valoración | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | El directivo me motiva para iniciar una actividad y realizarla con calidad | | | | | |
| 25 | El directivo me motiva para lograr buenos resultados, a través de los pagos que recibo. | | | | | |
| 26 | Cuando se tiene un desempeño exitoso, mi director fomenta sentimientos de logro. | | | | | |
| 27 | Las recompensas que otorga mi director son congruentes con el desempeño del personal | | | | | |
| 28 | Las recompensas que autoriza mi director son motivantes con valor para los trabajadores | | | | | |
| 29 | Cuando obtengo buenos resultados, mi director me motiva por el esfuerzo realizado. | | | | | |
| 30 | Cuando logro resultados por debajo de lo esperado, mi director no me motiva para poder mejorar | | | | | |
| | Dimensión manejo de conflictos | valoración | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | El directivo diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto | | | | | |
| 32 | El directivo tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto | | | | | |
| 33 | El directivo es hábil para resolver las disputas interpersonales de manera efectiva | | | | | |
| 34 | El directivo tiene control de sus emociones ante cualquier situación laboral | | | | | |
| 35 | El directivo toma decisiones acertadas sin perder control | | | | | |
| 36 | El directivo tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal | | | | | |
| | Dimensión trabajo en equipo | valoración | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | El directivo fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros | | | | | |
| 38 | El directivo promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad | | | | | |
| 39 | El directivo cuida que ningún miembro no sea valorado, todos son tratados como parte integral del equipo | | | | | |
| 40 | El directivo recompensa y reconoce al individuo más que el equipo | | | | | |
| 41 | El directivo tiene fallas para orientar a los miembros de equipo | | | | | |
| 42 | El directivo proporciona autonomía a los miembros de equipo | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 43 | El directivo desarrolla la credibilidad entre los miembros de equipo | | | | | |
| 44 | El directivo establece metas y una visión que motiva al equipo | | | | | |

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estimado docente:

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la comunicación interna de la dirección general de juegos de casinos y máquinas tragamonedas. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.. **La información que nos proporcione será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.**

INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que crea conveniente. Según la tabla de valoración siguiente: (duración aproximado: 20 minutos)

Muy de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

Ni en acuerdo ni en desacuerdo = 3

Desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

| INDICADORES TIPOS DE COMUNICACIÓN | ITEMS | ESCALA VALORATIVA | | | | |
|--------------------------------------|--|-------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| DESCENDENTE | 1. En la Institución Educativa se utiliza la comunicación descendente para favorecer la transmisión de información de los niveles superiores (Directivos) a los niveles inferiores (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio). | | | | | |
| | 2. Los directivos utilizan la comunicación descendente con el propósito de dirigir y orientar las tareas de sus subalternos en el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales. | | | | | |
| | 3. Estoy satisfecho con la forma de comunicación descendente que se da en la institución educativa. | | | | | |
| ASCENDENTE | 4. En la Institución Educativa se utiliza la comunicación ascendente para favorecer la transmisión de información de los niveles inferiores a los niveles superiores; como respuesta a su necesidad de disponer de canales para resolver sus inquietudes y problemas. | | | | | |
| | 5. El personal subalterno (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio) de la Institución Educativa utilizan la perspectiva comunicacional ascendente con el propósito de dar cuenta o informar de las acciones encargadas por los directivos. | | | | | |
| | 6. Estoy satisfecho con la forma de comunicación ascendente que se da en la institución educativa. | | | | | |
| LATERAL U HORIZONTAL | 7. En la Institución Educativa se utiliza la comunicación lateral u horizontal como una herramienta útil para favorecer la integración y coordinación de actividades promoviendo el trabajo en equipo en función de los objetivos comunes. | | | | | |
| | 8. Los directivos de la Institución Educativa utilizan la comunicación lateral u horizontal como medio para sus reuniones de trabajo en la formulación de objetivos y políticas institucionales. | | | | | |
| | 9. Estoy satisfecho con la forma de comunicación lateral u horizontal que se da en la institución educativa. | | | | | |
| DIAGONAL U OBLICUA | 10. En la Institución Educativa se utiliza la comunicación diagonal u oblicua para favorecer la relación armoniosa entre todo el personal de diferentes niveles jerárquicos. | | | | | |

| CANALES E INSTRUMENTOS | | | | | | |
|------------------------|---|--|--|--|--|--|
| ORALES | 11. En la Institución Educativa se promueve el uso del canal oral de la comunicación para retroalimentar las propuestas de objetivos y políticas institucionales en sus reuniones de trabajo. | | | | | |
| | 12. En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos orales de la comunicación; como reuniones de directivos, reuniones de comité, equipos de trabajo, círculos de calidad, asambleas, charlas y diálogos informales. | | | | | |
| | 13. Considera que el canal oral sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud. | | | | | |
| | 14. Considera Ud. que el canal oral sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos. | | | | | |
| ESCRITOS | 15. En la Institución Educativa se promueve el uso del canal escrito para tener un registro permanente, tangible y verificable de la información transferida. | | | | | |
| | 16. En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos escritos de la comunicación; como memorando, cartas, oficios, boletines, periódico mural, revista institucional, informes, etc. | | | | | |
| | 17. Considera que el canal escrito sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud. | | | | | |
| | 18. Considera Ud. que el canal escrito sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos. | | | | | |
| ELECTRONICOS | 19. En la Institución Educativa se promueve el uso del canal electrónico como mecanismo de desarrollo tecnológico de las últimas décadas. | | | | | |
| | 20. En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos electrónicos de la comunicación; chat, intranet, portal web, foros y discusiones de internet, etc., para hacer más efectivo la gestión. | | | | | |
| | 21. Cuenta la institución educativa con una página web que divulgue información de los logros obtenidos para el bienestar institucional. | | | | | |

CUESTIONARIO A DOCENTES: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL DIRECTIVO

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información acerca de la gestión del conocimiento del directivo de la institución educativa donde Ud. labora.

INSTRUCCIONES: lea con atención el siguiente cuestionario y conteste las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro. La escala de calificación es la siguiente:

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

(Duración aproximado: 30 minutos)

| GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Dimensión 1. Capital humano | | | | | |
| 1. ¿En la institución, el directivo es un referente para los nuevos docentes? | | | | | |
| 2. ¿En la institución, el directivo es un referente para los docentes que laboran más de dos años? | | | | | |
| 3. ¿La opinión del directivo es bien aceptada por los docentes? | | | | | |
| 4. ¿El director fomenta a los docentes para que asuman cambios tecnológicos y pedagógicos? | | | | | |
| 5. ¿Existe una comunicación fluida entre directivo – docente? | | | | | |
| 6. ¿El director intercambia conocimientos con los docentes de la institución educativa? | | | | | |
| 7. ¿El director motiva para que los docentes participen activamente en todas las actividades pedagógicas organizadas por la I.E.? | | | | | |
| 8. ¿El director motiva para que los docentes se inscriban a cursos de capacitación y actualización? | | | | | |
| 9. ¿El director es considerado como el mayor agente motivador de la I.E.? | | | | | |
| Dimensión 2. Capital estructural | | | | | |
| 10. ¿La I.E. adquiere, frecuentemente, información bibliográfica (revistas, libros, videos, etc.)? | | | | | |
| 11. ¿La I.E. realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación en busca de la mejora del trabajo pedagógico? | | | | | |
| 12. ¿La I.E., frecuentemente, organiza equipos de trabajo para el desarrollo del trabajo pedagógico? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 13. ¿La I.E. cumple sus objetivos y alcanza sus metas de manera sistemática? | | | | | |
| 14. ¿La I.E. valora y resalta la labor docente la cual está relacionada con la misión de la misma? | | | | | |
| 15. ¿La I.E. valora y resalta la labor docente la cual está relacionada con la visión de la misma? | | | | | |
| 16. ¿Los docentes con más de dos años laborado en la I.E. están abiertos a asimilar nuevos conocimientos? | | | | | |
| 17. ¿Los docentes nuevos están abiertos a asimilar nuevos conocimientos? | | | | | |
| 18. ¿El directivo fomenta la adquisición de nuevos conocimientos? | | | | | |
| Dimensión 3. Capital relacional | | | | | |
| 19. ¿La I.E. recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir conocimientos (revistas, libros, boletines)? | | | | | |
| 20. ¿La I.E. recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir recursos tecnológicos (préstamo de laboratorios, retroproyectors)? | | | | | |
| 21. ¿La I.E. promueve el intercambio de experiencias educativas con otras entidades similares? | | | | | |
| 22. ¿Los miembros de la I.E. comparten conocimientos para solucionar problemas? | | | | | |
| 23. ¿La I.E. promueve que los docentes nuevos compartan sus conocimientos actualizados con los docentes de amplia trayectoria? | | | | | |
| 24. ¿La I.E. promueve que los docentes de amplia trayectoria compartan sus experiencias laborales con los docentes nuevos? | | | | | |
| 25. ¿La contratación de nuevos docente constituye una fuente de conocimientos para la I.E.? | | | | | |
| 26. ¿La contratación de nuevos docente constituye una innovación para la I.E.? | | | | | |
| 27. ¿La contratación de nuevos docente constituye una complementación vital para los docentes con más trayectoria en la I.E.? | | | | | |

Adaptado de Huaranca (2013)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 101 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 102 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 103 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 104 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 105 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 106 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 107 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 108 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| 109 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 110 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 |
| 111 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 |
| 112 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 113 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 114 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 116 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 117 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 119 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| 120 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 121 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 122 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 123 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 124 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 125 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 126 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 127 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 5 |
| 128 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 129 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 130 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 131 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 132 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 |
| 133 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 134 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 135 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 136 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 137 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 |
| 138 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 139 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 1 |
| 141 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 |
| 142 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 |
| 143 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 144 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 145 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 |
| 146 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 147 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| 148 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 149 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 150 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 151 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 |
| 152 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 153 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 154 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 155 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 156 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| 157 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 158 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 |
| 159 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 160 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 161 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 |
| 162 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 |
| 163 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 2 |
| 164 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 165 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| 166 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 167 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 168 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| 169 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 170 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 1 | 4 |
| 171 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 172 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 173 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 |
| 174 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 175 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 176 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 |
| 177 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 178 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 |

Anexo 4. Prueba piloto y confiabilidad

Base de datos de la prueba piloto de habilidades directivas

| | HABILIDADES DIRECTIVAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | | | | | | |
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | | | | |
| 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | | | | | |
| 4 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | | | | | |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | | | | |
| 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | | | | | |
| 7 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | | | | |
| 8 | 1 | 2 | 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | | | | |
| 9 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | | | | |
| 10 | 1 | 4 | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | | |
| 11 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | | | | |
| 12 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 13 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 14 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | | |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | | |
| 16 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| 17 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | | |
| 18 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | |
| 19 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | |
| 20 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,886 | ,886 | 44 |

Resumen de procesamiento de casos

| | N | % |
|--------------|----|-------|
| Casos Válido | 20 | 100,0 |

Prueba piloto de gestión del conocimiento

| Nº | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 6 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 8 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 14 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| 15 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 16 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 19 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 20 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,913 | ,916 | 27 |

Resumen de procesamiento de casos

| | N | % |
|--------------|----|-------|
| Casos Válido | 20 | 100,0 |

Base de datos de la prueba piloto de comunicación interna

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 |
| 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 3 |
| 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 |
| 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 |

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,962 | ,962 | 21 |

Resumen de procesamiento de casos

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Casos Válido | 20 | 100,0 |
| Excluido ^a | 0 | ,0 |
| Total | 20 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 0346 "LAS PALMERAS" DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 02 RIMAC – INDEPENDENCIA - SAN MARTÍN DE PORRES - LOS OLIVOS

HACE CONSTAR:

Que la docente MAGNA TEOFANES AYALA QUIÑONEZ identificado con DNI N°10616893, quien es estudiante en el Programa de Doctorado en Educación de la Universidad Cesar Vallejo, ha realizado la aplicación de los instrumentos: Habilidades directivas, gestión del conocimiento y comunicación interna a los docentes de la RED N° 17, el cual lo integran 12 Instituciones Educativas.

Se expide la presente constancia, para los fines que se estime conveniente.

Los Olivos, 26 de agosto del 2016



MAGNY LITA PALMECO BARRIETO
DIRECTORA

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

| N° | LIDERAZGO | DIMENSIONES / items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|---------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | LIDERAZGO El directivo dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas. El directivo delega autoridad, involucra la toma de decisiones. El directivo es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren. El directivo administra bien el tiempo en las reuniones, respeta los horarios. El directivo delimita y define como se organiza el trabajo. El directivo sabe integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo. El directivo sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas. El directivo tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos. El directivo sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades. El directivo confía en sí mismo y su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder. El directivo es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre su personal. El directivo tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto. El directivo tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas. El directivo tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace. | | | | | | | | |
| 2 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 3 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 4 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 5 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 6 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 7 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 8 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 9 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 10 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 11 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 12 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 13 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 14 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 15 | COMUNICACIÓN | | | | | | | | |
| 15 | El directivo al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 16 | El directivo promueve el rumor dentro de la organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 17 | El directivo al comunicarse expresa con facilidad sus emociones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 18 | El directivo facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 19 | El directivo utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | El directivo escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 21 | El directivo tiene la habilidad de hablar correctamente en público. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 22 | La comunicación no verbal de mi director, a través de sus movimientos corporales son adecuadas. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 23 | El directivo sabe redactar correctamente un documento correctamente. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| MOTIVACIÓN | | | | | | |
| 24 | El directivo al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 25 | El directivo promueve el rumor dentro de la organización. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 26 | El directivo al comunicarse expresa con facilidad sus emociones. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 27 | El directivo facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 28 | El directivo utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 29 | El directivo escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 30 | El directivo tiene la habilidad de hablar correctamente en público. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| CONFLICTOS | | | | | | |
| 31 | El directivo al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 32 | El directivo promueve el rumor dentro de la organización. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 33 | El directivo al comunicarse expresa con facilidad sus emociones. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 34 | El directivo facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 35 | El directivo utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 36 | El directivo escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | |
| 37 | El directivo fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 38 | El directivo promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 39 | El directivo fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 40 | El directivo promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

| | | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|---|
| 41 | El directivo cuida que ningún miembro no sea valorado, todos son tratados como parte integral del equipo. | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| 42 | El directivo recompensa y reconoce al individuo más que el equipo. | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| 43 | El directivo tiene fallas para orientar a los miembros de equipo. | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| 44 | El directivo proporciona autonomía a los miembros de equipo. | ✓ | | ✓ | | ✓ |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

.....30 de junio del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: SOTO DUMAZ ROBERTO JUANDNI: 10052673

Especialidad del evaluador: DR. EN EDUCACIÓN


Dr. Roger Ivan Soto Quiroz
 Asesor Pedagógico y de Investigación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

| N° | DIMENSIONES / ítems | | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | CAPITAL HUMANO | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | ¿En la institución, el directivo es un referente para los nuevos docentes? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | ¿En la institución, el directivo es un referente para los docentes que laboran más de dos años? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | ¿La opinión del directivo es bien aceptada por los docentes? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | ¿El director fomenta a los docentes para que asuman cambios tecnológicos y pedagógicos? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | ¿Existe una comunicación fluida entre directivo – docente? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | ¿El director intercambia conocimientos con los docentes de la institución educativa? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | ¿El director motiva para que los docentes participen activamente en todas las actividades pedagógicas organizadas por la I.E.? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | ¿El director motiva para que los docentes se inscriban a cursos de capacitación y actualización? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | ¿El director es considerado como el mayor agente motivador de la I.E.? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | CAPITAL ESTRUCTURAL | | | | | | | | |
| 10 | ¿La I.E. adquiere, frecuentemente, información bibliográfica (revistas, libros, videos, etc.)? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | ¿La I.E. realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación en busca de la mejora del trabajo pedagógico? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | ¿La I.E., frecuentemente, organiza equipos de trabajo para el desarrollo del trabajo pedagógico? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | ¿La I.E. cumple sus objetivos y alcanza sus metas de manera sistemática? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | ¿La I.E. valora y resalta la labor docente la cual está relacionada con la misión de la misma? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | ¿La I.E. valora y resalta la labor docente la cual está relacionada con la visión de la misma? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | ¿Los docentes con más de dos años laborando en la I.E. están abiertos a asimilar nuevos conocimientos? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | ¿Los docentes nuevos están abiertos a asimilar nuevos | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | | |
|---------------------------|--|---|--|--|--|--|---|--|
| 18 | ¿El directivo fomenta la adquisición de nuevos conocimientos? | ✓ | | | | | ✓ | |
| CAPITAL RELACIONAL | | | | | | | | |
| 19 | ¿La I.E. recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir conocimientos (revistas, libros, boletines)? | ✓ | | | | | ✓ | |
| 20 | ¿La I.E. recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir recursos tecnológicos (préstamo de laboratorios, retroproyectores)? | ✓ | | | | | ✓ | |
| 21 | ¿La I.E. promueve el intercambio de experiencias educativas con otras entidades similares? | ✓ | | | | | ✓ | |
| 22 | ¿Los miembros de la I.E. comparten conocimientos para solucionar problemas? | ✓ | | | | | ✓ | |
| 23 | ¿La I.E. promueve que los docentes nuevos compartan sus conocimientos actualizados con los docentes de amplia trayectoria? | ✓ | | | | | ✓ | |
| 24 | ¿La I.E. promueve que los docentes de amplia trayectoria compartan sus experiencias laborales con los docentes nuevos? | ✓ | | | | | ✓ | |
| 25 | ¿La contratación de nuevos docente constituye una fuente de conocimientos para la I.E.? | ✓ | | | | | ✓ | |
| 26 | ¿La contratación de nuevos docente constituye una innovación para la I.E.? | ✓ | | | | | ✓ | |
| 27 | ¿La contratación de nuevos docente constituye una complementación vital para los docentes con más trayectoria en la I.E.? | ✓ | | | | | ✓ | |

aciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** | | **No aplicable** | | 30 de junio del 2016

s y nombres del juez evaluador: SOTO QUIROZ ROGER IVANDNI: 10052673

idad del evaluador: DR. EN EDUCACION

cia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 sía: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
 f: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

iciencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma
Dr. Roger Ivan Soto Quiroz
 Director de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN INTERNA

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | DIMENSIÓN 1: Tipos de comunicación En la Institución Educativa se utiliza la comunicación descendente para favorecer la transmisión de información de los niveles superiores (Directivos) a los niveles inferiores (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio). | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Los directivos utilizan la comunicación descendente con el propósito de dirigir y orientar las tareas de sus subalternos en el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Estoy satisfecho con la forma de comunicación descendente que se da en la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | En la Institución Educativa se utiliza la comunicación ascendente para favorecer la transmisión de información de los niveles inferiores a los niveles superiores; como respuesta a su necesidad de disponer de canales para resolver sus inquietudes y problemas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El personal subalterno (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio) de la Institución Educativa utilizan la perspectiva comunicacional ascendente con el propósito de dar cuenta o informar de las acciones encargadas por los directivos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Estoy satisfecho con la forma de comunicación ascendente que se da en la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | En la Institución Educativa se utiliza la comunicación lateral u horizontal como una herramienta útil para favorecer la integración y coordinación de actividades promoviendo el trabajo en equipo en función de los objetivos comunes. | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 8 | Los directivos de la Institución Educativa utilizan la comunicación lateral u horizontal como medio para sus reuniones de trabajo en la formulación de objetivos y políticas institucionales. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Estoy satisfecho con la forma de comunicación lateral u horizontal que se da en la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | En la Institución Educativa se utiliza la comunicación diagonal u oblicua para favorecer la relación armoniosa entre todo el personal de diferentes niveles jerárquicos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 2: Canales e instrumentos | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 11 | En la Institución Educativa se promueve el uso del canal oral de la comunicación para retroalimentar las propuestas de objetivos y políticas institucionales en sus reuniones de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos orales de la comunicación; como reuniones de directivos, reuniones de comité, equipo de trabajo, círculos de calidad, asambleas, charlas y diálogos informales. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Considera que el canal oral sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Considera Ud. que el canal oral sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| 15 | En la Institución Educativa se promueve el uso del canal escrito para tener un registro permanente, tangible y verificable de la información transferida. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 16 | En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos escritos de la comunicación; como memorando, cartas, oficios, boletines, periódico mural, revista institucional, informes, etc. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 17 | Considera que el canal escrito sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 18 | Considera Ud. que el canal escrito sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 19 | En la Institución Educativa se promueve el uso del canal electrónico como mecanismo de desarrollo tecnológico de las últimas décadas | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20 | En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos electrónicos de la comunicación; chat, intranet, portal web, foros y discusiones de internet, etc., para hacer más efectivo la gestión. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 21 | Cuenta la institución educativa con una página web que divulgue información de los logros obtenidos para el bienestar institucional | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |


Observaciones (precisar si hay suficiencia): SÍ HAY SUFICIENCIA

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

30 de Junio del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Soto Quiroz Robert Juan DNI: 10052673

Especialidad del evaluador: Dr. en Educación


Dr. Robert Juan Soto Quiroz
 Asesor Pedagógico y de Investigación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES DIRECTIVAS

| N° | LIDERAZGO | DIMENSIONES / items | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|---------------------|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | LIDERAZGO El directivo dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas. El directivo delega autoridad, involucra la toma de decisiones. El directivo es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren. El directivo administra bien el tiempo en las reuniones, respeta los horarios. El directivo delimita y define como se organiza el trabajo. El directivo sabe integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo. El directivo sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas. El directivo tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos. El directivo sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades. El directivo confía en sí mismo y su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder. El directivo es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre su personal. El directivo tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto. El directivo tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas. El directivo tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace. | | | | | | | | |
| 2 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 3 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 4 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 5 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 6 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 7 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 8 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 9 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 10 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 11 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 12 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 13 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 14 | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 15 | COMUNICACIÓN | | | | | | | | |
| 15 | El directivo al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 16 | El directivo promueve el rumor dentro de la organización. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 17 | El directivo al comunicarse expresa con facilidad sus emociones. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 18 | El directivo facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 19 | El directivo utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | El directivo escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

| | | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | El directivo tiene la habilidad de hablar correctamente en público. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 22 | La comunicación no verbal de mi director, a través de sus movimientos corporales son adecuadas. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 23 | El directivo sabe redactar correctamente un documento correctamente. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| MOTIVACIÓN | | | | | | | |
| 24 | El directivo al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 25 | El directivo promueve el rumor dentro de la organización. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 26 | El directivo al comunicarse expresa con facilidad sus emociones. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 27 | El directivo facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 28 | El directivo utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 29 | El directivo escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 30 | El directivo tiene la habilidad de hablar correctamente en público. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| CONFLICTOS | | | | | | | |
| 31 | El directivo al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 32 | El directivo promueve el rumor dentro de la organización. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 33 | El directivo al comunicarse expresa con facilidad sus emociones. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 34 | El directivo facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 35 | El directivo utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, debilidades y amenazas. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 36 | El directivo escucha con atención propuestas y opiniones de sus subordinados. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | | |
| 37 | El directivo fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 38 | El directivo promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 39 | El directivo fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 40 | El directivo promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 39 | El directivo fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 40 | El directivo promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 41 | El directivo cuida que ningún miembro no sea valorado, todos son tratados como parte integral del equipo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 42 | El directivo recompensa y reconoce al individuo más que el equipo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 43 | El directivo tiene fallas para orientar a los miembros de equipo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 44 | El directivo proporciona autonomía a los miembros de equipo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

..... de junio del 2016

DNI: 10590428

SORIA PÉREZ YOLANDA

Apellidos y nombres del juez evaluador: DRA. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
 Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
 Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma 
Dra. Yolanda F. Soria Pérez
 Asesora Pedagógica y de Investigación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

| N° | DIMENSIONES / ítems | | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | CAPITAL HUMANO | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | ¿En la institución, el directivo es un referente para los nuevos docentes? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | ¿En la institución, el directivo es un referente para los docentes que laboran más de dos años? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | ¿La opinión del directivo es bien aceptada por los docentes? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | ¿El director fomenta a los docentes para que asuman cambios tecnológicos y pedagógicos? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | ¿Existe una comunicación fluida entre directivo – docente? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | ¿El director intercambia conocimientos con los docentes de la institución educativa? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | ¿El director motiva para que los docentes participen activamente en todas las actividades pedagógicas organizadas por la I.E.? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | ¿El director motiva para que los docentes se inscriban a cursos de capacitación y actualización? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | ¿El director es considerado como el mayor agente motivador de la I.E.? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | CAPITAL ESTRUCTURAL | | | | | | | | |
| 10 | ¿La I.E. adquiere, frecuentemente, información bibliográfica (revistas, libros, videos, etc.)? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | ¿La I.E. realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación en busca de la mejora del trabajo pedagógico? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | ¿La I.E., frecuentemente, organiza equipos de trabajo para el desarrollo del trabajo pedagógico? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | ¿La I.E. cumple sus objetivos y alcanza sus metas de manera sistemática? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | ¿La I.E. valora y resalta la labor docente la cual está relacionada con la misión de la misma? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 15 | ¿La I.E. valora y resalta la labor docente la cual está relacionada con la visión de la misma? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 16 | ¿Los docentes con más de dos años laborando en la I.E. están abiertos a asimilar nuevos conocimientos? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 17 | ¿Los docentes nuevos están abiertos a asimilar nuevos conocimientos? | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------|--|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 18 | conocimientos? ¿El directivo fomenta la adquisición de nuevos conocimientos? | ✓ | | | | | | | |
| CAPITAL RELACIONAL | | | | | | | | | |
| 19 | ¿La I.E. recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir conocimientos (revistas, libros, boletines)? | ✓ | | | | | | | |
| 20 | ¿La I.E. recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir recursos tecnológicos (préstamo de laboratorios, retroproyectores)? | ✓ | | | | | | | |
| 21 | ¿La I.E. promueve el intercambio de experiencias educativas con otras entidades similares? | ✓ | | | | | | | |
| 22 | ¿Los miembros de la I.E. comparten conocimientos para solucionar problemas? | ✓ | | | | | | | |
| 23 | ¿La I.E. promueve que los docentes nuevos compartan sus conocimientos actualizados con los docentes de amplia trayectoria? | ✓ | | | | | | | |
| 24 | ¿La I.E. promueve que los docentes de amplia trayectoria compartan sus experiencias laborales con los docentes nuevos? | ✓ | | | | | | | |
| 25 | ¿La contratación de nuevos docente constituye una fuente de conocimientos para la I.E.? | ✓ | | | | | | | |
| 26 | ¿La contratación de nuevos docente constituye una innovación para la I.E.? | ✓ | | | | | | | |
| 27 | ¿La contratación de nuevos docente constituye una complementación vital para los docentes con más trayectoria en la I.E.? | ✓ | | | | | | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable** de junio del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Sonia Pérez Yolanda DNI: 10590498
 Especialidad del evaluador: Dra. Administración de la educación / Metodóloga

Firma Dra. Yolanda F. Soria Pérez
 Asesora Pedagógica y de Investigación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: COMUNICACIÓN INTERNA

| N° | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | Relevancia ² | | Claridad ³ | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 1 | DIMENSIÓN 1: Tipos de comunicación En la Institución Educativa se utiliza la comunicación descendente para favorecer la transmisión de información de los niveles superiores (Directivos) a los niveles inferiores (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio). | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Los directivos utilizan la comunicación descendente con el propósito de dirigir y orientar las tareas de sus subalternos en el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Estoy satisfecho con la forma de comunicación descendente que se da en la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | En la Institución Educativa se utiliza la comunicación ascendente para favorecer la transmisión de información de los niveles inferiores a los niveles superiores; como respuesta a su necesidad de disponer de canales para resolver sus inquietudes y problemas | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | El personal subalterno (jerárquicos, docentes, auxiliares y personal administrativo o de servicio) de la Institución Educativa utilizan la perspectiva comunicacional ascendente con el propósito de dar cuenta o informar de las acciones encargadas por los directivos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Estoy satisfecho con la forma de comunicación ascendente que se da en la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | En la Institución Educativa se utiliza la comunicación lateral u horizontal como una herramienta útil para favorecer la integración y coordinación de actividades promoviendo el trabajo en equipo en función de los objetivos comunes. | ✓ | Si | ✓ | Si | ✓ | No | |
| 8 | Los directivos de la Institución Educativa utilizan la comunicación lateral u horizontal como medio para sus reuniones de trabajo en la formulación de objetivos y políticas institucionales. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Estoy satisfecho con la forma de comunicación lateral u horizontal que se da en la institución educativa. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | En la Institución Educativa se utiliza la comunicación diagonal u oblicua para favorecer la relación armoniosa entre todo el personal de diferentes niveles jerárquicos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Dimensión 2: Canales e instrumentos | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 11 | En la Institución Educativa se promueve el uso del canal oral de la comunicación para retroalimentar las propuestas de objetivos y políticas institucionales en sus reuniones de trabajo. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos orales de la comunicación; como reuniones de directivos, reuniones de comité, equipo de trabajo, círculos de calidad, asambleas, charlas y diálogos informales. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 13 | Considera que el canal oral sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 14 | Considera Ud. que el canal oral sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|--|
| 15 | En la Institución Educativa se promueve el uso del canal escrito para tener un registro permanente, tangible y verificable de la información transferida. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 16 | En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos escritos de la comunicación; como memorando, cartas, oficios, boletines, periódico mural, revista institucional, informes, etc. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 17 | Considera que el canal escrito sea el medio más efectivo para que los directivos se comuniquen con Ud. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 18 | Considera Ud. que el canal escrito sea el medio más efectivo para comunicarte con los directivos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 19 | En la Institución Educativa se promueve el uso del canal electrónico como mecanismo de desarrollo tecnológico de las últimas décadas | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 20 | En la Institución Educativa se utilizan los instrumentos electrónicos de la comunicación; chat, intranet, portal web, foros y discusiones de internet, etc., para hacer más efectivo la gestión. | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| 21 | Cuenta la institución educativa con una página web que divulgue información de los logros obtenidos para el bienestar institucional | ✓ | | ✓ | | ✓ | |

servaciones (precisar si hay suficiencia): _____

ión de aplicabilidad: **Aplicable** [] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** [] ... de del 2016

ellidos y nombres del juez evaluador:**DNI:**.....

pecialidad del evaluador:.....

rtinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
levancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
aridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

 Firma

a. Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación
interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016**

Magna Teofanes Ayala Quiñonez

Escuela de Postgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

La presente investigación planteó como objetivo general determinar la influencia de las habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016; siendo de tipo básica, de nivel explicativo, cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, la población estuvo conformada por 333 docentes y la muestra fue 178; Los resultados estadísticos de regresión logística multinomial determinaron que las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en un 19% y 21% en el nivel de comunicación interna, según el Seudo R^2 de Cox y Snell igual a 0,19 y Nagelkerke 0,21.

Palabras claves: Habilidades directivas, gestión del conocimiento, comunicación interna.

Abstract

The present research aimed to determine the influence of management skills and knowledge management in the level of internal communication from the perception of teachers in the educational institutions of NETWORK N° 17 of UGEL 02 of the district of Los Olivos, 2016; Being of basic type, correlational-causal level, quantitative, non-experimental cross-sectional design, the population was conformed by 333 teachers and the sample was 178; The statistical results of multinomial logistic regression determined that managerial skills and knowledge management influence 19% and 21% in the level of internal communication, according to Cox and Snell Pseudo R^2 , 0.19 and Nagelkerke 0.21.

Key words: Management skills, knowledge management, internal communication.

Introducción

La investigación aborda los aspectos relacionados a las habilidades directivas de los directores, así mismo, sus dimensiones como, liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo, encontrando que el nivel de habilidades directivas es de habilidad media con un 59%; igualmente, para la variable gestión del conocimiento y sus dimensiones capital humano, capital estructural, capital relacional, descubriendo que el nivel de gestión es regular con un 61,8%; del mismo modo, para la variable comunicación interna y sus dimensiones tipos de comunicación, canales e instrumentos, hallando que el nivel de comunicación interna es buena con un 42,1%.

Del mismo modo, se presentan las definiciones y teorías relacionadas a las variables de estudio, para las habilidades directivas se sustentan las teorías de jerarquía de las necesidades de Maslow y teoría de los roles de equipo de Belbin; para la gestión del conocimiento se sustenta con la sociedad del conocimiento con la libre expresión y libre circulación de la información; para la comunicación interna se sostiene la teoría crítica y la teoría de las relaciones humanas para humanizar el trabajo de las personas.

Antecedentes del problema

No existe investigación alguna que relacione estas 3 variables, solo existen trabajos que hablan de una o dos variables y que sirvieron para comparar los niveles descriptivos. Como investigación internacional Reyes (2016), en México, realizó la investigación de las variables habilidades gerenciales y desarrollo organizacional, donde se encontró que, el 45% de los encuestados (20 directores) consideraron que, su capacidad de líder es buena, el 25% indicaron que casi siempre, el 10% es frecuente y el 20% manifestaron que

deben mejorar; asimismo, Armas (2014), en Guatemala, realizó la investigación de las variables comunicación interna y clima laboral, donde se encontró que, la comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización. Como investigación nacional, Huaranca (2013) realizó una investigación sobre la gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente en instituciones educativas, encontrando como resultados que, el capital humano es la dimensión más empleada por el director y el capital estructural la menos empleada.

Revisión de la literatura

El sustento teórico de la variable habilidades directivas es Madrigal (2006), quien sostuvo que, es el conjunto de competencias y habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, como: la comunicación, discernir en la toma de decisiones y sobre todo ser consciente de los riesgos que trae consigo estas decisiones, creatividad para ser un innovador constante, ser un líder al emprender un proyecto o programa, administrar correctamente los períodos y el tiempo suyo y el de su equipo de trabajo, saber trabajar en equipo y sobre todo ser asertivo. El sustento teórico de la variable gestión del conocimiento es Díaz (2004), quien la definió como “el conjunto de habilidades y saberes que tiene la persona para generar nuevos conocimiento y estos aplicarlos para solucionar un problema” (p. 6). El sustento teórico de la variable comunicación interna es Katz y Kant (1995), quienes la definieron como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier entidad para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus

miembros a través del uso de medios y canales de comunicación para mantener integrados a los miembros” (p. 8).

Problema

Se planteó como problema general: ¿ Cómo influyen las habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna, desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016?, así mismo los problemas específicos: ¿ Cómo influyen la habilidades directivas y gestión del conocimiento en los tipos de comunicación / canales e instrumentos de comunicación, desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016?

Objetivo

Se planteó como objetivo general: Determinar la influencia de las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyen en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016.

Método

El diseño utilizado fue no experimental, tipo de estudio básico, de nivel explicativo, la población estuvo conformada por 333 docentes y la muestra fue 178. Ficha técnica de los instrumentos: Cuestionario de habilidades directivas, autor Aburto (2011), administración individual con una duración aproximado de 30 minutos y la estructura está constituida por escala de 44 ítems, con cinco alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, cuenta con validez por jueces expertos y confiabilidad por alfa de Cronbach de 0,886 el cual indica una fuerte confiabilidad. Cuestionario de gestión del conocimiento,

autor Huaranca (2013), administración individual con una duración de 30 minutos, la estructura tiene escalas de 27 ítems, con cinco alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, cuenta con validez por jueces expertos y confiabilidad por alfa de Cronbach de 0,910, el cual indica una fuerte confiabilidad. Cuestionario de comunicación interna, autor Montero y Rodríguez (2014), administración individual con una duración de 20 minutos, la estructura tiene escalas de 21 ítems, con cinco alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, cuenta con validez por jueces expertos y confiabilidad por alfa de Cronbach de 0,962, el cual indica una alta confiabilidad. Procedimiento: Se aplicó a los 178 docentes los cuestionarios, mediante la técnica de la encuesta. Los resultados de la contrastación de la hipótesis general, e hipótesis específicas se presentan redactados, se utilizó en cada caso la prueba estadística de Regresión logística ordinal para establecer el grado de influencia. Asimismo, se respetó la autoría de la información bibliográfica.

Resultados

En los resultados descriptivos referente a la variable habilidades directivas se observó que, el 59% consideró que los directivos de las instituciones educativas de la Red educativa N° 17 tienen una habilidad media, el 35,1% sostuvo que es de nivel alto las habilidades de los directivos y solo el 9,6% indicó que los directivos tienen poca habilidad. Los resultados descriptivos de gestión del conocimiento mostraron que, el 61,8% de los encuestados percibió que fue regular, el 37,1% indicó que fue de nivel alto y solo el 1,1% consideró que fue bajo. Los resultados descriptivos de comunicación interna mostraron que, el 42,1% indicó que la comunicación dentro de las instituciones educativas fue buena, el 30,9% manifiesta como mala y el 27% indica que fue de nivel regular.

Los resultados inferenciales indicaron que, las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyeron en un 19% y 21% en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente en las instituciones educativas de la RED N° 17 de la UGEL 02 del distrito de Los Olivos, 2016, según el Seudo R^2 de Cox y Snell igual a 0.19 y Nagelkerke 0.21. La primera hipótesis específica indicó que, las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyeron en un 21 % y 24% en el nivel de tipos de comunicación interna, según el seudo R^2 de Cox y Snell igual a 0.21 y Nagelkerke 0.24; en la segunda, las habilidades directivas y gestión del conocimiento influyeron en un 20% y 22% en los canales e instrumentos de la comunicación interna, según el Seudo R^2 de Cox y Snell igual a 0.20 y Nagelkerke 0.22.

Discusión

Los hallazgos de la presente investigación indicaron para la hipótesis general que, las variables independientes habilidades directivas y gestión del conocimiento predicen en un nivel bajo la ocurrencia de la comunicación interna de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 17 de la UGEL 02 del distrito de los Olivos. Es decir que, existen otras variables que influyen de manera directa y positiva en la ocurrencia de una buena comunicación interna de las instituciones parte del estudio. Entre los estudios que precedieron a la presente investigación y se consideraron como antecedentes de estudio se tiene la investigación realizado por Montero y Rodríguez (2014) en la ciudad de Iquitos, quienes sostuvieron que la comunicación interna de una institución educativa se relaciona alta y significativamente con la gestión organizacional, es decir que la gestión de la institución que realiza el directivo de la institución educativa “Micaela Bastidas” de Iquitos se relaciona con la comunicación interna al punto de que esta relación es de dependencia, de acuerdo al nivel de significancia de 0,000 y correlación cercano a 1.

Asimismo, Aguilar y Guerero (2012) en su trabajo de investigación sostuvieron que las habilidades directivas se relacionan directa y significativamente con el desempeño laboral. En relación a la presente investigación las habilidades de los directivos fue considerado como una variable predictora en la comunicación interna, que en una institución educativa, esta comunicación fluye entre los actores educativos como los docentes, administrativos, auxiliares de educación y estudiantes. Según los resultados las habilidades de los directivos predicen en un bajo nivel una buena comunicación dentro de las instituciones educativas, pero de acuerdo al estudio de Aguilar y guerrero, las habilidades de los directivos si se relaciona con aspectos del docente como el desempeño en sus labores. También, la investigación de Quispe (2012), oriento el desarrollo de este trabajo, la correlación entre las variables de estudio es de grado moderado, por lo que se puede sostener que existe una correlación pero no dependencia de las variables de estudio, en tanto que la satisfacción laboral no depende de la comunicación interna; de acuerdo al estudio de Quispe, la comunicación interna se identifica como una variable independiente, contraria al planteamiento de esta investigación, donde la comunicación interna es la variable de ocurrencia.

Referencias

- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral (estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango)* (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, México.
- Díaz, R. (2004). *Modelo de gestión del conocimiento aplicado a la universidad pública en el Perú*. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/Diaz_MJ/enPDF/Cap3.pdf
- Madrigal, E. (2006). *Habilidades directivas* (2ª ed.). México: McGraw Hill.

Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional* (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, México.

Huaranca, H. (2013). *La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del triunfo* (Tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta, Lima, Perú.