



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la
red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Educación con Mención en
Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Yovana Castro Huallpa

ASESORA:

Dra. Mildred Ledesma Cuadros

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2018

Dedicatoria:

A mis padres por darme la vida y guiarme hacia el camino de la superación.

A mis hijos por ser la fuerza y el motivo que me impulsa a ser mejor cada día.

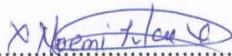
 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) CASTRO HUALLPA YOVANA cuyo título es: HABILIDADES DIRECTIVAS Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE LA RED 9, UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2018 Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 17 (número) diecisiete (letras).

Lima, San Juan de Lurigancho 19 de Agosto del 2018



 Dr. Jorge Rafael Díaz Dumont
 PRESIDENTE



 Dr. José Luis Valdez Asto
 SECRETARIO



 Dra. Mildred Ledesma Cuadros
 VOCAL

 Elaboró	 Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	 Aprobó	 Vicerrectorado de Investigación
--	---	--------	--	---	--

Agradecimiento:

Al Señor de la Divina Misericordia por darme vida, salud y permitirme alcanzar una meta anhelada.

A los docentes del Programa de Maestría, la Dra. Mildred Ledesma Cuadros, quien me orientó y asesoró en la realización de este trabajo.

A los docentes y personal directivo de la institución Educativas N°080 - las Terrazas, N° 0171 – 02 Las Terrazas, N° 0125 Ricardo Palma y N° 070, de la Red 9, UGEL 05.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Br. Yovana Castro Huallpa, alumna del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 40521235 con la tesis titulada: Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son fidedignos, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados a los que se arribe 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), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, agosto de 2018



Br. Yovana Castro Huallpa
DNI 40521235

Presentación

Señores miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Lima Este, pongo a vuestra disposición la Tesis titulada: “Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018”, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; a fin de optar el grado de: Maestro en Educación con mención en Administración de la Educación.

Este estudio se compone de siete capítulos siguiendo el protocolo propuesto por la Universidad César Vallejo.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes de investigación, la fundamentación científica de las dos variables, sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos y las hipótesis. En el segundo capítulo se presentan las variables en estudio, la operacionalización, la metodología empleada, el tipo de estudio realizado, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el tercer capítulo se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. En el quinto capítulo se exponen las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones y en el séptimo capítulo se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

La autora

Índice

PÁGINAS PRELIMINARES

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii

RESUMEN	xi
----------------	----

ABSTRACT	xii
-----------------	-----

I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad Problemática	14
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.3.1 Bases teóricas de la variable Habilidades directivas	22
1-3.2 Bases teóricas de la variable Trabajo en equipo	43
1.4. Formulación del problema	60
1.5. Justificación del estudio	61
1.6. Hipótesis	63
1.7. Objetivos	63
 II. MÉTODO	 65
2.1. Diseño de investigación	66
2.2. Variables, operacionalización de variables	67
2.3. Población, muestra y muestro	70
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
2.4.1 validez de confiabilidad	74
2.5. Métodos de análisis de datos	77
2.6. Aspectos éticos	77

III. RESULTADOS	78
IV. DISCUSIÓN	90
V. CONCLUSIONES	94
VI. RECOMENDACIONES	96
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	102
ANEXO 1: Matriz de consistencia	103
ANEXO 2: Instrumentos	105
ANEXO 3: Validez de instrumentos por juicio de expertos	108
ANEXO 4: Carta de presentación y Constancia de aplicación de Instrumentos	124
ANEXO 5: Base de datos	133
ANEXO 6: Artículo científico	139

Índices de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable habilidades directivas.	68
Tabla 2	Operacionalización de la variable trabajo en equipo.	69
Tabla 3	Población: Padrón de la I.E. de la Red 9, Ugel 05, San Juan de Lurigancho 2015.	70
Tabla 4	Composición de la muestra de estudio.	71
Tabla 5	Relación de validadores de los Instrumentos.	74
Tabla 6	Confiabilidad: cuestionario habilidades directivas.	75
Tabla 7	Confiabilidad: cuestionario trabajo en equipo.	76
Tabla 8	Pruebas de normalidad.	79
Tabla 9	Tabla de frecuencia de la variable habilidades directivas.	80
Tabla 10	Tabla de frecuencia de la variable trabajo en equipo.	81
Tabla 11	Tabla de frecuencia agrupada de la variable habilidades directivas y la variable trabajo en equipo.	82
Tabla 12	Tabla de frecuencia agrupada de la dimensión habilidades conceptuales y la variable trabajo en equipo.	83
Tabla 13	Tabla de frecuencia agrupada de la dimensión habilidades técnicas y la variable trabajo en equipo.	84
Tabla 14	Tabla de frecuencia agrupada de la dimensión habilidades humanas y la variable trabajo en equipo.	85
Tabla 15	Correlación de las variables habilidades directivas y trabajo en equipo.	86
Tabla 16	Correlación de la dimensión habilidades conceptuales y el trabajo en equipo.	87
Tabla 17	Correlación de la dimensión habilidades técnicas y el trabajo en equipo.	88
Tabla 18	Correlación de la dimensión habilidades humanas y el trabajo en equipo.	89

Índices de figuras

		Pág.
Figura 1	Modelo de roles del gerente	25
Figura 2	Modelo de habilidades administrativas.	31
Figura 3	Diagrama correlacional de las variables.	66
Figura 4	Diagrama de frecuencia de la variable habilidades directivas.	80
Figura 5	Diagrama de frecuencia de la variable trabajo en equipo.	81
Figura 6	Diagrama de barras agrupada de las variables habilidades directivas y trabajo en equipo.	82
Figura 7	Diagrama de barras agrupada de la dimensión habilidades conceptuales y la variable trabajo en equipo.	83
Figura 8	Diagrama de barras agrupada de la dimensión habilidades técnicas y la variable trabajo en equipo.	84
Figura 9	Diagrama de barras agrupada de la dimensión habilidades humanas y la variable trabajo en equipo.	85

RESUMEN

Esta investigación se efectuó con el propósito de comprobar si hay correlación entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo, en los docentes de la Red 9 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho. Esta investigación es de tipo aplicado, el diseño empleado fue descriptivo correlacional. La muestra fue constituida por 112 Docentes distribuidos en cuatro Instituciones Educativas.

Para evaluar las habilidades directivas se empleó el cuestionario de “Habilidades Directivas de creación propia y para conocer el Trabajo en equipo se empleó el cuestionario de “Trabajo en equipo” de creación propia.

Los resultados obtenidos arrojan un Tau_b de Kendall de 0.791, que indicó que existe relación positiva entre las variables, además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Palabras clave: Habilidades directivas, trabajo en equipo y compromiso.

ABSTRACT

This research was carried out with the purpose of checking if there is a correlation between the managerial Skills and the teamwork, in the teachers of Network 9 of UGEL 05 of San Juan de Lurigancho. This research is of applied type, the design used was descriptive correlational. The sample was constituted by 112 Teachers distributed in four Educational Institutions.

In order to evaluate the managerial skills, the questionnaire of "Self-created Direct Skills" was used and to know the Teamwork, the "Teamwork" questionnaires of their own creation were used.

The results obtained show a Kendall Tau_b of 0.791, which indicates that there is a positive relationship between the variables and is found at the high correlation level and the bilateral significance level being $p = 0.000 < 0.01$ (highly significant), the hypothesis is rejected null and the general hypothesis is accepted; It is concluded that: There is a significant relationship between managerial skills and teamwork among teachers of Network 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Keywords: Management skills, teamwork and commitment.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad se han detectado carencias en la capacidad y formación profesional de los directivos públicos y privados, lo cual se convierte en un gran reto para que los directivos desarrollen las habilidades y competencias que les permitan desempeñarse de manera adecuada en una organización o Institución. La competencia de habilidades directivas en el modelo de los líderes transaccionales que se transforma en una estrategia pertinente para lograr eficientemente con el reto de formar equipos de trabajo sólidos y aptos para confrontar los retos que les presentará. Conforme el mundo de los negocios, la ciencia, la medicina o cultura cambia, también la educación lo hace, es por ello la necesidad de determinadas habilidades directivas para contribuir en el trabajo en equipo y llegar al éxito de la organización. Es por ello que todo gerente o directivo de una organización o empresa, debe actualizarse y mejorar permanentemente sus habilidades directivas frente a los constantes cambios que se presenta día a día en un mundo globalizado en cual estamos sumergidos, ser un líder motivador, innovador, carismático, sociable, capaz de saber escuchar y ser escuchado por los demás, por ello, debe tener una efectiva gestión que involucre habilidades para desarrollar con énfasis y coherencia aspectos de planificación, organización, dirección, coordinación y control de todo un centro educativo, con la finalidad de manejar los recursos humanos, financieros y materiales de una manera sostenible para el tiempo. Es así como se requieren de buenos líderes, de directores que piensen en un futuro diferente, siendo capaces de lograr las metas y objetivos propuestos.

Según Organización Mundial de la Salud OMS (2008), establece la importancia de desarrollar las Habilidades Gerenciales a nivel profesional y refiere a la Universidad como la entidad responsable de modelar las competencias laborales y profesionales. De acuerdo a lo referido, la OMS, propuso la necesidad de preparar a los jóvenes en diversas habilidades, las cuales tienen relación con las habilidades directivas para la vida, para aprender a convivir en armonía: Toma de decisiones y solución de problemas, Pensamiento creativo y analítico, Comunicación y habilidades interpersonales y Autoconocimiento y empatía y Manejo de las emociones y el estrés.

Rovira (2015) en el artículo, “El trabajo en equipo es la fuente del éxito, del periódico Equipo y talento”, refirió que para poder ejecutar el trabajo es vital poseer un nivel de autoconocimiento, puesto que ello permitirá trazar los objetivos y metas coherentemente en función a la realidad, así mismo el tipo ambiente que se les ofrece a los miembros del equipo

de trabajo es fundamental, ya que esto permitirá que se desarrollen positiva o negativamente, para obtener el éxito en el trabajo es recomendable que en el ambiente laboral se promueva buenas prácticas de convivencia, como es el buen trato y respeto entre todos los que interactúan dentro del grupo, sin lugar a dudas existirán factores que distorsionen el ambiente, para ello es necesario identificarlo oportunamente y buscar las estrategias de solución, siendo la función del líder organizar y mantener un ambiente adecuado y la destreza para enfrentar los problemas organizacionales que se le presenten.

De igual manera Pérez (1997) afirmó que el desarrollo de las habilidades técnicas, sociales y conceptuales permite mejorar el trabajo del directivo y le ayudan a avanzar paulatinamente en su desarrollo profesional, no podemos dejar de reconocer que lo más relevante es la voluntad de querer hacer las cosas.

Así mismo el Ministerio de Educación (2016) en el Perú, a través de la Dirección General de la Gestión Escolar, decidió considerar a las habilidades interpersonales como una característica importante para fortalecer las capacidades de los directores y subdirectores, quienes tienen la enorme tarea de poder administrar de manera óptima a todas las personas involucradas con la enseñanza y aprendizaje en los colegios y fomentar el fortalecimiento de sus capacidades y así cultivar una convivencia con armonía y atractiva para la comunidad.

Además, El Marco de Buen Desempeño Directivo del 2015, refirió que es necesario cambiar la forma de trabajo de quienes dirigen las instituciones educativas para generar mejoras en las mismas. Este documento confirma la enorme influencia de quienes guían los colegios en cuanto al aprendizaje de los escolares. Pues al acompañar de manera continua a los maestros produce un efecto positivo en los mismos. La labor de los directivos es posterior a la que realizan los docentes ya que son ellos quienes están en las aulas trabajando de la mano con los educandos y padres de familia. Pero es de mucha necesidad la presencia del directivo para lograr mejores aprendizajes, elevar el rendimiento de los maestros en el proceso enseñanza-aprendizaje, que las aulas presenten limpieza, orden y en general las escuelas se conviertan en lugares seguros para los estudiantes. De esta manera asegurar que el directivo cumpla con la función que le corresponde (Ministerio de Educación, 2015).

Es así como, a partir de ello a nivel regional se realizan diversas capacitaciones para los directivos, teniendo en cuenta los Compromisos de Gestión Escolar, ya que se encuentran vinculados entre sí. Cabe resaltar que aun carecemos de Gestión Educativa y/o liderazgo directivo, por ello en el último año se dio inicio a la capacitación de directivos (Diplomados), en base a la mejora de la gestión de su trabajo y liderazgo pedagógico, convirtiéndose en un

líder directivo, permitiéndoles quedarse un tiempo más en su gestión como directores, en base a la aplicación de todo lo aprendido, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y un adecuado clima institucional, que es lo que caracteriza una adecuada Gestión Educativa.

No obstante la UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho, realiza seminarios tanto presenciales como virtuales, considerándose como un espacio de reflexión argumentada, para que el directivo relacione los aspectos claves de los contenidos de su práctica y la de sus colegas. El objetivo de dichos programas de capacitación, es que el director cuente con herramientas para afrontar la puesta en práctica desde su gestión y del lugar donde labora. Por ende, el director debería contar con ciertas habilidades directivas para generar un ambiente positivo entre todos sus colaboradores, analizar los casos para volver a formular o reajustar. La capacitación brindada a los directores, es un respaldo a la inserción del director en la institución educativa, actuando como un líder directivo con un adecuado manejo y cumplimiento de los Compromisos de Gestión, logrando empoderarse de recursos necesarios para su trabajo directivo.

A nivel de Instituciones Educativas, los directores son los encargados de desarrollar ciertas habilidades directivas para liderar y manejar los equipos de trabajo en coordinación horizontal con sus colaboradores, con el fin de brindar un servicio de calidad y equidad, sobre todo asegurar el adecuado clima laboral entre sus docentes y directivos. No obstante, solo queda esperar resultados de productividad de las capacitaciones brindadas por el estado, si bien es cierto podemos hablar de habilidades Directivas y Trabajo en equipo, pero, es algo que aún no se refleja en las escuelas, muchas de ellas carecen de comunicación, empatía, excesiva carga laboral y malos entendidos entre ellos, debido a que muchos de los directores se reúsan a cambiar su forma de pensar y trabajar, recayendo en líderes tradicionales y autocráticos. Sumándolo a esto la inasistencia a las capacitaciones; sin embargo, el estado busca mejorar la gestión del director para obtener mejores resultados en la educación y desarrollo de la sociedad, brindando a sus docentes la oportunidad de capacitarse, superarse, participar en proyectos, motivarlos, hacerlos participe de la Institución Educativa todo en favor de la educación, queda solo esperar los cambios que deben ser visibles con el paso del tiempo.

1.2. Trabajos previos

Antecedentes Internacionales

Reyes (2016) en su tesis: Habilidades directivas y desarrollo organizacional en la Universidad Rafael Landívar en Quezaltenango-Guatemala. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas guardan relación con el desarrollo organizacional. En cuanto a la metodología utilizada fue de tipo descriptiva correlacional para ello se recurrió a la escala de Likert, la población estuvo conformado por 20 personas que ejercían el cargo de dirección, quienes pertenecían a diferente status social, cuyas edades oscilaban entre los 19 y 64 años, entre ellos 12 del sexo masculino y 8 del sexo femenino, con estados civil casados y solteros, siendo la mayor parte graduados de las diferentes universidades. Los resultados permitieron demostrar la relación entre ambas variables, ya que estas confieren que los directivos de cada institución emplee sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al trabajador, dirigiéndolos hasta lograr las metas trazadas y el progreso de la producción..

Según el estudio de investigación se concluyó que los directivos utilizan sus habilidades y conocimientos para cumplir con las metas propuestas en la entidad donde se desempeñan. La importancia y necesidad del desarrollo organizacional se fundamenta en el recurso humano, pues es por medio de este que se da lugar al éxito o fracaso de una organización o empresa. Así mismo tiene que ver con el compromiso de los colaboradores y objetivos de la Institución.

Noris (2014) en su tesis: “Las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de Caño Nuevo en el Municipio de Tinaquillo, Estado Cojedes”, España, refirió que el objetivo primordial fue describir las habilidades directivas y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas, dentro de su metodología, su tipo investigación fue descriptiva, de diseño no experimental. El presente trabajo de investigación tuvo como población 19 docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, para la recolección de los datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario enfocado a los docentes, arrojando como resultado que existe una reducida comunicación entre el director y su personal, la toma de decisiones no es consensuada, con un limitado trabajo en equipo, el director no dispone de estrategias convincentes y efectivas para resolver los desacuerdos que manifiestan los docentes.

De acuerdo con lo descrito, se concluye que la labor de un directivo juega un papel importante en la toma de decisiones, las cuales deben ser tomadas en mutuo acuerdo en base a un diálogo democrático con la participación conjunta de los integrantes de la organización, son estas habilidades que el directivo o gerente debe poseer para contrarrestar los desacuerdos de los equipos de trabajo, de lo contrario esto dificulta el trabajo eficiente y la satisfacción laboral de los docentes.

Aguilar (2016) En su tesis: “Trabajo en equipo y Clima organizacional” de la Universidad Rafael Landívar en Quezaltenango-Guatemala. El objetivo de la investigación fue determinar la relación del trabajo en equipo con el clima organizacional. Cuya población estuvo constituida por 30 participantes, de las cuales el 60 % con edades comprendidas entre los 18 y 40 años de ambos géneros, en su mayoría de religión católica, del Hotel del Campo de la ciudad de Quezaltenango. En su metodología se utilizó el tipo de investigación cuantitativa, de diseño descriptivo. Así mismo el instrumento que utilizó para recoger la información de las variables de estudio fue un cuestionario con opciones de respuesta sí, no y por qué. Como resultado de la investigación se determinó que los trabajadores se sienten satisfechos de pertenecer a la institución, lo cual genera un buen clima organizacional que favorece y respalda el trabajo en equipo. El resultado es fiable porque el 91% de participantes respondieron afirmativamente a todas las interrogantes según los indicadores. Mientras que el 11% de las interrogantes no fueron relevantes dentro del estudio como es el caso del indicador de autonomía que los trabajadores desarrollan en su ámbito laboral.

De acuerdo a la investigación, el trabajo en equipo de una organización es un aspecto importante para crear un mecanismo eficiente que sirva para efectuar las actividades y los proyectos apropiadamente. Un equipo o grupo habitualmente tiene un líder, que guía a los demás miembros para lograr las expectativas de la organización. Además, cada líder de equipo debe incorporar a todos sus colaboradores para incrementar la motivación y la moral en el ambiente de trabajo. Un trabajador no puede abarcar o encargarse de todas las responsabilidades de una organización. Cada directivo tiene ciertas habilidades que contribuyen con un área específica. En otras palabras, un área tiene un conjunto de trabajadores que participan individualmente con algo, para alcanzar las metas de la organización.

Antecedentes nacionales

Aguilar y Guerrero (2014) en la tesis: “Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal de los centros de educación básica alternativa estatales en la jurisdicción de la UGEL N° 04”. El objetivo de la investigación fue determinar la relación existente entre las Habilidades directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente. La investigación es del tipo descriptiva y correlacional causal, la muestra estudiada fue de 320 docentes de los CEBAs. Para conocer si las Habilidades Directivas desarrolladas por los directores se relacionan positivamente con la Satisfacción Laboral del personal docente, se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple porque la población se encontraba en un solo lugar, y todas las unidades de investigación tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Para el recojo de información se aplicó el cuestionario, el cual constó de 12 preguntas cerradas relacionadas a las habilidades directivas y 12 preguntas referentes a la satisfacción laboral. Se concluyó, de acuerdo a los resultados obtenidos que existe relación esquivada entre las Habilidades Directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los directores no realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser reforzadas para un adecuado desempeño de la institución educativa; evidenciándose desmotivación, falta de disposición en sus responsabilidades, no tienen estrategia de motivación y muestran ineficiencia en la solución de conflictos de los docentes.

Al respecto según las conclusiones de la investigación se deduce que las habilidades directivas son relevantes para la satisfacción laboral de los docentes, teniendo en cuenta que las habilidades son elementos que se manifiestan constantemente durante la ejecución del trabajo del directivo, siendo este un líder que posea un pensamiento estratégico, que sepa motivar a sus trabajadores, tener buenas relaciones interpersonales, habilidades sociales, habilidades comunicativas, habilidades para el cumplimiento de las metas propuestas. Todo ello tiene que ser desarrollado por los directivos en forma oportuna y coherente para generar la satisfacción laboral de los docentes.

Flores (2016) En su tesis “Trabajo en equipo y desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público “Manuel González Prada 2015”. El objetivo del estudio de investigación fue determinar la relación entre el trabajo en equipo y el desempeño docente. La población estuvo conformada por 88 docentes, la investigación fue de tipo básico, y

diseño no experimental de corte transversal y correlacional; asimismo, el método empleado es hipotético deductivo, se aplicó cuestionarios sobre trabajo en equipo y sobre desempeño docente. De acuerdo a la recolección de los datos, el procesamiento de la información y el análisis de los datos descriptivos e inferenciales, dieron como resultado la prueba de Spearman igual a 0,523 y un p-valor igual a 0,000, llegando a la conclusión que existe una relación directa, moderada y significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño docente de la institución.

Según esta investigación se deduce que el trabajo en equipo es un factor primordial en el desempeño de los docentes, Contar con un buen equipo es esencial para alcanzar un alto rendimiento en cualquier proyecto. Al apoyarnos en otras personas, podemos hacer cada tarea más rápido, llegar más lejos y tener más impacto en el desarrollo personal e institucional.

Salazar (2017) En su tesis: “Clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash – Sede Huaraz, 2016”. El objetivo de la investigación fue Establecer la relación entre el clima organizacional y el trabajo en equipo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash sede Huaraz – 2016. La investigación es no experimental, con un diseño descriptivo correlacional, con una muestra piloto de 21 trabajadores a la Ugel Huaraz con características similares al estudio, se empleó como instrumento el cuestionario y como técnica la encuesta; se realizó el análisis de Coeficiente de Cron Bach, obteniéndose un $\alpha = 0.91$ para la variable clima organizacional y un $\alpha = 0.89$ para la variable trabajo en equipo, lo que se confirmó que existe una confiabilidad alta del instrumento. Se aplicó una muestra a 105 trabajadores del Gobierno Regional y para el análisis de la verificación de la hipótesis se utilizó el estadístico Chi cuadrado (X^2), los resultados fueron: el valor Chi calculado $95,411 > 9,488$ valor Chi tabular, dicho valor se encuentra fuera de la región de aceptación de la hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación H_1 , concluyendo que existe relación entre clima organizacional y trabajo en equipo, por lo tanto a mejor clima organizacional mejor desarrollo del equipo de trabajo.

Al respecto según esta tesis el trabajo en equipo está caracterizada por todas las personas proactivas que son capaces de responsabilizarse por la mejora del clima organizacional. Para ello se sigue la convicción en un objetivo en común plasmada en la visión y misión de la IE como objetivos claros que ayudan a no derrochar la perspectiva que

estas cualidades están dirigidas a la transformación de la organización y por ende a la sociedad.

Córdova (2017) En su tesis: “Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017”. El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre las Habilidades Directivas y el Clima Institucional en las instituciones educativas pertenecientes a la unidad de gestión educativa 06 - Ate. La metodología utilizada se basó en un enfoque cuantitativo, tipo y diseño básico, descriptivo correlacional. La muestra estuvo constituida por 98 docentes pertenecientes a Red 12 de la Ugel 06 del distrito de Ate. Se aplicaron dos instrumentos; uno que mide las Habilidades directivas y otro que mide el Clima institucional desde la percepción de los docentes. Ambos instrumentos presentan su validez y confiabilidad respectiva. En cuanto a los resultados, se determinó la relación significativa entre las Habilidades directivas y la dimensión Comportamiento institucional, con un nivel de correlación moderada. Así mismo, existe relación entre las Habilidades directivas con cada una de las dimensiones del Clima institucional, con niveles de correlación moderados, a excepción de la relación entre las Habilidades directivas y la Capacidad Organizacional, que demuestra un nivel de correlación débil. Asimismo, existe una mayor predominancia del nivel regular en las Habilidades Directivas, y la predominancia del nivel alto en el Clima institucional.

Según esta tesis en sus resultados las habilidades directivas y el clima institucional tienen un grado de correlación débil, tiene mucha presencia en la toma de decisiones, desarrollo habilidades y capacidades donde el líder pedagógico tiene que ser transformacional e innovador, orientando la misión y visión como proceso de gestión educativa para lograr un ambiente positivo y optimista. El director debe generar un clima favorable para trabajar en equipo fomentando las buenas prácticas de gestión en el centro educativo que permita la búsqueda de soluciones a los problemas para el éxito de un clima favorable. En esta tesis se aporta que en la gestión Directiva las habilidades juegan un rol importante en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en los documentos de gestión para lograr un clima institucional adecuado.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Bases Teóricas de la variable habilidades directivas

Teoría neoclásica

Según Chiavenato (2006) mencionó que en la teoría neoclásica “el administrador además de conocer los aspectos técnicos y específicos de su trabajo debe también conocer la dirección de personas en las organizaciones, por tales motivos la administración es una técnica social importante” (p.129). Coincidiendo con el autor la teoría neoclásica incorpora otros enfoques teóricos que se consideran de importancia dentro de la administración, entre ellas podemos mencionar ciertas habilidades directivas como son: la organización, la dinámica de grupos, la comunicación interpersonal, el liderazgo, la apertura hacia la dirección democrática.

Esta teoría hace mención sobre la dirección de los recursos humanos dentro de las organizaciones, Teniendo en cuenta que para alcanzar las metas proyectadas en una organización, dependerá en gran parte de la forma en que su personal es administrado, organizado, dirigido y controlado. En tal sentido, cada integrante del capital humano debe ser consciente de la importancia de su labor dentro de la organización ya que son el componente fundamental de la estructura organizacional.

Uno de los desafíos constantes que confrontan las instituciones es la mejorar y potenciar las habilidades y destrezas de sus trabajadores y colaboradores que la integran. La administración de los recursos humanos tiene como objetivo mejorar las aportaciones de las personas afectas o vinculadas a la organización.

Teoría estructuralista

Al respecto Chiavenato (2006, p. 247) quien mencionó sobre la teoría estructuralista que la persona exitosa en todas las organizaciones debe contar con ciertas características de personalidad, enfocando así al hombre organizacional. Igualmente; señaló que la persona debe ser flexible de acuerdo a los cambios que se den, se conoce que en toda organización existe diversidad de cargos o desempeños, es decir la persona debe saber afrontar el cambio a veces brusco que se puede dar y adaptarse a las nuevas relaciones. Para Chiavenato ser tolerante a las frustraciones, es esquivar el desgaste emocional proveniente del conflicto entre las necesidades de la organización y necesidades individuales, cuya mediación se hace a través de métodos racionales.

Para los estructuralistas, la sociedad moderna y globalizada, es una sociedad de organizaciones en donde el hombre depende para nacer, crecer, vivir y morir, según sus habilidades y capacidades de desarrollarse en un mundo cambiante.

Las organizaciones de la actualidad se diferencian unas de otras, pues cada quien exige a sus integrantes determinadas características de personalidad. Estas cualidades facultan la participación activa de la persona en diversas organizaciones, en las cuales desempeña diversas funciones en proporción a su preparación y capacidad que posee.

El proceso de desarrollo de las organizaciones se dieron a lo largo de cuatro etapas, que son: Etapa de la naturaleza, considerada como la etapa de inicio y base para las demás etapas, en ella se manifiesta que la subsistencia de la humanidad dependía en gran medida de los elementos naturales. En cuanto a la etapa del trabajo, a raíz de las dificultades de la subsistencia humana, surge una necesidad de trabajar para adquirir ciertos elementos de la naturaleza, esto provoca una verdadera revolución en el desarrollo de la humanidad para formar organizaciones en relación a sus necesidades. Etapa del capital, es esta etapa el capital prepondera sobre la naturaleza y el trabajo, convirtiéndose de esta manera en uno de los aspectos básicos de la vida social. Etapa de la organización, en esta etapa tanto la naturaleza, el trabajo y el capital se someten a las condiciones de cada organización.

Enfoques teóricos de las habilidades directivas

Según Katz (1974) (como se citó en Chiavenato, 2004, p.3) mencionó que existen tres habilidades básicas para el desempeño administrativo exitoso:

Habilidades técnicas. Katz relacionó estas habilidades con el uso de conocimientos específicos y las técnicas, procedimientos relacionadas al trabajo. Así mismo mencionó que la habilidad técnica se relaciona con el hacer. De esta manera se cumple también en los directivos en las instituciones educativas de hoy, cuando se nutren de los conocimientos teóricos aplicándolas en su quehacer diario.

Habilidades humanas. Relacionó esta habilidad con la interacción personal, el trato hacia las personas y la facilidad para una relación interpersonal y grupal, de esta manera incluyeron la capacidad de comunicación, motivación, coordinación, el dirigir y resolver conflictos individuales o grupales. En algunas instituciones educativas hace falta fortalecer esta habilidad de un directivo.

Habilidades conceptuales. Para Katz las habilidades conceptuales hacen referencia a la visión total de la organización en donde la persona muestra facilidad para aplicar ideas,

conceptos, teorías, comprendiendo las diversas funciones de la organización y relacionando con el ambiente para poder encontrar oportunidades que le permitan planear el futuro. Por ello es necesario que el directivo conozca sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su institución.

Estas tres habilidades son utilizadas actualmente y se relacionan con el trabajo cotidiano que tiene un directivo de una institución educativa. Es decir, la habilidad técnica le permitirá el conocimiento teórico que debe tener para ejercer su cargo como directivo, la habilidad humana le permitirá tener una buena relación con su comunidad educativa. Por último las habilidades conceptuales le permitirán tener una visión general de su institución teniendo en cuenta que cada parte es importante para el logro de los objetivos.

Enfoque de roles

Según Mintzberg (1973, citado en Robbins/ Coulter 2005, p.10) identificó un mayor número de habilidades que Katz, estas habilidades propuestas por Mintzberg guarda relación directamente con los papeles gerenciales que creo, estos roles son:

Roles interpersonales:

Representante: Ejecuta su labor encaminado al cumplimiento de los deberes relacionados con aspectos sociales de la empresa.

Líder: Corresponde las funciones administrativas adecuadas que debe desarrollar el directivo, teniendo en cuenta que estas influyen sobre el actuar eficiente de sus colaboradores y por ende en el logro de los objetivos de la organización.

Enlace: El director propicia una red de contactos dentro y fuera de la empresa, en función del nivel o cargo que ejerce. Cuando el director asume altos cargos Los vínculos laterales son mayormente externos, en cambio sí desarrolla niveles más operativos, su vínculo de contactos solo abarca otras unidades de la organización.

Roles informativos:

Monitor: Corresponde a la búsqueda y obtención continua de información que nos proporcione algún tipo de utilidad en un momento determinado.

Difusor: por medio de esta función se transmite la información al resto de niveles directos de nivel inferior para contribuir en la toma de decisiones por parte de todos los directivos y personal de la organización.

Portavoz: La transmisión de información se da mediante un acto público.

Roles decisorios:

Emprendedor: Iniciativa para buscar nuevas oportunidades, que fomente el cambio a nuevos escenarios. Gestor de problemas o árbitro de conflictos: Corresponde a la resolución de conflictos y desacuerdos que se presentan en los diferentes niveles de la organización ya sea entre personas o departamentos. Distribuidor de recursos: Son las decisiones apropiadas y oportunas sobre la distribución de los recursos tangibles de la organización. Negociador: Es la postura que el director expresa a la hora de negociar las alternativas de solución frente a los problemas que se generan bajo su mando.

En la actualidad no todos los que ejercen cargos directivos desarrollan los roles y habilidades que se mencionó, ni la dinámica con que las ejercen va a ser igual. Esto va a depender del tipo de organización, del cargo que desempeñe en la jerarquía, del grado de autonomía y libertad para tomar decisiones dentro de la organización o de la clase del trabajo que realice o supervise y dirija.

ROLES DEL GERENTE

Cuadro 1.2
Roles del gerente según Mintzberg

Rol	Descripción	Ejemplos de actividades identificables
Interpersonal		
Figura de autoridad	Jefe simbólico; obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social	Recibir a los visitantes; firmar documentos legales
Líder	Responsable de la motivación de los subordinados; responsable de reunir al personal, capacitarlo y deberes relacionados	Realizar prácticamente todas las actividades que se refieren a los subordinados
Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información	Tramitar el correo; trabajar con organismos externos; realizar otras actividades con gente de fuera
Informativo		
Supervisor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente	Leer periódicos e informes; cultivar contactos personales
Difusor	Transmite la información recibida de fuera o de los subordinados a los miembros de la organización	Celebrar juntas de información; llamar por teléfono para difundir información
Vocero	Transmite información a gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etcétera	Celebrar juntas de directores; dar información a los medios de comunicación
De decisión		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia "proyectos de mejora" para producir cambios	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos
Manejador de perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas	Organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis
Distribuidor de recursos	Es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización	Programar; solicitar autorizaciones; realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados
Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones	Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato

Fuente: H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Nueva York, Harper & Row, 1973, pp. 93-94. Copyright © 1973 por Henry Mintzberg. Reimpreso con autorización de Harper & Row, Publishers, Inc.

Figura 1: Modelo de roles del gerente

Fuente: Administración, Robbins Stephen / Coulter Mary (2005, p.10).

Enfoque de perfiles emocionales

Davidson (2012) refirió: “Un estado emocional es la unidad más pequeña y efímera de emoción, es la manera de responder a las experiencias que tenemos en nuestra vida”, a su vez incide en los estados y rasgos emocionales, (p. 67). El estado emocional es la activación que se produce como reacción ante una situación percibida que se manifiesta de manera evidente; una emoción es un estado agudo que se caracteriza por la interrupción de la experiencia y la actividad rutinaria; como tal, la emoción puede generar sentimiento subjetivo de placer o disgusto, respuesta fisiológica.

Davidson (2012) expresó: “el perfil emocional está configurado por seis dimensiones, el ser emocional que somos es el producto de la combinación de diferentes cantidades de estos seis componentes”: Resistencia, se manifiesta mediante el ritmo de recuperación ante la adversidad del contexto. Actitud, es la capacidad de mantener constantemente una emoción perseverante. Intuición Social, es la capacidad de captar las señales sociales que emiten las personas de su entorno. Autoconciencia, es el modo en que percibimos los sentimientos corporales que reflejan las emociones. Sensibilidad al contexto, es la regulación de nuestras respuestas emocionales para considerar el ambiente en el que nos desenvolvemos. Por último la atención; es la capacidad de concentración clara y encuadrada. (p. 23)

De acuerdo a la propuesta del autor, nos señala que cada individuo enfrenta las situaciones que se nos presenta en el subsistir diario, mediante la integración y conexión de las seis dimensiones que conforman nuestro perfil emocional. Esto no quiere decir que debemos tener un determinado perfil emocional. Sin embargo, tomando en cuenta la diversidad de cada persona, puede ser útil modificar alguna de las dimensiones si eso nos ayuda a enmendar en determinados aspectos. El cambio es posible porque existen muchos programas educativos en los que, a partir del desarrollo de habilidades socio emocionales adecuadas y oportunas, las personas aprenden a dominar sus emociones, a relacionarse apropiadamente con las personas de su entorno, a perfeccionar la autoestima y, en general, a mejorar su desarrollo personal, y casi siempre los beneficios emocionales van acompañados del rendimiento cognitivo.

Inteligencia emocional

Mayer (2008) refirió: “una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual

información sirve de guía para nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento” (p. 45). La inteligencia emocional engloba aptitudes, destrezas y potencial, que se expresan en las acciones de cada individuo, para obtener el triunfo en distintos aspectos, las personas que se esmeran por regular sus emociones e impulsos constantemente, desarrollan la autodisciplina, el altruismo, automotivación, luchando con coraje ante las posibles desilusiones, dominando sus propios impulsos y normalizando sus estados de ánimo, precaviendo que la angustia se interponga con su razón y profundizando constantemente la confianza y empatía con las personas que se interrelaciona.

Al respecto consideramos la propuesta de Goleman (1996, p.101), quien desintegró el estudio de la inteligencia emocional en cinco competencias básicas, para estudiarla detalladamente. Cuyas competencias son: (a) Conocimiento de sí mismo, identificar las propias emociones y estados de ánimos. (b) Autodirección, capacidad de regular los impulsos y estados de ánimo. (c) Motivación, se manifiesta en distintos aspectos, ya sea mediante los estímulos económicos, recompensas y reconocimientos. (d) Empatía, habilidad de comprender el estado emocional de otras personas. (e) Destreza social, el dominio en el manejo de las relaciones interpersonales.

Estas competencias de la inteligencia emocional, planteadas por Goleman son capacidades que nos permite controlar nuestras emociones y expresarlas de forma asertiva. A través de ella logramos motivarnos, controlamos nuestros impulsos, regulamos los estados de ánimo y empatizamos con los demás. Nos permite no solo convivir con quienes nos rodean, sino sobrevivir ante los distintos cambios que pueda suscitar dentro y fuera de la organización. Es en fin, la que controla gran parte de quiénes somos.

Enfoque competencias gerenciales

Gardner (1995) Manifestó que ser competente, “es la disposición de las personas en dar solución a sus problemas reales y producir un nuevo conocimiento” (p.53). Teniendo en cuenta la postura del autor, se deduce que ser competente es ser eficaz y eficiente, es decir tener talento y habilidad, La competencia gerencial se manifiesta cuando el directivo está preparado y facultado para enfrentar la realidad, mediante una adecuada y oportuna interacción entre el conocimiento y las habilidades que posee.

Al respecto Gutiérrez (2011) manifestó que la competencia, “es la característica personal que diferencia a las personas; son las que los convierte más competentes que otros, formas de comprender motivos, sus rasgos de personalidad, percepción y asunción del rol, habilidades y conocimientos.” Por otro lado el autor, clasifica las competencias gerenciales en: laborales, científicas, ciudadanas, básicas y específicas. (p 4)

De acuerdo a lo planteado, las competencias gerenciales ayudan a que las personas sobresalgan en distintos trabajos, siendo clave el manejo y la interacción de estos cinco tipos de competencias. A partir de ello se concluye que un directivo debe ejercer un liderazgo ya que está en sus manos el éxito de la institución, teniendo en cuenta que el mismo debe contar con destrezas, habilidades, capacidades y conocimientos y una actividad positiva y emotiva, además de un carisma y una oratoria con el que encante y persuade a su equipo o equipos de trabajo.

Al respecto consideramos la propuesta de Hellriegel (2012) quien indicó con respecto a las competencias, que son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones” (p 5). Considerando todo lo mencionado, el enfoque de competencias no significa únicamente contar con las destrezas necesarias para el desarrollo de ciertas actividades profesionales, si no por el contrario también integra y ahonda un cúmulo de conductas, valores y actitudes, necesarios para el desempeño del cargo a ejercer dentro de la organización.

Variable 1: Habilidades directivas

Definición de habilidades directivas

Al respecto consideramos la definición del Diccionario de la Real Academia Española (2014), el cual describe que la habilidad proviene del término latino *habilitas* que corresponde al talento, la pericia o la aptitud para ejecutar alguna actividad, y el término *gerencia* se usa para nombrar al cúmulo de empleados de alta calificación que se responsabiliza de dirigir y gestionar los asuntos de una organización, como coordinar los recursos internos y externos, representar a la empresa frente a terceros y gobernar las metas y objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta la definición anterior, podemos describir que las habilidades directivas son un conjunto de destrezas y conocimientos que una persona posee para

desarrollar las diversas actividades gerenciales, coordinando en función a su rol protagónico de director o líder de un grupo de trabajo en la que se desenvuelve.

Las habilidades se consideran necesarias para el desempeño adecuado de un puesto directivo. Estas habilidades se pueden potencializar mediante programas de capacitación específicos o a través de la propia experiencia en el ejercicio de un puesto directivo. Las habilidades requeridas están directamente relacionadas con las funciones directivas. De manera que estarían dirigidas al desempeño adecuado de las funciones de planificación, organización y control de las decisiones tomadas, como también de la dirección del recurso humano de colaboradores con los que el directivo debe trabajar, en este aspecto se deben agregar las habilidades interpersonales, comunicativas y gestión de la información, de decisor y de emprendedor.

Chiavenato (2004) refirió:

El triunfo de un administrador se logrará en función de sus logros y no de la postura que refleje, es decir que, para llegar al éxito, se debe considerar ciertas habilidades que demuestren su desempeño laboral eficiente, el cual vendría a ser el producto de las habilidades que utiliza en el desarrollo de sus funciones directivas. Es así que la personalidad que muestre un administrador frente a sus colaboradores, no es un aspecto relevante que determine el triunfo de la organización. La puesta en práctica de las habilidades transforma los conocimientos en acciones, es el nivel competente que todo gerente debe alcanzar al desarrollar ciertas habilidades, para ejercer un buen desempeño laboral de acuerdo al cargo que ejerce dentro de la organización. (p.25)

Tomando en cuenta la postura del autor las habilidades son consideradas fundamentales para el trabajo directivo efectivo, puesto que es una fusión de conocimientos especiales y aptitudes que tiene en cuenta las dimensiones cognitivas, emocionales y volitivas. Las habilidades que el directivo posea, repercutirán y reflejara en el buen desempeño de sus funciones administrativas.

Al respecto Reh (2009) manifestó que, “las habilidades personales consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo” (p.72). Desde el punto de vista del autor, las habilidades se manifiestan como un conjunto destrezas que se desarrollan dentro de un ámbito laboral, ya sean grupales e individuales,

estas habilidades se evidencian en distintos aspectos al momento de interactuar con el grupo de trabajo, así encontramos la parte emocional, factor primordial para regular el estrés, desarrollo personal, y la resolución de conflictos en forma oportuna y adecuada.

Para Goyal (2013) afirmó que, “las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización” (p. 43). Contar con excelentes habilidades personales, es prácticamente ser una persona de éxito, porque al poner en marcha ciertas habilidades, El directivo tiene la facultad de dirigir eficientemente una organización, puesto que ciertas capacidades y destrezas le permite desempeñar su función en forma adecuada y relacionarse asertivamente con los demás integrantes de la organización.

Whetten y Cameron (2011) afirmaron que: “las habilidades directivas son conductuales; no son atributos de la personalidad o tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados”, (p.9). Las habilidades directivas son capacidades y actitudes utilizadas por un directivo que demuestra ser eficaz y eficiente. Maneja diversas estrategias, procedimientos e instrumentos para una excelente administración y así optimizar tiempo y recursos cumpliendo los objetivos establecidos previamente.

Whetten y Cameron (2011) señalaron:

Todas las habilidades tienen la posibilidad de ser mejor a través de la práctica. Es por eso que, cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas debe incorporar la ejecución práctica simultáneamente de lo teórico, ya que las actividades a desarrollar sin la orientación conceptual necesaria son infundadas, donde se desconoce la necesidad de flexibilidad y adecuación a los diversos cambios situacionales. Es así que, el desarrollo de las competencias de las habilidades directivas está correlacionado el aspecto teórico con el desarrollo de práctica. (p.13)

Esta reflexión sobre la práctica en función de la teoría, brinda herramientas conceptuales para perfeccionar las habilidades que a medida que se van desarrollando en el ámbito laboral. De esta manera las personas que dirigen las organizaciones están mejor equipadas y preparadas para enfrentar los cambios constantes que las empresas atraviesan en este mundo globalizado.

Es fundamental que un buen directivo adquiera la capacidad para solucionar los conflictos laborales, de tal forma que el trabajador pueda expresar sus necesidades en función a los inconvenientes de la empresa y su superior tenga la capacidad de resolverla sin acudir a terceros. Un jefe que infunda confianza es uno que también sea capaz de resolver las situaciones complicadas de manera rápida y efectiva. De la misma manera es importante que las personas que van a estar en los puestos más altos de las organizaciones desarrollen habilidades interpersonales, de manera que los subordinados vean a su superior como una persona de confianza con la que pueden contar para el buen desarrollo de su trabajo y de las actividades empresariales mientras, a su vez, también es una persona que infunde respeto como máximo responsable.

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS ESENCIALES

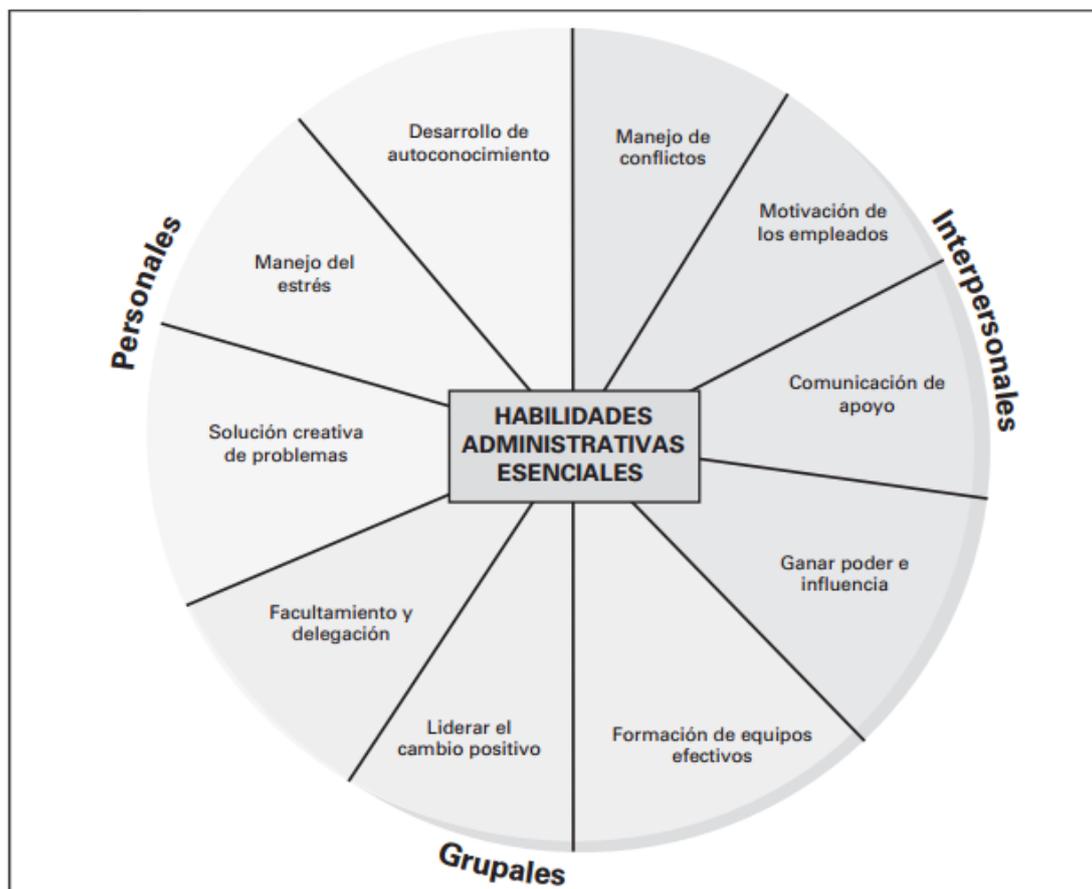


Figura 2. Modelo de habilidades administrativas

Fuente: Habilidades directivas Whetten y Cameron (2011)

Una habilidad directiva es el dominio cognitivo y la experiencia que permite ejecutar diferentes acciones con la ayuda de variadas metodologías y técnicas de acuerdo al contexto

y las personas con quienes se labora buscando siempre el éxito de la institución. En el ambiente de los empresarios se conocen como habilidades directivas, a las destrezas básicas y fundamentales que debe conocer todo director o gerente para conducirse de manera ejemplar e irradiar confianza en los demás y motivarlos a superarlo. Todo esto significa asumir responsabilidades propias y académicas (Huerta, 2006).

Katz, (1955) citado por Robbins Coulter, (2006), definió tres habilidades administrativas básicas que los gerentes requieren para desarrollar sus funciones directivas. Entre ellas tenemos las habilidades técnicas, guardan relación con los conocimientos y competencias en una determinada área. Por otra parte las habilidades personales, manifiestan la capacidad de trabajar adecuadamente con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Por último, las habilidades conceptuales, son las que deben poseer los gerentes para razonar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas. (p.12)

Estas tres habilidades van estrechamente ligadas, son un conjunto de habilidades que determinan la manera en la cual interactuamos con otras personas. Al ser un director de los equipos de trabajo, necesita de ciertas habilidades, tanto generales como específicas. En la actualidad nuestros directores deberían poseer las siguientes habilidades: Capacidad emprendedora, Coordinación, Conocimiento técnico, Sentido pragmático, Control, Facilidad para el trabajo en equipo, entre otras.

Características de las habilidades directivas

Para describir las características las habilidades directivas se han considerado referencias y definiciones de las teorías y enfoques que están plasmadas dentro del marco teórico del presente trabajo de investigación. Partiendo de ellas, las habilidades directivas presentan las siguientes características: (a) Conductuales, debido al conjunto identificable de acciones, ya que no son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas, muy por el contrario las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones o conductas que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados.(b) Observables por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.(c) Controlables, están bajo el control del individuo, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra persona y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que las personas pueden controlar por sí misma. (d) Desarrollables, los

individuos pueden mejorar sus habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación, progresando de menor a mayor competencia en las habilidades directivas. (e) Interrelacionadas, funcionan en su conjunto como una combinación para alcanzar los resultados deseados. Se apoyan unas con otras. Es casi inadecuado desarrollar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas sencillas o reiteradas; son un conjunto compuesto de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en lo particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. (f) Contradictorias, por su diversidad, pueden parecer incompatibles. No están dirigidas hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni particularmente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor.

Importancia de las habilidades directivas

Al respecto consideramos la propuesta de Aguilar (2009), quien manifestó que las habilidades directivas son de suma importancia, considerando que se necesitan ciertas habilidades tanto generales como específicas para desempeñar eficaz y eficientemente las funciones directivas, sin importar el nivel o jerarquía que se ocupe en la organización. Por otra parte, es necesario mencionar que las habilidades que debe tener un directivo varían de acuerdo al contexto en el cual se desarrolla la organización. Sin embargo, hay un cierto grupo de estas habilidades que debe ser desarrollada por el gerente como lo son las habilidades humanas que es fundamental para cualquier organización. En tal sentido, la relevancia del desarrollo de las habilidades humanas se sustenta en que gran parte del trabajo se lleva a cabo con personas, por tal motivo se hacen esenciales para el dirigir adecuadamente un determinado grupo de trabajo. Las habilidades humanas de los directivos reflejan en su capacidad de liderazgo y es una herramienta primordial para para trabajar y comprenderse con su equipo de trabajo. Se debe tener en cuenta que este tipo de habilidades tiene más trascendencia para aquellos trabajos de dirección que requiere interacción con otros empleados.

Por consiguiente, un directivo debe estar lo suficientemente preparado para asumir las funciones dentro de su organización así como enfrentar los tiempos adversos y difíciles en su empresa para poder sacar a su organización adelante y no dejarla caer. Para este efecto, las habilidades de un directivo son de mucha importancia ya que le va permitir definir el rumbo de la organización y su permanencia en el sector empresarial donde se desarrolle. Por

esta razón, las herramientas obtenidas en el transcurso de su preparación le facilitarían la tarea de direccionar de la forma más adecuada su gerencia para obtener óptimos resultados.

Definición de las Dimensiones de habilidades directivas

Para la presente investigación se tendrá en cuenta las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: Habilidades conceptuales

Chiavenato (2004), quien manifestó que:

La habilidad conceptual, es una visión panorámica de la organización, para su estudio, desarrollo y comprensión se debe contar con las fuentes teóricas abstractas necesarias para aportar en los conocimientos de quien asuma el cargo directivo. Es decir un directivo con habilidades conceptuales tiene la capacidad cognitiva más sofisticada, y está apto para comprender las diversas funciones y estructuras de la organización. Este tipo de habilidades guardan relación con el pensamiento, razonamiento, la evaluación de las situaciones y el planteamiento de las alternativas de la solución ante los problemas que se presentan. (p.25).

Por tanto teniendo en cuenta la propuesta del autor, la habilidad conceptual es la capacidad cognitiva que se expresa a través de los conocimientos que toda persona que asuma el cargo directivo debe poner en práctica para comprender los acontecimientos y hechos que se desencadenan durante el desarrollo de la organización, de esta manera dar soluciones oportunas y adecuadas, tomando decisiones consensuadas que le permitan desempeñar su función de manera eficaz y eficiente dentro de la organización.

Al respecto Katz (1999) refirió que: “Son habilidades para contemplar la empresa como un todo, incluyen el reconocimiento de la interdependencia de las funciones empresariales y como los cambios en una de ellas afectan a las restantes” (p. 67). Es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

Por su parte Alvarado (1990) mencionó que, “Son las capacidades necesarias en el interacción que debe desarrollar el directivo, para lograr el progreso de la organización o el área o departamento que está a su cargo” (p.68). Según lo mencionado se afirma que este tipo de habilidad sirve para entender las situaciones complejas de la empresa y a nivel

general, y en el reajuste del actuar y personalidad de los miembros que integran la organización. Esta habilidad hace que se identifiquen con los objetivos de la organización y no sólo con los objetivos y las necesidades de su grupo de trabajo.

Pérez y Rosales (1997) refirieron:

Habilidades Intelectuales, es la destreza del director donde ve a la empresa como un todo, por ello coordina e integra los intereses de la organización y sus actividades, así como también visualiza a la organización bajo un enfoque sistémico, identificando cada elemento que la integra, sus interrelaciones y variaciones que afectan de manera positiva o negativamente a la institución.
(p. 99)

Se fundamenta en el conocimiento global de la organización, con mucho análisis y creatividad. Aquí se priorizan los objetivos, las estrategias y tácticas. Cuanto mejor se lleve a cabo esta preparación mayor garantía de éxito se obtendrá en las posteriores fases. Los directivos de las empresas son lo que ejecutan éstas laborales. Se refiere a las personas que tienen la facultad y cualidades para planificar y ver con una visión global y a futuro.

Pensamiento estratégico

Ohmae (2004) definió: “El pensamiento estratégico como la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas. El pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una vigorización perpetua para esa visión” (p.7). La utilización y aplicación del Pensamiento Estratégico dentro del funcionamiento de una empresa es de gran importancia debido a que permite, a los directivos, tener un juicio coherente, razonable y colectivo, partiendo de una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa, incorporando a su vez elementos intuitivos y analíticos que orienten a un acuerdo entre el equipo administrativo al momento de tomar decisiones oportunas, es decir, permite llegar a una planeación efectiva.

Sánchez (2007), “El pensamiento estratégico es un proceso intuitivo que provee el enfoque necesario para futuros trabajos de planeación de la empresa”. Los resultados de este tipo de pensamiento se manifiestan en la misión, visión y estrategia de la empresa.

Al respecto Robert (2006) señaló que el pensamiento estratégico es un proceso que ocurre en la mente del directivo y le permite proyectar cómo será el aspecto de la

organización en el futuro, donde los integrantes de la misma se convierten en elementos fundamentales.

Sin embargo, Mintzberg (1998), citado por Pérez (2008) planteó que, el punto de partida del pensamiento estratégico es comprender que el cerebro humano es la herramienta que se va a utilizar en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. Lo segundo es aceptar, que la receta para lograr el éxito en el desarrollo de la estrategia, consiste en mezclar el método analítico con la flexibilidad mental.

Desarrollo de autoconocimiento

Whetten y Cameron (2011, p. 59) refirieron, como la valoración personal, como reflejamos nuestros sentimientos frente a las cosas, como es nuestro comportamiento con las demás personas, lo que aspiramos obtener y lo que deseamos, todo está fuertemente influenciado por nuestros valores, estilos de aprendizaje, disposición hacia el cambio y tendencia interpersonal.

El autoconocimiento es el resultado de un proceso reflexivo mediante el cual la persona adquiere noción de su propia personalidad, de sus cualidades y características. Está justificado en aprender a querernos y a conocernos a nosotros mismos. Es el conocimiento propio, que implica la madurez de conocer las cualidades y los defectos propios. Es la misión más importante que se tiene que realizar antes de desarrollar cualquier actividad y antes de intentar conocer a las demás personas.

Análisis de los problemas

Whetten y Cameron (2011) definieron dos formas de solucionar los problemas, de manera analítica y creativa. El análisis del problema otorga un detallado estudio sobre las causas que originaron el problema, mientras que la parte creativa aborda un conjunto de estrategias prácticas para solucionar los problemas, por ello la persona que asuma la función directiva debe contar con la capacidad de enfrentar problemas partiendo de un profundo análisis y utilizando la innovación creativa de alternativas de solución. (p. 178)

Una persona con cargo directivo debe hacer un análisis específico y minucioso frente a los problemas que se le presenta, para darle una solución oportuna, Por otro lado, el directivo debe ser capaz de ver las actividades en forma abstracta y relacionarlas con otras. Se puede mencionar que los que desarrollan cargos administrativos, necesariamente deben saber llevar un trayecto adecuado para controlar los problemas trascendiéndolas en

oportunidades de mejoramiento que en dificultades de provocan inestabilidad o declinación organizacional.

Dimensión 2: Habilidades técnicas

Chiavenato (2004) definió que:

Engloba una preparación especializada y la habilidad de elaborar técnicas que correspondan con el trabajo y su desarrollo, así como con los, objetos, procesos, materiales físicos y concretos. Es mucho más fácil trabajar con objetos y con números, ya que son inmóviles e inactivos, no responden ni se rebelan a la actividad del administrador. (p. 25)

Es la capacidad de utilizar herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, para efectuar su trabajo. Estas destrezas incluyen conocimientos que permitirán un buen desempeño de las labores. Es así que los directores hacen uso de las habilidades técnicas en diferentes niveles, sin embargo, lo primordial es identificar y ejecutar las habilidades técnicas que deben tener los demás miembros de la organización.

Pérez (1997) y Rosales (1997), manifestó que:

Las habilidades técnicas son un conjunto de destrezas para usar herramientas, procedimientos y métodos en forma especializada. Involucra la habilidad de poner en práctica las técnicas, los métodos y medios apropiados para la realización de actividades específicas y que se obtienen mediante la preparación y capacitación o por medio de la experiencia. (p. 56).

Las habilidades técnicas no son las mismas para todos los directivos, éstas son adquiridas según el desempeño laboral de cada uno. Este tipo de habilidades son necesarias e importantes para el manejo del trabajo de los gerentes porque les ofrece las herramientas necesarias para comprender e involucrarse en el trabajo de sus colaboradores y de esta manera habituar un modelo de direccionamiento de acuerdo a las necesidades y exigencia de la organización.

Al respecto consideramos la propuesta de Katz (1999), quien indicó que las habilidades técnicas son las que abordan estudios detallados y la destreza de poner en práctica estos conocimientos vinculados con el trabajo y los procedimientos específicos, el

desarrollo de este tipo de técnicas guarda estrecha relación con la acción, con la actividad y con los materiales, ya sean estos físicos, concretos o procesos. (p.69)

Las destrezas Técnicas no solo se adquieren mediante el conocimiento sino también mediante la experiencia y se ponen en práctica en la elaboración de procedimientos o estándares para un área específica o en toda la organización donde trabaja conforme a su cargo.

Uso e integración de la tecnología

De acuerdo a Cabero, (1998) quién refirió que las modernas tecnologías de información y comunicación se mueven en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero su movimiento, no sólo se presenta en forma apartada uno de la otra, sino de manera interactiva e interconectadas, lo cual lo hace más elocuente y valioso, permitiendo de esta forma conseguir nuevas realidades comunicativas (p. 198)

El crecimiento social de las tecnologías de información y comunicación se comprende atendiendo a la potencia e influencia que tiene en los diversos espacios sociales y geográficos y las futuras estructuras sociales que están surgiendo, causando una interacción latente entre las tecnologías y los grupos humanos de la sociedad.

Al respecto consideramos la propuesta de Kranzberg (1985, p.50), quien manifestó en su ley sobre la relación entre tecnología y sociedad, que la tecnología no es buena ni mala, ni tampoco neutral, Sin embargo, esta relación no debe comprenderse como una relación pesimista y determinista, sino que a nuestro comprender nos dirige a nuevos escenarios y planteamientos que deben llevarnos mediante la investigación y el análisis de sus resultados a tomar posiciones que definan el camino y la dirección a seguir atendiendo a la sociedad que deseamos construir.

Análisis y manejo de procesos y calidad

Juran (1993) refirió: Es la combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y/o personal empleado para obtener ciertas cualidades de un producto o servicio. Una modificación en cualquiera de esos elementos produce un nuevo proceso.

Al respecto Brut (2007) refirió que el análisis y manejo de procesos y calidad, es una secuencia de actividades dirigidas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga las exigencias del cliente.

Tomando en cuenta la postura de los autores anteriormente citados se deduce que análisis y manejo de procesos y calidad es una herramienta de transformación de la actividad empresarial, esto es un conjunto de disposiciones que planifican y regulan las transformaciones de la organización y la elaboración de un plan de acción para mejorar en función de la eficacia de los procesos que la componen.

Manejo de operaciones

Henri Fayol (1908) señaló las áreas funcionales:

Actividades técnicas: Vinculada con la transformación y la producción de bienes (productos y servicios).

Actividades comerciales: Engloban las transacciones de compra, venta y permuta.

Actividades financieras: Relacionado al uso adecuado del capital.

Actividades de seguridad: Es la preservación y protección de las personas y los bienes.

Actividades contables: Labores destinadas a facilitar los controles y los registros contables.

Actividades administrativas: Es la integración de todas las operaciones de la organización; es decir coordinan y sincronizan las actividades anteriores, por lo cual interfieren e influyen sobre ellas.

Partiendo de estos postulados se llega a la conclusión que los administradores de operaciones son los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Es decir que el manejo de operaciones consiste en ejecutar diversas actividades que implican planificar, organizar, gestionar, dirigir y controlar, para lograr optimizar la función de producción.

Dimensión 3: Habilidades humanas

Chiavenato (2004) refirió: “Tienen relación con el trabajo, con las personas, se refiere a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales, que incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y la resolución de conflictos individuales o agrupados” (p. 25). Es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o como grupos, y de entenderlos, escucharlos y motivarlos para lograr las metas organizacionales.

Para esto es fundamental el espíritu de equipo, la justicia, la imparcialidad y la ética en la resolución de conflictos y en la asignación de elogio y estímulo a los subordinados.

Katz (1999) indico que:

Estas habilidades refieren al trato directo que se da con los demás personas, en la cual destaca la facilidad de relacionarse a nivel personal o grupal, evidenciándose las cualidades comunicativas, donde la expresión comunicativa verbal y no verbal, desarrolladas en forma adecuada son factores que ayudan a relacionarse con facilidad en un ambiente de interacción constante. En conclusión se trata de saber trabajar con las personas que se interactúa en el entorno laboral. (p.72)

De acuerdo a lo referido por el autor, las habilidades humanas hacen referencia a la aptitud y actitud de cada persona al relacionarse con otras, las cuales desarrolla el directivo en relación a su rol protagónico dentro del ámbito laboral. Estas destrezas y capacidades se expresan al interactuar con otras personas, ya sea a nivel individual o al dirigir equipos de trabajo.

Stoner y Freeman (2008) enfatizaron:

Son habilidades humanas, aquellas que necesita el directivo para trabajar, entender y motivar a todas las personas que tiene a su cargo. Mediante estas habilidades, el directivo administra eficientemente al personal de la organización, facultándole alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de proporcionarles facilidades a los empleados en la ejecución del trabajo para el beneficio común de la organización. (p. 21)

Una de las habilidades principales para un gerente son las relaciones interpersonales, siendo estas, las que permiten tener una adecuada interacción con otras personas. Dentro de las más importantes habilidades encontramos, la empatía, las emociones y la sociabilidad. La empatía es una habilidad que nos asigna el espíritu humano, no tener empatía significa no saber reconocer las emociones de los demás, no trabajamos solos en una organización por lo tanto es muy importante desarrollar nuestras habilidades empáticas si deseamos administrar concordancia entre el personal a cargo.

Manejo del estrés

Al respecto consideramos la propuesta de Whetten y Cameron (2005, p. 106) quienes manifestaron las consecuencias que aqueja el estrés, las cuales pueden causar efectos catastróficos, tales como la incapacidad para concentrarse, ansiedad, depresión y hasta diversos tipos de enfermedades en algunos sistemas del cuerpo que presenta baja resistencia. Todas estas consecuencias del estrés se manifiestan en la personalidad de los trabajadores, quienes presentan cierto grado de ausentismo, no satisfechos con su labor, y en algunos casos hasta llegar a altas tasas de accidentes, trayendo esto como consecuencia el declive en el progreso de las organizaciones.

Las causas del estrés están directamente relacionadas con la falta de apoyo que el empleado recibe por parte de sus superiores o un clima laboral hostil, en donde las relaciones sociales son desfavorables, Una de las posibles soluciones ante este aspecto es la comunicación y la escucha activa. El estrés en el trabajo es un problema que se inicia ante determinados efectos ambientales que percibe el trabajador, quedando incapacitado por su falta de preparación ante este tipo de problemas. Este efecto del estrés trae consigo una serie de alteraciones a nivel corporal, mental y emocional, donde destacan casi siempre: la ansiedad, la ira, el dolor físico y la depresión. El objetivo principal del manejo del estrés consiste en tratar de reconocer los agentes causantes de este problema y las posibilidades de solución de la situación, para poder actuar en consecuencia y neutralizarlo.

Comunicación efectiva

Según el estudio de la comunidad de Madrid (2005, p. 40) Una adecuada comunicación, con un argumento fiable, razonable y con efectos de convencimiento, posee la capacidad formar una alianza entre el emisor y receptor. En consecuencia, la unión de estos elementos facilita abordar temas e informaciones de manera adecuada, haciéndolos visible, comprensible, y convincente, para conseguir lo que se desea interiorizar en cada agente receptor de la comunicación.

Al respecto Whetten y Cameron (2011) refirieron que este tipo de comunicación es una comunicación de apoyo, y busca propiciar entre los agentes comunicadores una adecuada relación al momento de enfrentar un determinado problema. Este tipo de comunicación ayuda a expresar y difundir informaciones inadecuadas o solucionar temas difíciles de dialogar, que, al momento de expresarlas, fortalece el vínculo laboral entre las partes que entablan el diálogo.

Manejo de conflictos

A respecto consideramos la postura de Maslow (1965) quien, manifestó que existe cierto grado de ambivalencia en cuanto a la interpretación del significado del conflicto, por ello hay una limitada concepción sobre la percepción razonable del conflicto por parte de los directivos, quienes se enfrentan constantemente a estas situaciones sin poder manejar adecuadamente el control de los desacuerdos producto de los conflictos mal resueltos. Siendo este un ingrediente necesario para regular el comportamiento de los miembros de la organización.

Toda empresa está conformada por equipos de trabajo en los que se agrupan trabajadores de diversas personalidades: extrovertidas, introvertidas, con poca capacidad comunicativa, difíciles de adaptarse a los cambios, etc. El directivo que asuma esta responsabilidad tiene que saber relacionarse con todos ellos para propiciar un ambiente laboral adecuado fuera de distorsiones conflictivas en donde no solo es suficiente tener que cambiar a las personas si no saber rescatar lo mejor de cada uno de sus colaboradores y potenciar sus cualidades más representativas. Sin embargo, se tiene que considerar algunas premisas, las personas no cambian de un día para otro; es algo con lo que se tiene que convivir, sobre todo cuando se trata de personas difíciles al cambio y de salir de su zona de confort. En este aspecto la tolerancia de espera tiene que ser mayor y solo queda hacer algunas modificaciones conductuales de acuerdo al ritmo de adaptación de cada persona

Inteligencia emocional

Goleman (1996) “en cada uno de nosotros se solapan dos mentes distintas: una que piensa y otra que siente”. Al respecto se deduce que estos tipos de mente son relativamente independientes, con circuitos cerebrales diferentes pero que a la vez están interrelacionadas.

De acuerdo al autor, quien define la inteligencia emocional como un conjunto habilidades que nos otorga, entre otros aspectos, tomar el control de nuestros impulsos emocionales, entender los sentimientos más profundos de nuestros semejantes y conducir adecuadamente nuestras relaciones.

Liderar el cambio positivo

Al respecto Whetten y Cameron (2011, p. 538) refirieron que, liderar es un término que se viene utilizando con frecuencia para expresar todo contenido que describe el

comportamiento deseable de una persona que asume el cargo directivo. Un buen líder conlleva al éxito mediante su desempeño organizacional positivo, desde las tendencias económicas, hasta la felicidad de los trabajadores.

Esta destreza que posee el directivo se manifiesta con el potencial positivo que muestra frente a la organización que dirige. El cambio positivo ayuda a los trabajadores expresar cualidades como la colaboración, vitalidad y significado de su labor que desempeña. En síntesis, liderar el cambio positivo se sustenta en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomentar la expresión positiva, el cambio positivo incluye los sentimientos y la razón.

1.3.2 Bases Teóricas de la variable Trabajo en equipo

Teoría científica

Taylor (1911), citado por (Ros Guasch) manifestó que: “las grandes pérdidas se producían por la poca eficacia de todos nuestros actos diarios y el remedio para esta ineficiencia recae en la administración sistemática y no en la búsqueda de hombres excepcionales y extraordinarios” (p. 18). De acuerdo a esta teoría se creía que la obtención de los logros recaía en el trabajo individualizado y el interés propio de aquellos hombres excepcionales que ejercían dichos cargos directivos, presumiendo que la estructura del trabajo estaba condicionada a las funciones y obligaciones que estos desarrollaban. Sin embargo, se planteó una solución para estas ineficiencias las cuales eran el producto de una administración sistematizada en donde todos los integrantes de la empresa juegan un rol importante para el logro de los objetivos.

Fayol 1949, citado por (Ros Guasch) refirió que: “La clasificación de un conjunto de operaciones y actividades de la organización teniendo en cuenta los principios para dirigir que se concretan en centralización, la jerarquía, la unidad de mando y la división el trabajo” (p. 19). De acuerdo a la propuesta del autor donde los trabajos en equipo se daban de forma piramidal tenían mejores ventajas en cuanto a la organización y dirección del manejo de las funciones directivas, Sin embargo, se originaban los problemas de adaptación a los cambios y agilidad de afrontar situaciones cambiantes, y otros aspectos que no favorecían las relaciones interpersonales que se requiere para trabajar en equipo.

Teorías sobre las ventajas del trabajo en equipo:

Robbins (2012) manifestó al respecto:

Dentro del trabajo en equipo, los integrantes tienen ciertas características afines, de ellas surgen las agrupaciones amistosas, pues se considera que sus alianzas sociales se dan en función de sus características afines, Por otra parte, es normal que se desarrollen este tipo de grupos de trabajo bajo ciertas cualidades afines, ya que esto permite que se compenetren adecuadamente entre ellos, hay mayor confianza y sinergia porque comparten algunas semejanzas o puntos de vista. Estas alianzas traspasan y se extienden fuera del ámbito laboral, fortaleciendo cada vez más el trabajo en equipo. (p. 285)

Al formar parte de un equipo de trabajo, no solo se pretende unir fuerzas para compartir las responsabilidades. Más bien, lo que se busca es fortalecer las habilidades y capacidades que cada integrante posee para enfrentar las amenazas y debilidades por las cuales toda organización atraviesa, Esto es una de las ventajas de trabajar en equipo, la colaboración y el aporte de cada integrante incrementa su autoestima ya que se sienten complacidos como miembros de un equipo sólido, competitivo y eficiente.

Variable 2: Trabajo en Equipo

Definición conceptual de Trabajo en Equipo

Robbins y Jugde (2013) refirieron, “son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, y sus habilidades complementarias” (p.309). De acuerdo a lo referido por el autor, no cabe duda que un trabajo en equipo es el resultado del esfuerzo y cooperación de cada uno de sus integrantes que accionan coordinadamente en miras de un objetivo común.

Así mismo Robbins (2012) refirió: Las consecuencias del éxito o el fracaso en las organizaciones, va depender de que los trabajadores desarrollen sus actividades en forma conjunta y organizada, prevaleciendo la eficacia del trabajo en equipo. Así mismo se manifiesta que el trabajo en equipo es una entrega constante, que está conformada por las personas de ciertas habilidades complementarias, cuyos propósitos y objetivos comunes son impartidas y compartidas de manera responsable por cada integrante. (p.281)

Nos encontramos en constantes cambios, donde las competencias y las exigencias son cada vez más competentes, es por ello que como docentes se nos exige una serie de habilidades y capacidades para trabajar en equipo y no de manera individual, ya que en conjunto se adquiere mejores resultados y acorto plazo, mientras que si trabajamos en forma individualizada los resultados son logrados pero a largo plazo, si pretendemos ir al ritmo de la modernidad nos vemos obligados a trabajar sin recaer en el individualismo, por el contrario se tiene que enfrentar los retos y desafíos con otras personas que manifiesten un alto grado de compromiso a fin de lograr los objetivos. Esta exigencia sólo se cumplirá si se trabaja en equipo, bajo un solo compromiso, con un objetivo en común para lograr el éxito.

Robbins (2012) agregó:

La cooperación es un elemento indispensable en el trabajo en equipo, puesto que este valor permite abordar de manera consensuada los problemas se presentan en el actuar diario del trabajo. Brindar a nuestros estudiantes una educación de calidad, exige que los profesionales de la educación trascen ciertos planteamientos comunes, así como criterios y principios colaborativos que se expresen durante desempeño laboral. (p.282)

De lo expuesto anterior se extrae que el trabajo en equipo es necesario, ya que, al ser parte de la institución educativa, se requiere de ciertas cualidades para coordinar y trabajar en forma conjunta, desarrollando planteamientos en concordancia con todos los integrantes del equipo, para el beneficio de los estudiantes. Va depender de los docentes brindar a los educandos servicios de calidad, para lo cual se debe poner en práctica la parte teórica de este trabajo de investigación, y buscar espacios de integración con los estudiantes, padres y toda la comunidad educativa, a fin de lograr en conjunto un trabajo eficiente y coordinado en bienestar de los alumnos.

Al respecto considerando la postura de Jiménez (2010) quien refirió sobre el trabajo en conjunto, el cual está integrada por un grupo de empleados que coordinan sus propuestas para cumplir un objetivo específico. El autor sugiere que el equipo de trabajo debe direccionarse en función a las actividades planificadas, para mantener el camino y objetivo trazado. La organización y dirección del trabajo en conjunto se caracteriza por la presencia del líder, quien organiza las funciones, la adaptabilidad y trabajo equilibrado. (p.34)

Tomando en cuenta la postura del autor, el trabajo en equipo engloba un sistema organizado dentro de la organización, partiendo de las funciones del líder y sus subordinados, para lograr un trabajo coordinado y eficiente.

Ander y Aguilar (2002), refirieron que: “es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias. Ciertamente determinadas tareas no se pueden hacer si no es por acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos”, (p.11). Desde el punto de vista de los autores el trabajar en equipo supone actuar frente a una realidad objetiva, identificando las cualidades tanto positivas como negativas de cada integrante del equipo y no sólo de las partes relevantes. Así mismo se tiene que buscar estrategias para mejorar constantemente la relación que se da entre los trabajadores que conforma la organización.

Al respecto consideramos la propuesta de Ahumada (2005), quien definió que los equipos de trabajo son un grupo de personas que comparten ciertas capacidades y unos objetivos comunes, cuyas actividades son interdependientes y ubicadas social e históricamente, en donde el deseo de apropiación viene dado por un conjunto de valores que los integrantes muestran de forma recíproca. (p. 80)

Por consiguiente, se concluye que el trabajo en equipo implica el desarrollo de diversos valores humanos propios de cada miembro de la organización para fomentarlos en forma recíproca y conjunta para el logro de las metas propuestas.

El trabajo en equipo es un esfuerzo de cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo para lograr metas propuestas. Cuando el trabajo en equipo se desvanece, los miembros del grupo tienen dificultades para completar las actividades de manera eficaz y eficiente, casi siempre, luchan sin ningún objetivo claro.

Katzenbach y Smith (2009), definieron; "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", (p.58). El trabajo en equipo es asumido bajo un compromiso propio de cada miembro de la organización, cada trabajador es un complemento elemental en el desarrollo de la empresa u organización pues cada uno evidencia distintas capacidades y habilidades que se complementan significativamente en el proceso y desarrollo de los objetivos mutuos.

Nick Hayes, citado por Jiménez Orozco (2010), definió; “el trabajo en equipo se da con un grupo de personas que cooperan activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Sus integrantes trabajan los unos con los otros para alcanzar metas” (p. 10). Al respecto podemos afirmar que el trabajo en equipo se caracteriza porque los empleados encaminan sus acciones a brindar ayuda a los demás miembros para obtener el objetivo organizacional, donde las aportaciones de los integrantes se complementan en aras de lograr el propósito. La separación del esfuerzo se expresa en un solo resultado coordinado, donde el total es más, que la suma de sus partes individuales.

Tipos de equipos de trabajo

De acuerdo a Robbins y Judge (2013, p.311), quienes identificaron la clasificación de los equipos de trabajo, y se da de la siguiente manera:

Equipos para resolver problemas: Son grupos pequeños de 5 a 12 empleados, que rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.

Equipos de trabajo autodirigido: Son grupos de empleados que por lo general son de 10 a 15 integrantes, que llevan a cabo tareas muy relacionadas o interdependientes y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores. Por lo general dichas tareas incluyen planear y programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas y trabajar con proveedores y clientes.

Equipos transfuncionales: Está conformado por trabajadores con un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, quien se reúnen para realizar una tarea determinada.

Equipos virtuales: Son aquellos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta común.

Según lo descrito por el autor, los equipos de trabajo se clasifican de acuerdo a sus características específicas y definidas según el grado de responsabilidades y funciones que cada trabajador desarrolla dentro de la organización. Está en cada uno de nosotros como integrantes principales de la masa educativa, ubicarnos en el equipo adecuado para enfrentar y mejorar las situaciones difíciles que se nos presentan en nuestro actuar pedagógico.

El modelo de trabajo en equipo

Rodríguez (2008) manifestó que el modelo de los trabajos en equipo está compuesto por las 5 C: Complementariedad: Cada integrante del grupo domina una parte específica del proyecto. Coordinación: La persona que encabeza la organización, debe desarrollar sus actividades organizadamente con la visión de sacar el trabajo adelante. Comunicación: Se requiere una comunicación flexible y oportuna entre los integrantes, este modelo es esencial para poder coordinar las diversas acciones individuales. Confianza: Cada empleado debe confiar en el trabajo de los demás. Compromiso: cada integrante se compromete a dar lo mejor de sí, para obtener mejores resultados en el trabajo. (p. 249)

De acuerdo a los modelos de trabajo en equipo, descritos por el autor, se resume que cada integrante de un determinado grupo se complementa entre ellos, por su parte la coordinación es primordial dentro del ámbito laboral, pues por medio de ello se optimiza el trabajo y se logra los objetivos conjuntamente con los colaboradores que tienen una relación directa, y casi siempre están pendiente de los acuerdos con el propósito que se cumplan las metas. La comunicación debe ser fluida, con la oportunidad de ser escuchado con atención y saber expresar los mensajes coherentemente, de ello dependerá lograr al éxito o la quiebra de la empresa. Ahora bien, la confianza juega un papel significativo donde cada trabajador se identifica con el proyecto, y que todos desarrollaran lo que les corresponde. Por último, el compromiso de cada integrante como parte del grupo que dará el máximo de su esfuerzo con el objetivo de sacar adelante la organización.

Diferencia entre equipo de trabajo y grupo de trabajo

Robbins y Judge (2013), mencionaron:

No es lo mismo un grupo que un equipo, un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad, estos no tienen la necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo común; Mientras que un equipo de trabajo genera sinergia positiva, gracias al esfuerzo coordinado, los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales.(p.309)

De acuerdo con el autor los grupos de trabajo son personas que desarrollan sus actividades propias sin coordinar con su par mediato, ni aun realizan funciones similares no

se llegan a complementar en sus actividades, prácticamente el trabajo es personalizado, y ante ello se manifiesta actividades repetitivas, que generan desgaste a nivel del tiempo, esfuerzo y capital en vano. Mientras que, en un equipo de trabajo, en ella se evidencia coordinación permanente, se distribuyen las obligaciones, el trabajo es complementado, no se duplican los trabajos por lo tanto hay ahorro económico, esfuerzo y tiempo.

Si lugar a duda dentro del equipo de trabajo, la cohesión es fundamental, pues por medio de ella la interacción entre los miembros es permanente, la colaboración es estrecha, lo que no sucede en los grupos de trabajo, por su forma de trabajar individualizado y aislado de los demás integrantes.

Fases para formar equipos de trabajo:

Gómez (2003), mencionó, “establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”, (p.79). De acuerdo a la autora se considera las siguientes fases:

Fase de reclutamiento de individuos, corresponde a la selección del personal. En esta fase se establecen las normas para convivir adecuadamente en un ambiente exento de conflictos, prevalece aun el individualismo, se opta por no diseñar cambios drásticos, ya que recién están en proceso de adaptación, por ello se busca la cohesión entre los integrantes.

Fase de grupos, los integrantes del grupo desarrollan sus actividades de forma individual, tratando de realzar sus habilidades y capacidades potenciales, aún se evidencia escasa comunicación, limitada confianza con su par, y no se identifican con el grupo de trabajo al cual pertenecen.

Fase de Equipo, En esta fase ya se evidencia la cohesión de sus miembros, es decir ya se conocen unos a otros, se identifican plenamente con su centro de trabajo, aportan ideas que permiten los cambios significativos con el propósito de mejorar, se responsabilizan por los resultados así no sean los esperados y confían plenamente en los demás trabajadores compartiendo espacios con un clima armónico de comunicación abierta.

Conformar un equipo activo es un propósito que todo trabajador debe saber lograr, esto sólo es posible cuando la persona ha logrado desarrollar su personalidad en toda su dimensión, y se ha generado un cambio en su forma de actuar, de participar e integrarse con facilidad al equipo de trabajo.

Dimensiones de Trabajo en equipo

En esta variable se tomará en cuenta las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: la cohesión de los miembros

Robbins (2012) afirmó: En los equipos de trabajo, la cohesión se da en la medida en que sus integrantes sean considerados como un aspecto positivo, en donde ellos se sienten atraídos por su organización a la cual pertenecen. La cohesión se manifiesta de dos formas: la cohesión social, que hace referencia a los lazos de atracción interpersonal que une a los integrantes del grupo. La cohesión para una tarea, es el modo en que las capacidades y destrezas del grupo se vinculan para logra la eficiencia del trabajo. (p.283)

En casi todos los centros laborales, para que se dé la cohesión entre los integrantes que la conforman, estos deben expresar su máximo deseo de querer formar parte de un trabajo colaborativo, coordinado en aras del bienestar organizacional. Es decir que la cohesión entre los miembros de un equipo de trabajo, se manifiestan satisfactoriamente cuando estos se integren conscientemente y por iniciativa propia, mas no por exigencias del trabajo.

Carron, Brawley y Widmeyer (1998), refirieron: “Un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros” (213). Al respecto considerando la propuesta de los autores, quienes refieren que la cohesión grupal es un proceso dinámico es cual se desarrolla en un ambiente adecuado para el trabajo cooperativo, se refleja en el respeto a las ideas y aportes de los demás, incluso cuando haya puntos de vista diferentes; al propiciar espacios para la discusión o el debate sobre la base de normas de convivencia del grupo que deben ser respetadas por cada uno de los miembros.

Al respecto consideramos la propuesta de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) quienes refirieron que la cohesión organizacional es como la energía de los deseos de los integrantes del equipo de trabajo para perdurar en él y su compromiso hacia la misión del equipo. Es así que esas energías son mayores que aquellas que puedan intentar separar a los integrantes del equipo. De acuerdo con estos puntos de vista, la cohesión permite a las personas que desarrollen el sentido de pertenencia y sentido moral.

En el ambiente organizacional, la alta cohesión en los equipos de trabajo es una herramienta poderosa porque se podría integrar equipos de trabajo con cierta característica positiva y así asegurar el rendimiento y la productividad que están en la razón de ser de las organizaciones.

Festinger (1950), definió: “la resultante de todas las fuerzas, que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo” (p. 274). Tomando en cuenta la postura del autor, la cohesión está estrechamente ligada con la fuerza impositiva de ciertas normas. Las personas se asocian entre sí basándose en regulaciones o normas sociales, como un mecanismo para evaluar sentimientos e ideas prefiriendo la cooperación a la competencia. La forma en que se organizan los grupos y los acuerdos que rigen su comportamiento produce efectos importantes en el grado de cohesión.

Trabajo coordinado

“El líder del equipo organiza a sus integrantes para evitar contradicciones y cuellos de botella que dificulten el avance” (Piscoya, 2013). La coordinación es parte fundamental para lograr un trabajo organizado, esto permite no recaer en las improvisaciones y caos laboral, y por ende el incumplimiento de la meta propuesta.

Vizcarra (2013) refirió: “Para que exista coordinación debe existir un plan que sustente todas las funciones de cada miembro del equipo y este debe estar guiado por una o varias personas y coordinado para su óptima implementación” (p. 2). Al respecto, siendo la planeación, organización, ejecución o dirección y control, funciones fundamentales dentro del proceso administrativo, el líder o directivo debe desarrollarlas oportunamente para lograr un trabajo coordinado entre todos sus miembros e integrantes de la organización.

Armonía entre los miembros

Leibniz (1646) consideró que “el universo tiene la suficiente armonía para que todas las especies y elementos que lo forman puedan existir y coexistir, tanto individual como colectivamente con o sin influencias entre ellos”. Aplicando esta teoría al ambiente laboral, la armonía permite que una organización pueda desarrollarse por un bien común, sin importar cuán diversos sean sus miembros, siempre y cuando trabajen con unanimidad, tomando en cuenta que el esfuerzo individual es necesario para lograr el éxito grupal.

Hay ciertos planteamientos religiosos y filosóficos que tienen el objetivo de buscar la armonía interna del individuo. El budismo es paradigmático en este sentido, ya que mantiene la teoría de que el hombre será feliz si sabe encontrar la armonía personal dentro de la pluralidad del mundo.

De esta manera la armonía, vendría a ser el encuentro de paz, de calma, de satisfacción, de plenitud, de tranquilidad. Los humanos somos seres sociales y necesitan trabajar en colaboración para lograr objetivos específicos, la creatividad visual no escapa a este requisito y para que lo desarrolles de la mejor manera.

Generar armonía en el equipo de trabajo es fundamental para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de objetivos, esto se logra con condiciones adecuadas para el buen funcionamiento del grupo, es así que el equipo será productivo y eficaz.

En la acepción filosófica la armonía se manifiesta con los conceptos de conexión y orden; apela a la unidad orgánica frente a la multiplicidad, esto es cuando las partes o funciones de un ser confluyen en un mismo efecto o interrelación.

El carácter armonioso de una persona consiste en la capacidad de adaptarse activamente a las circunstancias, donde se evidencie su flexibilidad al enfrentarse con las diversas maneras de pensar, sentir y actuar de las demás personas y su destreza para expresarse ante los demás, con valores tales como la elocuencia, la amabilidad, el tacto, y la bondad.

Metas compartidas

Alles (2002) refirió: “Las metas son los objetivos cuantificados con un horizonte temporal definido, para lo cual se disponen de acciones u operaciones que busquen lograr dichas finalidades. Cuando las metas son compartidas por dos o más personas se dice que son comunes”, (p. 8). Al respecto, las metas compartidas parten de un compromiso propio de cada miembro de la organización. Consiste en una actitud proactiva frente a los objetivos comunes de la empresa. Si decidimos comprometernos, nuestros esfuerzos se orientan, nuestros intereses se subordinan y nuestra conducta se adapta.

El trabajo es el espacio donde todos los actores nos relacionamos para realizar proyectos en común, aportando cada quien sus habilidades y destrezas; allí transformamos, diseñamos y generamos servicios con un objetivo común, aportando nuestros conocimientos y nuestra labor colectiva.

Dimensión 2: cumplimiento de normas

Robbins (2012) afirma:

En toda organización se establecen normas que son los estándares de comportamiento que son acatadas por parte de los integrantes del grupo. Las normas manifiestan las circunstancias de las que se desea esperar así como lo que no se debe esperar. En cuanto a la perspectiva del trabajador, se le informa lo que se espera de él durante el desarrollo de sus actividades, siempre y cuando estas son aceptadas por acuerdo mutuo del grupo, las normas actúan bajo un mecanismo de influencia sobre la conducta de los integrantes con un mínimo grado de controles externos. (p.283)

Desde la postura del autor se entiende, que los grupos de trabajo para realizar sus actividades, deben haber definido y aprobado sus normas, ya que por medio de ellas se regulan y evalúan los comportamientos inadecuados de los trabajadores. Por esta razón en todas las instituciones educativas existe normas de trabajo, ente ellas está el reglamento interno, cuya norma rige y está elaborada por todos los docentes, teniendo en cuenta las características particulares de acuerdo al contexto, sin esquivar ni desmerecer, las normas superiores como es la Constitución política, Ley general de educación, resoluciones y disposiciones del órgano de control interno de la unidad de Gestión Educativa Local. Puesto que está sujeta a ellas.

Los docentes estamos inmersos de manera obligatoria en la Ley de reforma Magisterial N° 29944 el cual establece deberes, derechos, estímulos, sanciones entre otros, debidamente establecidos, con herramientas que permanentemente evalúa, y monitorea el desempeño docente, por lo consiguiente los docentes que están debidamente informados conocen sus responsabilidades y alcances para ejercer su profesión..

Al respecto Robbins (2012) agrega: Es probable que de todas las normas la más conocida sea la norma de desempeño en toda organización educativa, ya que no es un tema indiferente o ajeno a la realidad de todo los docentes, quienes viene siendo evaluados bajo la prescripción y aplicación de esta norma, siendo algunos de los alcances normativos, como es lo referente a los equipos de trabajo que interactúan con sus integrantes, cómo desarrollar el trabajo, qué grado de producción deben obtener, la cantidad de tardanza apropiada, los días que puede faltar, las sanciones y reconocimientos a su desempeño, entre otras. (p.284)

De acuerdo a la postura del autor sobre la afirmación que hace, sobre establecer lineamientos de desempeño para efectuar el trabajo eficientemente, ya que los miembros del

grupo de trabajo están en constante socialización, en la cual deben desarrollar ciertas actividades, de acuerdo al reglamento interno que la organización establece como norma reguladora del comportamiento del personal y en función labor que desempeña. Aunque casi siempre en los centros de trabajo inciden en difundir otras normas adicionales, también importantes, que cada organismo lo determina lo ve conveniente según el servicio o producto que ofrece.

Distribución de responsabilidades

Alles (2002), mencionó que “la responsabilidad está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera”, (p.55). La cualidad de la responsabilidad es el compromiso de un subordinado para realizar la actividad encomendada. La responsabilidad no se puede delegar, la persona que la acepta se compromete a realizarla de manera eficaz y eficiente

Cumplimiento de deberes

Alles (2002), refirió: “Actuar con rigor y seriedad de acuerdo con una obligación, una promesa o una orden. Significa ejecutar o llevar a cabo aquello que ha sido acordado previamente realizando la función que corresponde”, (p. 77). En las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño o complejidad, la gran parte de sus dificultades se propician a falta del cumplimiento de los deberes u obligaciones, que recaen sobre cada uno de los miembros, ya sea porque dichos deberes se han determinado con la ausencia de una comunicación oportuna, incumplen a esta norma tanto el que debe llevar a cabo el trabajo y lograr determinados objetivos, como los demás participantes en el equipo de trabajo. Los deberes son las obligaciones de un individuo frente a otro, asumidos como compromisos y responsabilidad a las que debe dar respuesta de acuerdo a la función que ocupa.

Respeto a las normas

Al respecto Camps (1998), refirió sobre el respeto, el cual se traduce en aceptar el valor humano del hombre y esta aceptación merece llevarlo hacia su mayor validez, por esta razón la persona que no respeta, no está apta para percibir ni tampoco de vivir, los valores. Una persona irrespetuosa esta ciega a los valores y le resulta irrelevante la tarea de humanizarse.

Precisamente por lo expuesto, se considera que el respeto es uno de los ejes para visualizar desde otra perspectiva las normas laborales dentro de una organización. El respeto a las normas de trabajo ayudan a generar una cultura de diálogo social que puede impulsar, promover y recuperar la cultura organizacional y evitar que se destape una desventaja en las condiciones de trabajo.

Dimensión 3: Liderazgo y estructura

Robbins (2012) precisó:

Los miembros de los equipos deben estar de acuerdo en quién va a hacer el jefe del grupo, qué características debe reunir como ejemplo para el resto y que reparta con equidad la carga de trabajo. Además, deben llegar a un acuerdo sobre las condiciones del trabajo, la forma en que deben hacerlo y cómo se ajustan a las responsabilidades individuales íntegras, por esta razón se habla de liderazgo y la estructura del equipo, siendo aspectos relevantes dentro de las organizaciones para la puesta en marcha de los equipos de trabajo. (p.285)

Dentro de las diferentes organizaciones se cuenta con un líder al mando, este personaje debe poseer ciertas las habilidades indispensables para ejercer su función, debe saber delegar y distribuir responsabilidades equitativamente, para que los subordinados no sientan menos ni más, frente a las atribuciones que se les encomienda, siendo estos factores uno de los causantes de los conflictos laborales, para ello debe saber negociar y conciliar oportunamente, teniendo claro las reglas a las que se someten cada integrante de la institución.

Al respecto Robbins (2012) agregó que: Como integrante de un grupo, su mayor deseo es que éste lo acepte. Pero para ello debe haber un diálogo oportuno con el líder. De acuerdo a la estructura que posee la organización puede ser el director quien asuma las decisiones más relevantes de la empresa y los pequeños líderes vendrían a ser los coordinadores o jefes de unidad de un área en particular. (p.26)

En este sentido se manifiesta que en toda organización laboral, debe existir una jerarquía y línea de mando. Este aspecto se evidencia en todas las instituciones educativas en donde el director protagoniza el rol de líder, seguidamente están los subdirectores de cada

nivel, posterior a ello encontramos a los coordinadores de cada área, y por último en las aulas encontramos a las brigadas escolares, cada uno ejerce un poder de mando. Es necesario generar relaciones interpersonales entre el líder y los integrantes del equipo de trabajo, ello conllevará a trabajar en armonía y coordinadamente para lograr un equipo de alto rendimiento y competitivo. Sin embargo, esto va depender del tipo de liderazgo que desarrolle el director ante los miembros de la institución educativa.

Respeto al líder

Bravo (1995), El respeto es: “actuar o dejar actuar, valorando los derechos, condiciones y circunstancias, tratando de no dañar, ni dejando de beneficiar a los demás” (p. 65). El respeto es un elemento intangible que puede apoyar o frenar la carrera de un directivo. El respeto no debe transformarse en un objetivo, más bien se debe ver como una imagen que se proyecta, y que se gana.

Ser líder no es una tarea fácil, más aún desarrollar nuevas habilidades en un equipo de trabajo y crear un ambiente de completa sinergia en donde todos sus integrantes hablen un mismo idioma. El ser humano por sí mismo es complejo, ahora imaginar un grupo de individuos con diferentes personalidades. Toda persona que espere ser líder debe analizar cuidadosamente a medida que comparte con su equipo, las fortalezas de cada uno de sus colaboradores.

Organización de equipos

Katzenbach y Smith (2009), refirieron sobre la organización equipos el cual es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

De este modo, el aspecto clave para la organización de equipos es obtener la integración de las personas. Para que esto ocurra, es necesario que las personas sientan, que forman parte de la organización, lo cual las introduce a vincularse y formar parte en la misma, a través de sus aportaciones en las decisiones y en las actividades que se afrontan. Es así, que el aprovechamiento de la contribución individual en favor del equipo produce un sentimiento de realización personal y mayor motivación en las actividades que se desarrolla.

La organización de equipos es en efecto uno de los elementos más importantes en toda organización empresarial. Cuando las personas que integran la organización están comprometidas y trabajan en forma articulada en el logro de objetivos comunes, lo

resultados serán positivos; pero, si por el contrario se trabajara en oposición a lo mencionado los resultados serán negativos.

Empoderamiento del equipo

Al respecto consideramos la propuesta de Montero (2009), quien describió que el empoderamiento está considerado como un método a través del cual los trabajadores, empresas y comunidades logran apoderarse del control de sus objetivos y metas propuestas. Es así que las personas y las organizaciones se integran en la adquisición del poder dentro del contexto de sus vidas, para ello se tiene que desarrollar habilidades y capacidades que ayuden a ejercer autoridad sobre las mismas.

Este proceso se desarrolla sin la necesidad de perjudicar las funciones y actividades laborales de los demás. Por otra parte, involucra cambios en la organización y en la percepción de los trabajadores que tiene la facultad de empoderarse, particularmente cuando una persona o grupo se empodera, contribuye en el ambiente laboral.

Dimensión 4: Clima de confianza y comunicación

Robbins (2012) refirió:

La confianza es un valor elemental para el desarrollo de los trabajos en equipo, ya que mientras los trabajadores muestran confianza, esto les otorga la facultad de trabajar con tranquilidad y no estar exentos ante la actitud permisiva de los demás integrantes. Es por ello que la confianza no debe faltar en una relación y vínculo laboral entre los directivos y sus empleados, a este valor le acompaña el dialogo asertivo y la comunicación fluida entre los miembros del equipo propician un ambiente favorable en el trabajo. (p.286)

En este aspecto se entiende que la confianza es primordial para alcanzar los objetivos trazados, a falta de confianza no se podría delegar responsabilidades, ni trabajar con tranquilidad, se perdería el tiempo en constantes vigiliias ante las personas que expresan desconfianza y falta de lealtad ante su ámbito laboral, por ello se dice que dentro de un equipo la conducta es aprendida. Para ello se debe generar buenas prácticas profesionales en función a desarrollo de los valores sociales que hoy en día se van perdiendo.

Vizcarra, (2013) refirió: “Un equipo de trabajo no puede subsistir sin confianza, los miembros del equipo deben de estar seguros de que cada uno

está haciendo lo debido y está esforzándose igual que todos para lograr los resultados, de esta manera el trabajo fluye y se torna gratificante, evitando que se presenten obstáculos que impidan el éxito del resultado”. (p. 2)

Propiciar las relaciones de confianza entre los integrantes del equipo ayudará a crear un ambiente laboral mucho más eficiente e integrador. El trabajo en equipo que tiene éxito se basa en la confianza. Cada participante de un equipo debe inspirar confianza, cultivarla mediante sus acciones y palabras, esforzarse mantenerla en todo momento. A su vez, cada miembro debe contar con la capacidad de confiar totalmente en las demás personas con las que trabaja, expresando los problemas que pueden surgir y que afectan al ambiente del equipo y avanzando todos unidos hacia el logro de los objetivos.

Piscoya, (2013) refirió: “El trabajo en equipo exige una comunicación franca y atenta entre sus miembros, de forma que las acciones individuales estén coordinadas y ninguna actuación aislada conduzca al fracaso” (p.45). El diálogo, es una actividad constante de todo ser humano, y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en dentro de las organizaciones. En el ambiente laboral, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas actividades y relaciones requieren de la comunicación, de ahí la importancia de desarrollar una buena comunicación en las organizaciones laborales.

Vizcarra, (2013), argumentó: “La comunicación es un punto vital en el trabajo en equipo y va muy de la mano con la coordinación, esta comunicación debe ser bilateral y abierta entre todos los miembros”, (p. 1). La comunicación es la actividad diaria que desarrolla cada empleado de la organización. Todos están involucrados en ella, la comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, y otros agentes públicos es esencial para la empresa. En efecto el éxito o fracaso de la organización va depender en gran medida de la comunicación oportuna y coordinada, pues por medio de ella se hace las coordinaciones entre las diferentes áreas de la organización.

Comunicación empática

Reinoso, (2006) refirió: “Es la habilidad de escuchar y comprender adecuadamente las palabras, sentimientos, preocupaciones y posturas de los demás que no han sido expresadas o que lo han sido parcialmente, sin necesidad de interpretar, juzgar o intimidar al interlocutor” (, p. 158). La comunicación empática no sólo es un componente importante de la relación de ayuda, sino también una herramienta valiosa en cualquier ambiente de trabajo y en el ámbito social. Lo que se busca es romper las barreras relacionales con los demás evitando los errores que cierran la comunicación, para ello se debe poner en práctica los elementos claves de la comunicación empática, las cuales son, la comprensión y la escucha activa.

Pease y Pease, (2006) refirieron: sobre la importancia de lenguaje corporal, en donde una simple postura o gesto emiten mensajes que casi siempre no guardan relación con lo que transmitimos oralmente, es por ello que se debe cuidar cierta entonación de voz altas o débiles, así como nuestra corporalidad, porque la expresión de estas, son tan o más importante que las palabras que elegimos al comunicarnos. (p. 12)

El lenguaje corporal es otro modo de comunicación no verbal, que no debe de ser ajena en el ámbito laboral. Puesto que el cuerpo de una persona transmite y comunica constantemente, los movimientos que se realiza mediante el cuerpo es el reflejo de la personalidad, actitud de cada individuo. Muchas veces, al desconocer este tipo de comunicación, nos puede condicionar en lo que estamos transmitiendo, por eso es importante prestarle atención a nuestro gestos y conductas corporales, para ser un correcto comunicador y el mejor asesor de imagen de uno mismo.

Confianza y compañerismo

Piscoya, (2013) señaló: “Cada integrante del equipo confía en el buen hacer de sus mandos y en el resto de sus compañeros basándose en su coherencia y cercanía”, (p 16). La confianza es una actividad cotidiana de construcción colectiva, pues no se puede dar confianza en un grupo o persona que no lo manifiesta. El trabajo en equipo es una de las habilidades más demandadas dentro de la organización, el individualismo sigue afectando a ciertas organizaciones de un buen liderazgo. La ausencia del compañerismo en algunos equipos provoca mal clima laboral, se generan situaciones conflictivas y colaboradores que deciden ir por su cuenta y a

su propio ritmo. El compañerismo significa involucrarse más con el otro, pensar en los demás, colaborar, ofrecer ayuda, tener un sentido de grupo y aportar nuestras experiencias, conocimientos y habilidades. Y en el ámbito laboral es muy importante, ya que genera una serie de beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores.

Un equipo de trabajo exitoso se encuentra sementado sobre una base de confianza. Donde cada miembro del equipo debe manifestar la confianza, cultivándola a través de sus acciones, sus palabras y su compromiso para mantenerla. Por su parte los directivos también necesitan ser capaces de confiar en los integrantes de su equipo.

Expresión de afecto

Castilla del Pino (2009), refirió: “los sentimientos como instrumentos que permiten vincularse eficazmente a los objetos mediante un lazo afectivo, permitiendo establecer una organización singular y jerarquizada de los valores”. El afecto está relacionado con las emociones, donde el estado de ánimo y temperamento de los empleados en general tienen efectos sobre los resultados del trabajo, sobre la toma de decisiones, la creatividad personal, el trabajo en equipo, las negociaciones y el liderazgo. El afecto dentro del ámbito laboral es importante porque las personas no son elementos emocionales aislados; cuando los trabajadores asisten al trabajo, también llevan consigo su estado de ánimo y emociones, esas expresiones afectivas afectan a las demás integrantes del equipo de trabajo.

1.4. Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?

Problemas específicos

Problemas específico 1

¿Qué relación existe entre las habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?

Problemas específico 2

¿Qué relación existe entre las habilidades técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?

Problemas específico 3

¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?

1.5. Justificación del estudio

El presente trabajo de estudio es de gran relevancia para desarrollo de las instituciones educativas, puesto que se ha abordado dos elementos primordiales que se manifiestan en las actividades permanentes de los docentes dentro de una institución educativa. Siendo estos elementos, las habilidades directivas y trabajo en equipo que integra a todos los que trabajan en una institución para brindar una educación de calidad que contribuya en el desarrollo de la sociedad.

Justificación práctica

El presente trabajo de investigación, se realiza debido a la problemática que se evidencia en cuanto al limitado desarrollo de la capacidad de dirigir las instituciones educativas, desde esta perspectiva se pretende dar solución al problema de las habilidades directivas y trabajo en equipo de las instituciones educativas de la Red 9 de la UGEL 05 San Juan De Lurigancho. Se espera que este trabajo de investigación sea relevante y aporte a las metas propuestas de las variables de estudio, Ayudando de esta manera a que la educación mejore en su calidad de servicio y por ende el desarrollo de la sociedad. Además de analizar en qué niveles y formas se da la participación directiva y docente, así como el rol que desempeña en las actividades laborales de la misma. Es decir, identificar qué acciones de la vida institucional favorecen a conservar de forma adecuada al personal docente predispuesto, motivado y activo, comprometido e identificado con su organización, dispuestos a la participación espontanea permanente, pudiendo ayudar con ello a incrementar su competitividad dentro de las actividades grupales que desarrolla la escuela, y cómo la participación directiva y del docente contribuye a mantener un clima de trabajo armonioso en base a las habilidades directivas.

Es por ello, que la presente investigación busca brindar un planteamiento de gestión a los directivos con el propósito de estimular el trabajo en equipo en un ambiente armonioso y eficaz en favor de los logros propuestos tanto en el aspecto administrativos, de gestión y pedagógicos de la institución puesto que es indispensable que el equipo directivo de las

instituciones educativas se inquieten en reconocer como se halla el clima institucional, si manifiestan satisfacción, compromiso, identificación y entusiasmo en el compromiso laboral de los profesores con el fin de mejorarlo de manera significativa en favor de los estudiantes para el desarrollo de aprendizajes valederos. Asimismo, la presente investigación ha de servir de modelo para la elaboración de otras investigaciones en instituciones educativas, sobre la misma temática u otras relacionadas.

Justificación teórica

Teniendo en cuenta que para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó antecedentes de algunos trabajos de investigación realizados años atrás, se determina que los resultados de esta investigación, servirá de apoyo como base para las futuras investigaciones. Así como también engrandecer el conocimiento científico en el campo de la educación, específicamente en lo referido a las variables de estudio habilidades directivas y trabajo en equipo, Por otro lado, se observa que en las instituciones aún no se desarrolló en su totalidad los trabajos en equipo, por lo que la presente investigación ayudará a mejorar la influencia de las habilidades directivas para el logro de los equipos de trabajo, en beneficio de las instituciones.

Al respecto Whetten y Cameron (2005), manifestaron que: “las personas que llegan a la cumbre de su eficacia personal y de su organización, son las que desarrollan habilidades directivas, agrupadas en tres grandes dimensiones: personales, interpersonales y grupales”.

Partiendo de la propuesta del autor, se ha podido llegar a la conclusión de que un adecuado y oportuno desarrollo de las habilidades directivas y el trabajo en equipo abordan muchos beneficios en el manejo del clima laboral positivo y el logro de las metas propuestas.

La relación que existe entre las dos variables tiene un grado de influencia en la productividad de la institución, cuando se cuenta con directivos eficientes, los integrantes de la organización resultan estar más identificados con su centro de trabajo, esto se ve reflejado en la calidad de servicio y el clima institucional de cada organización.

Justificación metodológica

El presente trabajo de investigación se justifica en la utilización de un conjunto de procedimientos, instrumentos y herramientas en base al marco teórico de las variables de estudio, las cuales se emplearon para el estudio y desarrollo de estas mismas, teniendo en

cuenta que estos procedimientos e instrumentos servirán de apoyo a futuros trabajos de investigación una vez que se demuestre su validez y confiabilidad.

Así mismos el presente trabajo de investigación emplea un diseño de estudio no experimental, con un tipo de estudio descriptivo correccional con un instrumento de evaluación denominado cuestionario, donde se encuentra preguntas en referencia a cada variable, dirigido a cada uno de los docentes de las instituciones educativas de la red 9 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, para luego tabularlos, entendiendo así que se podrá extraer resultados y validaciones fidedignas para la toma de decisiones dentro de los parámetros establecidos en la presente evaluación.

1.6 Hipótesis

Hipótesis general:

Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Hipótesis específicas

Hipótesis 1

Existe relación significativa entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Hipótesis 2

Existe relación significativa entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Hipótesis 3

Existe relación significativa entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

1.7. Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación existente entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Objetivos específicos

Objetivo Específico 1

Determinar la relación existente entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Objetivo Específico 2

Determinar la relación existente entre las Habilidades técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Objetivo Específico 3

Determinar la relación existente entre las Habilidades humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación es descriptivo correlacional porque mide el grado de relación entre las dos variables habilidades directivas y trabajo en equipo.

Según Hernández (2014) señala que la investigación no experimental, son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (p.152).

Así mismo el presente estudio corresponde al tipo no experimental porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Solo se describe y se analiza su incidencia e interrelación entre las variables. Es una descripción en forma global de los problemas para aclararlos de acuerdo a la investigación por medio de la encuesta y una demostración porcentual de las hipótesis.

El método utilizado en la presente investigación es cuantitativo, porque el tipo de datos son numéricos, cuantificables y sometidos al análisis estadístico.

Su esquema es el siguiente:

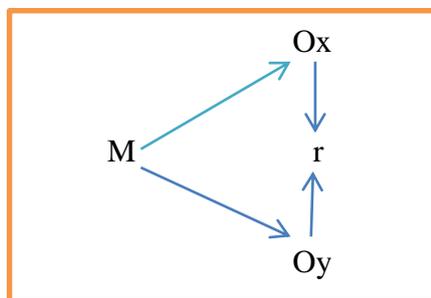


Figura 3: Diagrama correlacional

Dónde:

M = Muestra

Ox = Primera Variable: Habilidades Directivas.

Oy = Segunda Variable: Trabajo en equipo.

r = Nivel de correlación entre las dos variables

2.2. Variables, operacionalización

Variable 1: Habilidades directivas

Las habilidades directivas son un conjunto identificable de actividades que las personas desarrollan para obtener resultados de sus proyecciones trazadas. (Whetten y Cameron, 2011, p.9)

Dimensiones de habilidades directivas:

Habilidades conceptuales

Habilidades técnicas

Habilidades humanas

Variable 2: Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un conjunto de personas que desarrollan sus actividades en forma coordinada, colaborativa, complementaria y con una sola visión de lograr sus objetivos y metas en común. [Nick Hayes citado por (Jiménez Orozco, 2010, p. 10)].

Dimensiones de trabajo en equipo:

Cohesión de los miembros

Cumplimiento de normas

Liderazgo y estructura

Clima de confianza y comunicación

2.2 Definición Operacional:

En la presente evaluación se detallan las variables encontradas en la realidad problemática.

V.1: Habilidades directivas

El instrumento está conformado por 29 Ítems, correspondientes a cada dimensión de estudio. Se utilizó las escalas de medición: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3), Siempre (4)

V.2: Trabajo en equipo

El instrumento está conformado por 21 Ítems, correspondientes a cada dimensión de estudio. Se utilizó las escalas de medición: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3), Siempre (4)

Tabla 1

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel
Habilidades conceptuales	Pensamiento estratégico	1,2,3,4	Siempre	Alta Prevalencia (89-116)
	Desarrollo del autoconocimiento	5,6	Casi siempre	Mediana Prevalencia (59-88)
	Análisis de los problemas	7,8,9	A veces Nunca	Baja Prevalencia (29-58)
Habilidades técnicas	Uso e integración de la tecnología	10,11		
	Análisis y manejo de procesos y calidad	12,13,14		
	Manejo de operaciones	15,16		
Habilidades Humanas	Manejo del estrés	17,18,19		
	Comunicación efectiva	20,21,22		
	Manejo de conflictos	23,24		
	Inteligencia emocional	25,26,27		
	Liderar el cambio positivo	28,29		

Tabla 2

Operacionalización de la variable trabajo en equipo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel
Cohesión de los miembros	Trabajo coordinado	1,2	Siempre	Óptimo
	Armonía entre los miembros	3	Casi siempre	(65-84)
	Metas compartidas	4,5	A veces	Regular
				Nunca
Cumplimiento de Normas	Distribución de responsabilidades	6,7		No
	Cumplimiento de deberes	8,9		Óptimo
	Respeto a las normas	10		(21-42)
Liderazgo y estructura	Respeto al líder	11		
	Organización de equipos	12,13,14		
	Empoderamiento del equipo	15,16		
clima de confianza y comunicación	Comunicación empática	17		
	Confianza y compañerismo	18,19, 20		
	Expresión de afecto	21		

2.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población del presente estudio de investigación estuvo constituida por 591 Docentes de las Instituciones Educativas de la red 9, UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, de los cuales 80 docentes pertenecientes al nivel Inicial, 273 docentes del nivel primaria y 274 docentes del nivel secundaria.

Al respecto se consideró la propuesta de Tamayo, (1997), quien sostuvo que la población es el total de los elementos puestos al estudio de investigación, donde cada elemento posee una característica en común limitada por el estudio. (p.114)

Tabla 3

Población

Instituciones Educativas de la Red 9	Docentes nivel inicial	Docentes nivel primaria	Docentes nivel Secundaria
<i>I.E.I. 070</i>	17	0	0
<i>I.E.I. 080 LAS TERRAZAS</i>	10	0	0
<i>I.E. 0125 RICARDO PALMA</i>	0	36	36
<i>I.E. 0171-02 LAS TERRAZAS</i>	0	13	16
<i>I.E.I. N° 062</i>	14	0	0
<i>I.E. N° 0069 MACHU PICCHU</i>	0	14	16
<i>I.E. N° 0116 ABRAHAM VALDELOMAR</i>	8	33	37
<i>I.E. N° 0131 MONITOR HUASCAR</i>	0	20	27
<i>I.E. N° 0145 INDEPENDENCIA AMERICANA</i>	0	43	42
<i>I.E. FRANCISCO BOLOGNESI CERVANTES</i>	7	39	50
<i>I.E. FE Y ALEGRÍA N° 025</i>	10	24	37
<i>I.E. N° 0117 SIGNOS DE FE</i>	6	15	13
<i>I.E.I. REINO DE LOS NIÑOS</i>	3	0	0
<i>I.E.I. LAS SEMILLITAS</i>	2	0	0
<i>I.E.I. JOYITAS DE MARIA-I</i>	3	0	0
Sub Total	80	237	274
Total		591	

Fuente: Padrón de instituciones educativas estatales Red 9, UGEL 05 San Juan de Lurigancho 2015.

Criterios de inclusión

Todos los docentes que pertenecen a las instituciones educativas de la Red 9 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2018.

Criterios de Exclusión.

No ser docentes de la Red 9, de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho.

Ser docentes de la Red 9, de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho, que no asistieron el día de la encuesta.

Muestra

Para el presente trabajo de investigación se consideró la muestra de 112 docentes de la red 9 de la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho.

Al respecto se toma en cuenta la propuesta de Tamayo y Tamayo, M (1997), quienes definieron que la muestra es una porción de personas que se toma del total de la población, para efectos de un estudio estadístico. (p.38)

Tabla 4

Muestra

Instituciones Educativas de la Red 9	Docentes nivel inicial	Docentes nivel primaria	Docentes nivel Secundaria
<i>I.E.I. 070</i>	17	0	0
<i>I.E.I. 080 LAS TERRAZAS</i>	10	0	0
<i>I.E. 0125 RICARDO PALMA</i>	0	25	31
<i>I.E. 0171-02 LAS TERRAZAS</i>	0	13	16
Sub Total	27	38	47
Total	112		

Fuente: Adaptado de las planillas de las I.E. tomadas como muestra -2018

Muestreo

Para la presente investigación se consideró el muestreo no probabilístico intencionado y estuvo representada por los docentes de los tres niveles de educación y ambos géneros.

Al respecto consideramos al propuesta Canales (2004, p.155) quien mencionó que el Muestreo No probabilístico intencionado es el procedimiento mediante el cual se selecciona una muestra, el cual comprende un subconjunto de la población, es decir, una grupo de elementos extraídos de una población previamente definidas de acuerdo a las características de la investigación.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

En el presente estudio de Investigación, la técnica que se utilizó fue la encuesta, el cual es un procedimiento que nos va permitir recoger información, mediante un conjunto de preguntas formuladas y dirigidas a los docentes de la muestra de estudio.

Al respecto consideramos la idea de Arias F. (2006), quien refirió que las técnicas de investigación son las diversas formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar y obtener los datos o la información que se requiere en la investigación. (p.25)

Instrumentos

El instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue el cuestionario, el cual está elaborado por un conjunto de preguntas especialmente diseñadas y dirigidas a los docentes que integran la muestra de estudio, este instrumento nos permitirá registrar la información que proviene de los docentes que participarán en la encuesta.

Según Arias F. (2006), quien definió que los instrumentos de investigación son los recursos materiales, utilizados para recolectar y guardar información. (p.25)

Cuestionario

En el presente estudio de investigación se utilizó dos cuestionarios, diseñadas para cada variable de estudio.

El primer cuestionario corresponde a la variable de Habilidades directivas, el cual consta de 29 preguntas diseñadas para medir la variable ya mencionada anteriormente.

El segundo cuestionario corresponde a la variable Trabajo en equipo el cual consta de 21 preguntas, ambos han sido elaborados con la finalidad de obtener la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A respecto consideramos la propuesta de Arias F. (2006), quien describió que el cuestionario es un formato de encuesta escrito en papel que contiene una serie de preguntas. (p.74)

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario de habilidades directivas

Autores: Yovana Castro Huallpa

Año: 2018

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Determinar la relación existente entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Población: 112

Número de ítems: 29

Aplicación: Encuesta directa

Tiempo de administración: 15´

Normas de aplicación: El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere respecto las habilidades directivas en la gestión de la Institución Educativa.

Niveles o rango: Se proponen los siguientes

Nivel	Rango
Nunca	1
A veces	2
Casi Siempre	3
Siempre	4

Ficha técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Trabajo en equipo

Autores: Yovana Castro Huallpa

Año: 2018

Tipo de instrumento: Cuestionario.

Objetivo: Determinar la relación existente entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Población: 112

Número de ítems: 21

Aplicación: Encuesta directa

Tiempo de administración: 15´

Normas de aplicación: El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere respecto al trabajo en equipo dentro de la Institución Educativa.

Niveles o rango: Se proponen los siguientes

Nivel	Rango
Nunca	1
A veces	2
Casi Siempre	3
Siempre	4

2.4.1 Validación y confiabilidad del instrumento

Validez

La Validez fue determinada por el juicio de expertos, quienes dictaminaron que el instrumento es pertinente, relevante y cuenta con claridad suficiente para ser aplicado. Logrado la validación de rigor por los expertos en la temática, metodología y especialidad, de acuerdo a los protocolos establecidos por la Universidad Cesar vallejo, se procedió con la confiabilidad del instrumento.

Al respecto consideramos las propuestas de Hernández, Fernández y Baptista (1998), quienes refirieron que la validez determina el grado hasta donde los ítems que contiene el instrumento son representativos del dominio del contenido en lo que se desea medir (pág.243).

Tabla 5
Relación de Validadores

Validador	Resultado
Dra. Mildred Ledesma Cuadros	Aplicable
Dr. Luis E. Garay Peña	Aplicable
Dr. José Luis. Valdez Asto	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos fueron obtenidos mediante la aplicación de una prueba piloto en una institución Educativa de similares características de la muestra seleccionada, considerándose para ello una muestra de 30 docentes.

Para Ander, (2002), quien refirió que la confiabilidad es la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir. (p. 44). Es decir, que es equivalente a estabilidad y predictibilidad.

Tabla 6

Confiabilidad Cuestionario de Habilidades Directivas

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	29

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

Por debajo de .60 es inaceptable

De .60 a .65 es indeseable.

Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.

De .70 a .80 es respetable.

De .80 a .90 es buena

De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

Tabla 7

Confiabilidad cuestionario de Trabajo en Equipo

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	30	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	21

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Interpretación:

Considerando la siguiente escala (De Vellis, 2006, p.8)

- Por debajo de .60 es inaceptable
- De .60 a .65 es indeseable.
- Entre .65 y .70 es mínimamente aceptable.
- De .70 a .80 es respetable.
- De .80 a .90 es buena
- De .90 a 1.00 Muy buena

Siendo el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para analizar cada una de las variables se ha utilizado del programa SPSS V. 22, porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, la estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, para la contrastación de las hipótesis se aplica la estadística no paramétrica, mediante el Tau-b de Kendall, el cual es una medida no paramétrica de asociación para los datos ordinales. Los datos ordinales son variables categóricas que tienen tres o más niveles con un orden natural, como totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

2.6. Aspectos éticos

De acuerdo a las particularidades del estudio de investigación se considera los aspectos éticos que son muy importantes ya que se trabajó con docentes de las instituciones Educativas de la Red 9. Ugel 05 de San Juan de Lurigancho.2018, quienes facilitaron la autorización y la aplicación de las encuestas a los docentes manteniendo el respeto en todo momento y el anonimato respecto a las respuestas.

Se siguieron los siguientes principios:

Reserva de identidad de los participantes

Citas de los textos y documentos consultados

No manipulación de resultado.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción

Prueba de normalidad

Hipótesis de normalidad

Ho: La distribución de la variable de estudio no difiere de la distribución normal.

Ha: La distribución de la variable de estudio difiere de la distribución normal.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la Hipótesis Nula (Ho)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho). Y, se acepta Ha

Tabla 8.

Pruebas de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra			
		Habilidades Directivas	Trabajo en Equipo
N		112	112
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,51	2,44
	Desviación típica	,658	,720
Diferencias más extremas	Absoluta	,371	,354
	Positiva	,228	,217
	Negativa	-,371	-,354
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,922	3,747
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,000

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

La prueba de normalidad de las variables, presenta un valor $p=0.000 < 0.05$ (Kolmogorov-Smirnov $n \geq 30$). Luego, Siendo en todos los casos, el valor $p < \alpha$ cuando $\alpha = 0.05$.

Ante las evidencias presentadas se rechaza la Ho y se concluye que los datos de las variables no provienen de una distribución normal por lo cual se justifica el empleo del estadístico no paramétrico.

Tabla 9

Habilidades directivas en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja Prevalencia	10	8,9	8,9	8,9
Mediana Prevalencia	35	31,3	31,3	40,2
Alta Prevalencia	67	59,8	59,8	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas (Anexo 2)

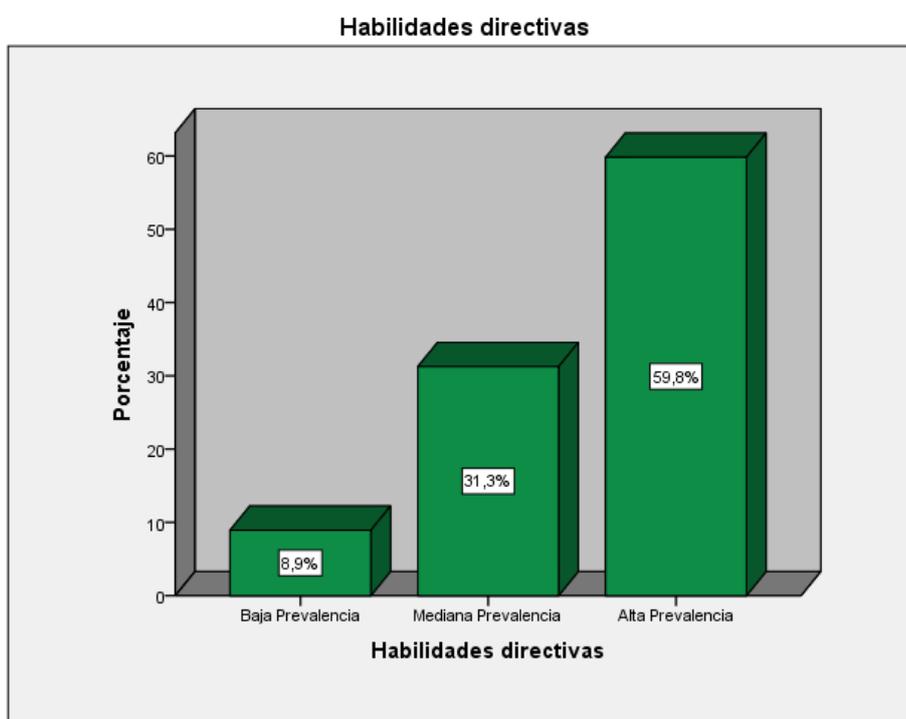


Figura 4. Diagrama de frecuencias de las Habilidades Directivas

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades directivas en un nivel baja prevalencia representa un 8.9%, mediana prevalencia un 31.3% y alta prevalencia un 59.8%; siendo que entre baja y mediana prevalencia representa un 40.2%.

Tabla 10

Trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No Óptimo	15	13,4	13,4	13,4
Regular	33	29,5	29,5	42,9
Óptimo	64	57,1	57,1	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Trabajo en Equipo (Anexo 2)

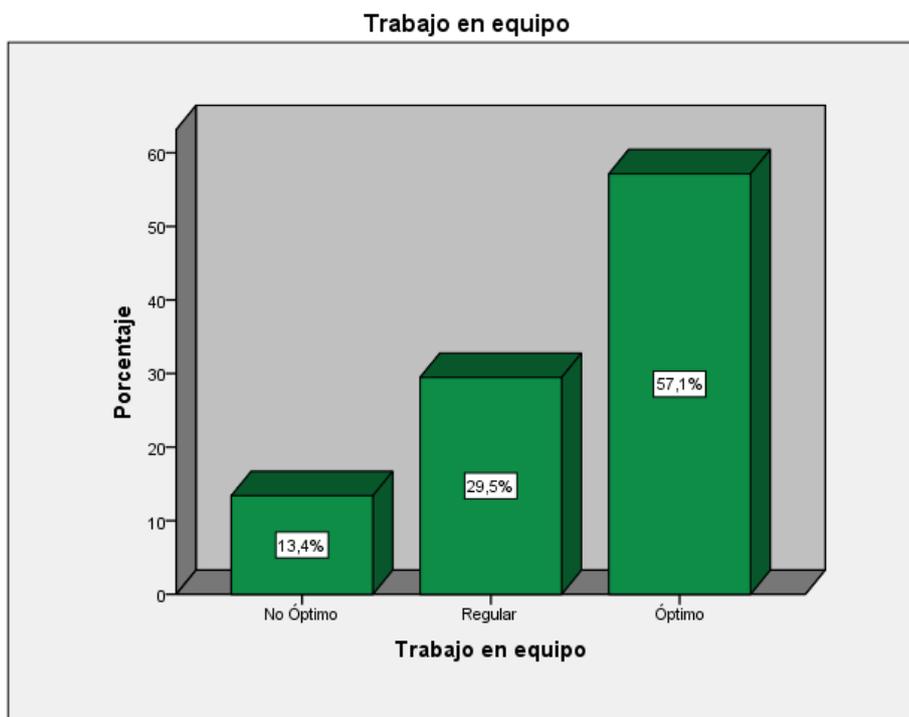


Figura 5. Diagrama de frecuencias del Trabajo en Equipo

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; el trabajo en equipo no óptimo representa un 13.4%, regular un 29.5% y óptimo un 51.7%; siendo que entre no óptimo y regular representa 42.9%

Tabla 11

Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

		Trabajo en equipo			Total
		No Óptimo	Regular	Óptimo	
Habilidades directivas	Baja Prevalencia	10 8,9%	0 0,0%	0 0,0%	10 8,9%
	Mediana Prevalencia	5 4,5%	25 22,3%	5 4,5%	35 31,3%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	8 7,1%	59 52,7%	67 59,8%
	Total	15 13,4%	33 29,5%	64 57,1%	112 100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Trabajo en Equipo (Anexo 2)

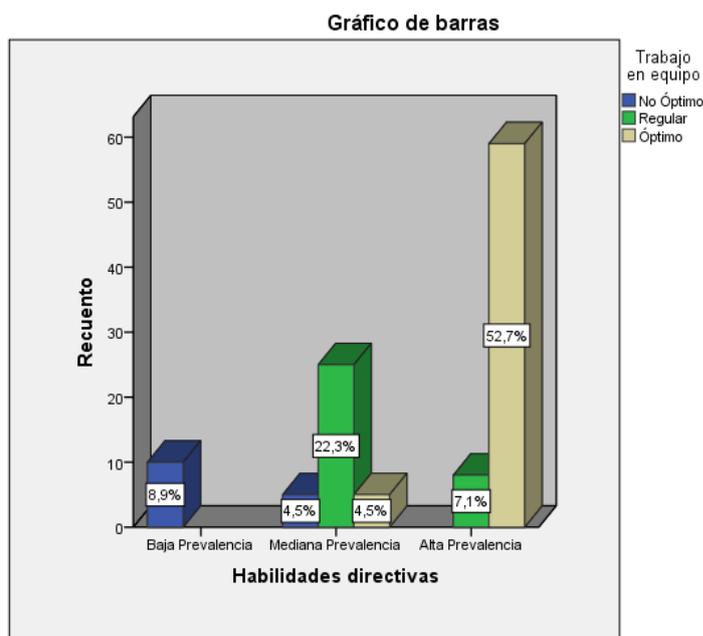


Figura 6. Diagrama de barras agrupadas de Habilidades Directivas y Trabajo en Equipo

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades directivas en un nivel de baja prevalencia, el 8.9% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es no óptimo, por otro lado; las habilidades directivas en un nivel de mediana prevalencia, el 22.3% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es regular. Así mismo; las habilidades directivas en un nivel de alta prevalencia, el 52.7% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es óptimo.

Tabla 12
Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

		Trabajo en equipo			Total
		No Óptimo	Regular	Óptimo	
Habilidades conceptuales	Baja Prevalencia	10 8,9%	0 0,0%	0 0,0%	10 8,9%
	Mediana Prevalencia	5 4,5%	25 22,3%	6 5,4%	36 32,1%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	8 7,1%	58 51,8%	66 58,9%
	Total	15 13,4%	33 29,5%	64 57,1%	112 100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Trabajo en Equipo (Anexo 2)

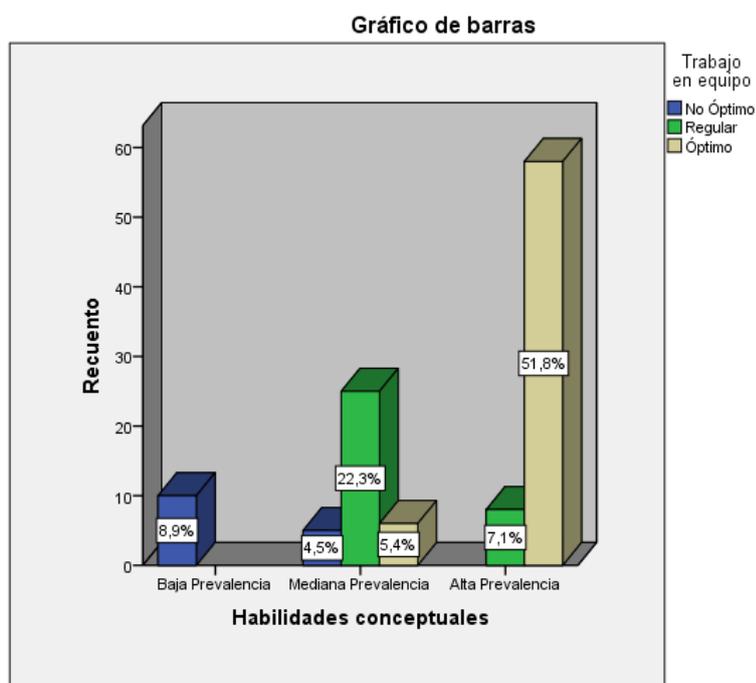


Figura 7. Diagrama de barras agrupadas de Habilidades Conceptuales y Trabajo en Equipo Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades conceptuales en un nivel de baja prevalencia, el 8.9% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es no óptimo, por otro lado; las habilidades conceptuales en un nivel de mediana prevalencia, el 22.3% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es regular. Así mismo; las habilidades conceptuales en un nivel de alta prevalencia, el 51.8% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es óptimo.

Tabla 13

Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

		Trabajo en equipo			Total
		No Óptimo	Regular	Óptimo	
Habilidades técnicas	Baja Prevalencia	12 10,7%	2 1,8%	0 0,0%	14 12,5%
	Mediana Prevalencia	3 2,7%	27 24,1%	12 10,7%	42 37,5%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	4 3,6%	52 46,4%	56 50,0%
	Total	15 13,4%	33 29,5%	64 57,1%	112 100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Trabajo en Equipo (Anexo 2)

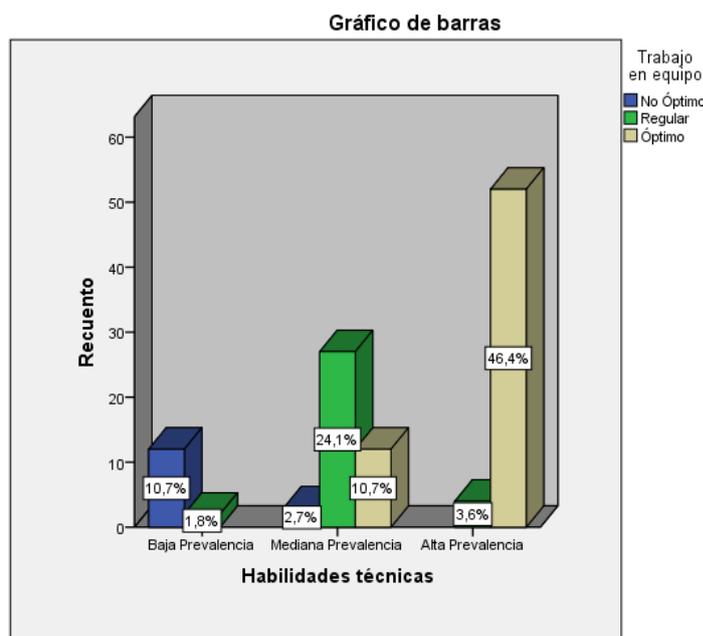


Figura 8. Diagrama de barras agrupadas de Habilidades Técnicas y Trabajo en Equipo
Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades técnicas en un nivel de baja prevalencia, el 10.7% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es no óptimo, por otro lado; las habilidades técnicas en un nivel de mediana prevalencia, el 24.1% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es regular. Así mismo; las habilidades técnicas en un nivel de alta prevalencia, el 46.4% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es óptimo.

Tabla 14

Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

		Trabajo en equipo			Total
		No Óptimo	Regular	Óptimo	
Habilidades humanas	Baja Prevalencia	12 10,7%	0 0,0%	0 0,0%	12 10,7%
	Mediana Prevalencia	3 2,7%	26 23,2%	8 7,1%	37 33,0%
	Alta Prevalencia	0 0,0%	7 6,3%	56 50,0%	63 56,3%
	Total	15 13,4%	33 29,5%	64 57,1%	112 100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Trabajo en Equipo (Anexo 2)

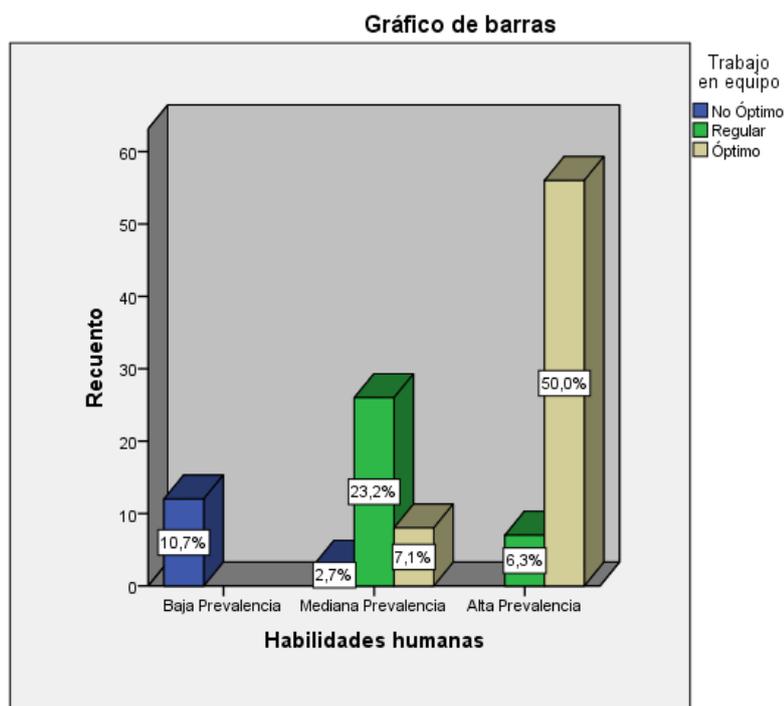


Figura 9. Diagrama de barras agrupadas de Habilidades Humanas y Trabajo en Equipo

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades humanas en un nivel de baja prevalencia, el 10,7% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es no óptimo, por otro lado; las habilidades humanas en un nivel de mediana prevalencia, el 22,3% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es regular. Así mismo; las habilidades humanas en un nivel de alta prevalencia, el 50% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es óptimo.

Prueba de hipótesis general y específica

Hipótesis general

Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Hipótesis Nula.

No existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 15

Correlación habilidades directivas y el trabajo en equipo

Correlaciones				
		Trabajo en equipo	Habilidades directivas	
Tau_b de Kendall	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,791**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Habilidades directivas	Coeficiente de correlación	,791**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.791 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Hipótesis Específica 1

Existe relación significativa entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 16

Correlación habilidades conceptuales y el trabajo en equipo

		Correlaciones	
		Trabajo en equipo	Habilidades conceptuales
Tau_b de Kendall	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,776**
	Habilidades conceptuales	N	112
		Coeficiente de correlación	,776**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	112

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1; se concluye que: Existe relación significativa entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Hipótesis Específica 2

Existe relación significativa entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 17

Correlación habilidades técnicas y el trabajo en equipo

Correlaciones				
		Trabajo en equipo	Habilidades técnicas	
Tau_b de Kendall	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,764**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Habilidades técnicas	Coeficiente de correlación	,764**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.764 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2; se concluye que: Existe relación significativa entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Hipótesis Específica 3

Existe relación significativa entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Hipótesis Nula

No existe relación significativa entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Regla de decisión;

Si Valor $p > 0.01$, se acepta la Hipótesis Nula (H_0)

Si Valor $p < 0.01$, se rechaza la Hipótesis Nula (H_0). Y, se acepta H_a

Tabla 18

Correlación habilidades humanas y el trabajo en equipo

			Correlaciones	
			Trabajo en equipo	Habilidades humanas
Tau_b de Kendall	Trabajo en equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,776**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	112	112
	Habilidades humanas	Coeficiente de correlación	,776**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	112	112

La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3; concluye que: Existe relación significativa entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

IV. DISCUSIÓN

4.1 Discusión

De acuerdo a los descubrimientos de la investigación y del análisis de los resultados, en relación al objetivo específico 1, El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776 demostró que existe relación positiva entre las dos variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 1; concluyéndose que: Existe relación significativa entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; estos es, las habilidades conceptuales en un nivel de baja prevalencia, el 8.9% de las personas encuestadas perciben que el trabajo en equipo es no óptimo, así mismo; las habilidades conceptuales en un nivel de mediana prevalencia, el 22.3% de las personas encuestadas perciben que el trabajo en equipo es regular. Por otro lado; las habilidades conceptuales en un nivel de alta prevalencia, el 51.8% de las personas encuestadas perciben que el trabajo en equipo es óptimo. Estos resultados coinciden con la investigación de Reyes (2016) quien concluyó que los directivos utilizan sus habilidades y conocimientos para cumplir con las metas propuestas en la entidad donde se desempeñan. La importancia y necesidad del desarrollo organizacional se fundamenta en el recurso humano, pues es por medio de este que se da lugar al éxito o fracaso de una organización o empresa. Así mismo tiene que ver con el compromiso de los colaboradores y objetivos de la empresa.

De igual forma de los descubrimientos encontrados y del análisis de los resultados, con relación al objetivo específico 2, El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.764 demostró que existe relación positiva entre las dos variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 2; concluyéndose que: Existe relación significativa entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; Donde encontramos que las habilidades técnicas en un nivel de baja prevalencia, el 10.7% de las personas encuestadas perciben que el trabajo en equipo es no óptimo, por otro lado; las habilidades técnicas en un nivel de mediana prevalencia, el 24.1% de las personas encuestadas perciben que el trabajo en equipo es regular. Así mismo; las habilidades técnicas en un nivel de alta prevalencia, el 46.4% de los colaboradores encuestados perciben

que el trabajo en equipo es óptimo. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Aguilar (2016) en su análisis de: “Trabajo en equipo y Clima organizacional”, donde concluye que el trabajo en equipo de una organización es un aspecto importante para crear un mecanismo eficiente que sirva para efectuar las actividades y los proyectos apropiadamente. Un equipo o grupo habitualmente tiene un líder, que guía a los demás miembros para lograr las expectativas de la organización. Además, cada líder de equipo debe incorporar a todos sus colaboradores para incrementar la motivación y la moral en el ambiente de trabajo. Un trabajador no puede abarcar o encargarse de todas las responsabilidades de una organización. Cada directivo tiene ciertas habilidades que contribuyen con un área específica. En otras palabras, un área tiene un conjunto de trabajadores que participan individualmente con algo, para alcanzar las metas de la organización.

Con respecto a los descubrimientos encontrados y del análisis de los resultados, con relación al objetivo específico 3, donde el resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776 demostró que existe relación positiva entre las variables además se encontró en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis específica 3; concluye que: Existe relación significativa entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; estos es, las habilidades humanas en un nivel de baja prevalencia, el 10.7% de los colaboradores encuestados perciben que el trabajo en equipo es no óptimo, por otro lado; las habilidades humanas en un nivel de mediana prevalencia, el 22.3% de los docentes encuestados perciben que el trabajo en equipo es regular. Así mismo; las habilidades humanas en un nivel de alta prevalencia, el 50% de los docentes encuestados perciben que el trabajo en equipo es óptimo. Esta afirmación corrobora los estudios de Aguilar y Guerrero (2014) quienes con su investigación permitieron identificar que las habilidades directivas son relevantes para la satisfacción laboral de los docentes, teniendo en cuenta que las habilidades son elementos que se manifiestan constantemente durante la ejecución del trabajo del directivo, siendo este un líder que posea un pensamiento estratégico, que sepa motivar a sus trabajadores, tener buenas relaciones interpersonales, habilidades sociales, habilidades comunicativas, habilidades para el cumplimiento de las metas propuestas. Todo ello tiene que ser desarrollado por los directivos en forma oportuna y coherente para generar la satisfacción laboral de los docentes.

De igual modo los hallazgos encontrados y del análisis de los resultados, con relación al objetivo general, El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.791 demostró que existe relación positiva entre las dos variables además se encontró en el nivel de correlación alta y obteniendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis general; concluyéndose que: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; Donde, las habilidades directivas en un nivel de baja prevalencia, el 8.9% de los docentes encuestados perciben que el trabajo en equipo es no óptimo, Así mismo; las habilidades directivas en un nivel de mediana prevalencia, el 22.3% de los docentes encuestados perciben que el trabajo en equipo es regular. Por otra parte; las habilidades directivas en un nivel de alta prevalencia, el 52.7% de los docentes encuestados perciben que el trabajo en equipo es óptimo. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Flores (2016) cuyos hallazgos encontrados en este estudio ofrecieron evidencias que el trabajo en equipo es un elemento primordial en el desempeño docente, Contar con un buen equipo es esencial para alcanzar un alto rendimiento en cualquier proyecto. Al apoyarnos en otras personas, podemos hacer cada tarea más rápido, llegar más lejos y tener más impacto en el desarrollo personal e institucional.

Finalmente se da énfasis a lo que mencionó Chiavenato (2004, p. 14) “Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones” es decir que estas van a depender del estado emocional, del compromiso y responsabilidad de sus integrantes. En cuanto a las habilidades directivas, estas han de aplicarse permanentemente en el quehacer cotidiano, desde cualquier área de desempeño. Es fundamental considerar que el liderazgo participativo, la empatía grupal, el trabajo en equipo y toda propuesta que involucre a los trabajadores deben gestionarse sin presión ni opresión hacia el cumplimiento de la misma, es decir fortalecer un lazo fuerte entre los directivos y su conjunto de destrezas, habilidades y capacidades para el trabajo en equipo.

V. CONCLUSIONES

- Primera:** El presente trabajo de investigación en relación a la hipótesis específica 1, demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776, demostró una alta asociación entre las variables.
- Segunda:** El presente trabajo de investigación en relación a la hipótesis específica 2, demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.764, demostró una alta asociación entre las variables.
- Tercera:** El presente trabajo de investigación en relación a la hipótesis específica 3, demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776, demostró una alta asociación entre las variables.
- Cuarta:** El presente trabajo de investigación en relación a la hipótesis general, demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.791, demostró una alta asociación entre las variables.

VI. RECOMENDACIONES

Primero: Los directores de las Instituciones educativas deben diseñar estrategias para mejorar las habilidades directivas y el Trabajo en equipo, como por ejemplo talleres de coaching, espacios de Interaprendizaje, intercambio de experiencias laborales, profesionales y familiares en espacios de esparcimiento, círculos de estudio y labores, etc.

Segundo: Los directores son los encargados de propiciar talleres de concientización y convivencia institucional, para la mejora de las relaciones interpersonales y el comportamiento institucional de toda la comunidad educativa.

Tercera. Los directivos deben adoptar modelos de gestión de respaldo para compartir la responsabilidades, delegar funciones, para que el trabajo de los directivos y docentes sean compartidos, creando proyectos educativos, y en los mismos puedan asumir diferentes roles, adquirir protagonismo e impulsar a sus colaboradores a lograr el éxito educativo.

Cuarta. Se sugiere a los directores aplicar distintas habilidades gerenciales y administrativas, ya que a través de ello se logra propiciar la participación activa de los docentes, tomando en cuenta sus ideas y aportes no sólo en el ámbito pedagógico; sino también en actividades que se involucren directamente con la gestión.

Quinta. Reconociendo la importancia que tiene las habilidades directivas en la gestión Institucional, esta debe generar cambios positivos, en la institución educativa, partiendo de los documentos se gestión, para que permita llegar al logro de los aprendizajes, mediante el desarrollo de diversos proyectos de innovación.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F., y Guerrero, A. (2014). *Las habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal en los centros de Educación Básica Alternativa estatales de la jurisdicción de la Ugel N° 04*. (Tesis para optar el grado de Magister en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales. Universidad César Vallejo. Lima). Recuperado de <https://es.slideshare.net/CAPACITATEFYAP/tesis-mba-habilidades-directivas-y-satisfaccion-laboral-en-educacion-basica-alternativa>
- Aguilar, Z.I. (2009). *El Gerente y El Empresario en Colombia, estilo y gestión gerencial*. Digiprint Editores, Bogotá .D.C.
- Aguilar. H. (2016). *Trabajo en equipo y Clima organizacional*. (Tesis de la Universidad Rafael Landívar en Quezaltenango-Guatemala). Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Aguilar-Morales, J.E. y Vargas-Mendoza, J. E. (2010) *Trabajo en equipo*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Ahumada, F. L. (2005). *Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo*. Ed. universitario de Valparaíso
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Granica, Buenos Aires.
- Alvarado, J. (1990). *El gerente en las Organizaciones del futuro*. Ediciones UPEL. Primera Edición. Venezuela.
- Ander, E. y Aguilar, M (2001). *El trabajo en equipo*. México. Editorial Progreso, S.A.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ta Ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Brut, A. E. (2007). *El proceso A112: Implantar la Gestión de procesos*. Recuperado de: <http://www.brullalabart.com>, publicado el 11 de febrero del 2007
- Camps, V. (1998). *Manual de civismo*. Ed. Ariel. Barcelona.
- Chiavenato, I. (2004). *Organización y administración. La dinámica del éxito en las Organizaciones*. México: Thompson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma ed.). México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores
- Córdova, J. (2017). *Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017*. (Tesis de Maestría de la Universidad Cesar vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8499?show=full>

- Davidson, R. J. (2012). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill. Estudio de la comunidad de Madrid
- Flores, A. (2016). *Trabajo en equipo y desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público “Manuel González Prada 2015*. (Tesis de Maestría de la Universidad Cesar vallejo, Lima, Perú) .Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7243>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. España: Editorial Kairós
- Gutiérrez, T. (2011). *Competencias gerenciales*. Colombia. Editorial ecoe ediciones
- Hellriegel, D. (2012). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Thompson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1993). *Método Juran Análisis y planeación de la calidad*. (5ta ed.) México: McGraw-Hill. Interamericana EDITORES, S.A. DE C.V.
- Kats, Fremont E. y Rosenstein, J. (1999). *Administración en las Organizaciones*. (4ta ed.) México: McGraw-Hill. Interamericana. DE.C.V.
- Katz, R. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Cambridge: Biblioteca Harvard
- Maslow. (1965). *Motivación y personalidad*. (2da ed.). Reading, MA: Addison Wesley
- Ministerio de Educación del Perú (2015). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Habilidades Interpersonales*. Lima, Perú: Inversiones Gráfica G&M SAC – Gráfica Littons.
- Montero, M. (2009). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Noris, A. (2014). *Las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de Caño Nuevo en el Municipio de Tinaquillo, Estado Cojedes, España*. (Tesis de Maestría de la universidad de Carabobo, facultad de ciencias de la educación, Estado Cojedes, España) Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf>
- Ohmae, K. (2004). *La Mente Del Estratega*. McGraw-Hill /Interamericana de México, S.A.
- Pease, A y Pease, B. (2006). *El Lenguaje del Cuerpo*. Recuperado de: <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/allanpease-ellenguajedelcuerpo.pdf>
- Pérez M. J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Real Academia Española (2004). *Diccionario de la Real Academia Española*. (24a. Ed.).Madrid.
- Reyes, K (2016). *Habilidades directivas y desarrollo del clima organizacional de la Universidad Rafael Landívar, Quezaltenango-Guatemala*. (Tesis de grado de la Universidad Rafael Landívar, Quezaltenango-Guatemala) Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Robbins, P. (2005). *El comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7ma. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Robbins, P. y Jugde, A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15a ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13a ed.).México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2012). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. España: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12a ed.). México: Pearson Educación.
- Robert, M. (2006). *El Nuevo Pensamiento Estratégico. Puro y Simple*. Editorial. Mc Graw-Hill. México.
- Rodríguez I. (2008) *El modelo de trabajo en equipo revista originales*. Recuperado de http://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf
- Salazar, R. (2017) *Clima organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash – Sede Huaraz, 2016*. (Tesis de maestría de la Universidad Cesar vallejo, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12034/salazar_br.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Stoner y Freeman (2008). *Administración*. Editorial Prentice Hall. México
- Tamayo y T. (1986) *El proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores.
- Whetten, D. A. y Cameron K. S. (2011) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (8a. Ed.) Pearson Educación de México.
- Whetten, D., y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Habilidades directivas y Trabajo en Equipo en docentes de la Red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

AUTOR: Yovana Castro Huallpa

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cuál es la relación que existe entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS: ¿Qué relación existe entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación existente entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Establecer la relación existente entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018</p> <p>Establecer la relación existente entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018</p> <p>Establecer la relación existente entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: Existe relación significativa entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018</p> <p>Existe relación significativa entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018</p> <p>Existe relación significativa entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018</p>	Variable 1: Habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
			Habilidades conceptuales	Pensamiento estratégico Desarrollo del autoconocimiento Análisis de los problemas	1,2,3,4 5,6 7,8,9	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Alta Prevalencia (89-116) Mediana Prevalencia (59-88) Baja Prevalencia (29-58)
			Habilidades técnicas	Uso e integración de la tecnología Análisis y manejo de procesos y calidad Manejo de operaciones	10,11 12,13,14 15,16		
			Habilidades Humanas	Manejo del estrés Comunicación efectiva Manejo de conflictos Inteligencia emocional Liderar el cambio positivo	17,18,19 20,21,22 23,24 25,26,27 28,29		
			Variable 2: Trabajo en Equipo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
			Cohesión de los miembros	Trabajo coordinado Armonía entre los miembros Metas compartidas	1,2 3 4,5	Siempre Casi siempre A veces Nunca	Óptimo (65-84) Regular (43-64) No Óptimo (21-42)
			Cumplimiento de normas	Distribución de responsabilidades Cumplimiento de deberes Respeto a las normas	6,7 8,9 10		
			Liderazgo y estructura	Respeto al líder Organización de equipos Empoderamiento del equipo	11 12,13,14 15,16		
clima de confianza y comunicación	Comunicación empática	17					
	Confianza y compañerismo Expresión de afecto	18,19,20 21					

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: Aplicada</p> <p>DISEÑO: No experimental – Corte transversal</p> <p>NIVEL DE DISEÑO: Correlacional</p> <p>MÉTODO: Hipotético deductivo</p> <p>EMFOQUE: Cuantitativo</p>	<p>POBLACIÓN: Docentes de la Red 9. UGEL 05; San Juan de Lurigancho</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: 112 docentes</p> <p>MUESTREO: Muestreo no probabilístico intencional.</p>	<p>Variable 1 Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario de Habilidades Directivas Autora: Yovana Castro Huallpa Año: 2018 Monitoreo: Abril – Julio 2018 Ámbito de Aplicación: Instituciones Educativas. Forma de Administración: Directa</p> <p>Variable 2 Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario de Trabajo en Equipo Autora: Yovana Castro Huallpa Año: 2018 Monitoreo: Abril – Julio Ámbito de Aplicación: Instituciones Educativas. Forma de Administración: Directa</p>	<p>DESCRIPTIVA: Correlacional Tabla de frecuencias, figuras, tablas de contingencia</p> <p>PRUEBA: No paramétrica Prueba de Hipótesis: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.</p> <p>Nivel de significancia: Significancia bilateral $p=0.000 < 0.01$ (altamente significativo) Coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.791, indica que existe relación positiva entre las variables.</p>

**ANEXO 2
INSTRUMENTOS**

CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

A continuación se le presenta una serie de preguntas con el propósito de evaluar las habilidades directivas del director del centro educativo las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
1		2		3		4			
PREGUNTAS						ALTERNATIVAS			
						1	2	3	4
Dimensión: Habilidades conceptuales									
1	El director desarrolla planes y programas proyectados al futuro para mejorar la calidad de servicio.								
2	El director traza objetivos, considerando los cambios continuos que se van desarrollando en el campo educativo.								
3	El director analiza la estructura organizacional entre los involucrados.								
4	El director planifica, elabora y distribuye actividades entre todo el personal de la institución.								
5	El director posee la capacidad y actitud de aprendizaje autónomo, llevando programas constantes para mantenerse informado con respecto a las últimas noticias, novedades y acontecimientos pedagógicos.								
6	El director maneja y difunde información de manera significativa poniéndolos en práctica.								
7	El director trata de corregir la conducta de su personal de manera constructiva.								
8	El director evita escoger sólo una solución desarrollando muchas alternativas posibles.								
9	El director en una situación de conflicto, busca consenso y la discusión objetiva.								
Dimensión: Habilidades técnicas									
10	El director posee amplios conocimientos de softwares y herramientas informáticas.								
11	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.								
12	El director desarrolla la capacidad de análisis y síntesis en la gestión de la información y del conocimiento.								
13	El director propone acciones para mejorar el trabajo de todo el personal docente y administrativo.								

14	El director plantea y ejecuta actividades extracurriculares y de proyección social desde la institución educativa.				
15	El director utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, como llevar un registro de acciones, lista de asuntos pendientes y prioriza tareas directivas.				
16	El director administra los recursos económicos y materiales eficientemente.				
Dimensión: Habilidades humanas					
17	El director desarrolla estrategias para el manejo del estrés de sus colaboradores.				
18	El director Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la Institución.				
19	El director es flexible ante situaciones de emergencia por las que atraviesan los trabajadores.				
20	En caso de necesidad, el equipo se puede comunicar con facilidad con el director.				
21	El director cuida los canales de comunicación interna y externa, tanto en forma vertical como horizontal.				
22	El director desarrolla la escucha activa frente a todo tipo de situaciones y acontecimientos.				
23	El director en una situación de conflicto, busca consenso y la discusión objetiva.				
24	El director evita escoger sólo una solución desarrollando muchas alternativas posibles.				
25	El director ayuda a que su personal se sienta competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.				
26	El director cuando recibe de otras personas comentarios negativos, no se molesta ni se pone a la defensiva.				
27	El director alienta y orienta a su equipo de trabajo para mejorar su desempeño y lograr buenos resultados en sus actividades laborales.				
28	El director con frecuencia tiene una retroalimentación positiva a sus trabajadores.				
29	El director promueve actitudes positivas en el trabajo, como muestras de amabilidad y respeto con sus trabajadores.				

Muchas gracias

CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO

A continuación se le presenta una serie de preguntas con el propósito de evaluar las habilidades directivas del director del centro educativo las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre			
1		2		3		4			
PREGUNTAS						ALTERNATIVAS			
						1	2	3	4
Dimensión: Cohesión de los miembros									
1	Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa.								
2	Se eligen a los miembros de manera coordinada.								
3	Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo.								
4	Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos.								
5	Se trabaja en función a metas colectivas.								
Dimensión: Cumplimiento de normas									
6	Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro.								
7	Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades.								
8	Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido.								
9	Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo.								
10	Se establece un manual de normas para el equipo.								
Dimensión: Liderazgo y estructura									
11	Se manifiesta respeto mutuo entre el director y todo el personal de la Institución educativa.								
12	Se elige a un líder o responsable por cada equipo.								
13	Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo.								
14	Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo.								
15	El líder establece con su equipo los criterios de evaluación.								
16	Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio.								
Dimensión: clima de confianza y comunicación									
17	Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales.								
18	Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés.								
19	Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo.								
20	Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones.								
21	Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales.								

Muchas gracias

ANEXO 3

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades conceptuales							
1	El director desarrolla planes y programas proyectados al futuro para mejorar la calidad de servicio.	✓		✓		✓		
2	El director traza objetivos, considerando los cambios continuos que se van desarrollando en el campo educativo.	✓		✓		✓		
3	El director analiza la estructura organizacional entre los involucrados.	✓		✓		✓		
4	El director planifica, elabora y distribuye actividades entre todo el personal de la institución.	✓		✓		✓		
5	El director posee la capacidad y actitud de aprendizaje autónomo, llevando programas constantes para mantenerse informado con respecto a las últimas noticias, novedades y acontecimientos pedagógicos.	✓		✓		✓		
6	El director maneja y difunde información de manera significativa poniéndolos en práctica.	✓		✓		✓		
7	El director trata de corregir la conducta de su personal de manera constructiva.	✓		✓		✓		
8	El director evita escoger sólo una solución desarrollando muchas alternativas posibles.	✓		✓		✓		
9	El director en una situación de conflicto, busca consenso y la discusión objetiva.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades técnicas	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El director posee amplios conocimientos de softwares y herramientas informáticas.	✓		✓		✓		
11	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓		
12	El director desarrolla la capacidad de análisis y síntesis en la gestión de la	✓		✓		✓		

objetiva.									
24	El director evita escoger sólo una solución desarrollando muchas alternativas posibles.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25	El director ayuda a que su personal se sienta competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26	El director cuando recibe de otras personas comentarios negativos, no se molesta ni se pone a la defensiva.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
27	El director alienta y orienta a su equipo de trabajo para mejorar su desempeño y lograr buenos resultados en sus actividades laborales.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
28	El director con frecuencia tiene una retroalimentación positiva a sus trabajadores.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
29	El director promueve actitudes positivas en el trabajo, como muestras de amabilidad y respeto con sus trabajadores.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] | No aplicable |

Apellidos y nombres del juez validador: VALDEZ ADO José Luis DNI: 0.69.93871

Grado y Especialidad del validador: Dr. en Ciencias de la Educación

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

San Juan de Lurigancho, 23 de JUNIO del 20....



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Cohesión de los miembros							
1	Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa.	✓		✓		✓		
2	Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo.	✓		✓		✓		
3	Se eligen a los miembros de manera coordinada.	✓		✓		✓		
4	Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos.	✓		✓		✓		
5	Se trabaja en función a metas colectivas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Cumplimiento de normas	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro.	✓		✓		✓		
7	Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades.	✓		✓		✓		
8	Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido.	✓		✓		✓		
9	Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo.	✓		✓		✓		
10	Se establece un manual de normas para el equipo.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Liderazgo y estructura	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se manifiesta respeto mutuo entre el director y todo el personal de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Se elige a un líder o responsable por cada equipo.	✓		✓		✓		
13	Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo.	✓		✓		✓		
14	El líder establece con su equipo los criterios de evaluación.	✓		✓		✓		

15	Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo.	✓							
16	Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio.	✓							
	DIMENSIÓN 4: clima de confianza y comunicación	Si	No	Si	No	Si	No		
17	Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales.	✓		✓		✓			
18	Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés.	✓		✓		✓			
19	Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo.	✓		✓		✓			
20	Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones.	✓		✓		✓			
21	Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales.	✓		✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: VALDEZ ASO JOSÉ LUIS DNI: 06993871
 Grado y Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

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 claro, exacto y directo

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

San Juan de Lurigancho 23 de Junio del 2018



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades conceptuales							
1	El director desarrolla planes y programas proyectados al futuro para mejorar la calidad de servicio.	✓		✓		✓		
2	El director traza objetivos, considerando los cambios continuos que se van desarrollando en el campo educativo.	✓		✓		✓		
3	El director analiza la estructura organizacional entre los involucrados.	✓		✓		✓		
4	El director planifica, elabora y distribuye actividades entre todo el personal de la institución.	✓		✓		✓		
5	El director posee la capacidad y actitud de aprendizaje autónomo, llevando programas constantes para mantenerse informado con respecto a las últimas noticias, novedades y acontecimientos pedagógicos.	✓		✓		✓		
6	El director maneja y difunde información de manera significativa poniéndolos en práctica.	✓		✓		✓		
7	El director trata de corregir la conducta de su personal de manera constructiva.	✓		✓		✓		
8	El director evita escoger sólo una solución desarrollando muchas alternativas posibles.	✓		✓		✓		
9	El director en una situación de conflicto, busca consenso y la discusión objetiva.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades técnicas	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El director posee amplios conocimientos de softwares y herramientas informáticas.	✓		✓		✓		
11	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓		
12	El director desarrolla la capacidad de análisis y síntesis en la gestión de la	✓		✓		✓		

	información y del conocimiento.												
13	El director propone acciones para mejorar el trabajo de todo el personal docente y administrativo.	✓		✓				✓				✓	
14	El director plantea y ejecuta actividades extracurriculares y de proyección social desde la institución educativa.	✓		✓				✓				✓	
15	El director utiliza métodos eficaces de administración de tiempo, como llevar un registro de acciones, lista de asuntos pendientes y prioriza tareas directivas.	✓		✓				✓				✓	
16	El director administra los recursos económicos y materiales eficientemente.	✓		✓				✓				✓	
	DIMENSIÓN 3: Habilidades Humanas	Si	No										
17	El director desarrolla estrategias para el manejo del estrés de sus colaboradores.	✓		✓				✓				✓	
18	El director Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la Institución.	✓		✓				✓				✓	
19	El director es flexible ante situaciones de emergencia por las que atraviesan los trabajadores.	✓		✓				✓				✓	
20	En caso de necesidad, el equipo se puede comunicar con facilidad con el director.	✓		✓				✓				✓	
21	El director cuida los canales de comunicación interna y externa, tanto en forma vertical como horizontal.	✓		✓				✓				✓	
22	El director desarrolla la escucha activa frente a todo tipo de situaciones y acontecimientos.	✓		✓				✓				✓	
23	El director en una situación de conflicto, busca consenso y la discusión	✓		✓				✓				✓	

	objetiva.								
24	El director evita escoger sólo una solución desarrollando muchas alternativas posibles.	✓	✓						
25	El director ayuda a que su personal se sienta competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.	✓	✓						
26	El director cuando recibe de otras personas comentarios negativos, no se molesta ni se pone a la defensiva.	✓	✓						
27	El director alienta y orienta a su equipo de trabajo para mejorar su desempeño y lograr buenos resultados en sus actividades laborales.	✓	✓						
28	El director con frecuencia tiene una retroalimentación positiva a sus trabajadores.	✓	✓						
29	El director promueve actitudes positivas en el trabajo, como muestras de amabilidad y respeto con sus trabajadores.	✓	✓						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable Después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Caray Peña Luis Edelberto DNI: 06705891

Grado y Especialidad del validador: Dr. en Educación

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

San Juan de Lurigancho 23 de Junio del 2018



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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Cohesión de los miembros							
1	Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa.	✓		✓		✓		
2	Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo.	✓		✓		✓		
3	Se eligen a los miembros de manera coordinada.	✓		✓		✓		
4	Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos.	✓		✓		✓		
5	Se trabaja en función a metas colectivas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Cumplimiento de normas	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro.	✓		✓		✓		
7	Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades.	✓		✓		✓		
8	Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido.	✓		✓		✓		
9	Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo.	✓		✓		✓		
10	Se establece un manual de normas para el equipo.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Liderazgo y estructura	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se manifiesta respeto mutuo entre el director y todo el personal de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Se elige a un líder o responsable por cada equipo.	✓		✓		✓		
13	Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo.	✓		✓		✓		
14	El líder establece con su equipo los criterios de evaluación.	✓		✓		✓		

15	Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo.								
16	Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio.	✓		✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 4: clima de confianza y comunicación	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
17	Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales.	✓		✓		✓		✓	
18	Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés.	✓		✓		✓		✓	
19	Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo.	✓		✓		✓		✓	
20	Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones.	✓		✓		✓		✓	
21	Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales.	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Garay Peña Luis Edilberto DNI: 06705897

Grado y Especialidad del validador: Dr. en Educación

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

San Juan de Lurigancho, 23 de Junio del 2018



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Habilidades conceptuales							
1	El director desarrolla planes y programas proyectados al futuro para mejorar la calidad de servicio.	✓		✓		✓		
2	El director traza objetivos, considerando los cambios continuos que se van desarrollando en el campo educativo.	✓		✓		✓		
3	El director analiza la estructura organizacional entre los involucrados.	✓		✓		✓		
4	El director planifica, elabora y distribuye actividades entre todo el personal de la institución.	✓		✓		✓		
5	El director posee la capacidad y actitud de aprendizaje autónomo, llevando programas constantes para mantenerse informado con respecto a las últimas noticias, novedades y acontecimientos pedagógicos.	✓		✓		✓		
6	El director maneja y difunde información de manera significativa poniéndolos en práctica.	✓		✓		✓		
7	El director trata de corregir la conducta de su personal de manera constructiva.	✓		✓		✓		
8	El director evita escoger sólo una solución desarrollando muchas alternativas posibles.	✓		✓		✓		
9	El director en una situación de conflicto, busca consenso y la discusión objetiva.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Habilidades técnicas	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El director posee amplios conocimientos de softwares y herramientas informáticas.	✓		✓		✓		
11	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	✓		✓		✓		
12	El director desarrolla la capacidad de análisis y síntesis en la gestión de la	✓		✓		✓		

	objetiva.								
24	El director evita escoger sólo una solución desarrollando muchas alternativas posibles.	✓		✓			✓		
25	El director ayuda a que su personal se sienta competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus éxitos.	✓		✓			✓		
26	El director cuando recibe de otras personas comentarios negativos, no se molesta ni se pone a la defensiva.	✓		✓			✓		
27	El director alienta y orienta a su equipo de trabajo para mejorar su desempeño y lograr buenos resultados en sus actividades laborales.	✓		✓			✓		
28	El director con frecuencia tiene una retroalimentación positiva a sus trabajadores.	✓		✓			✓		
29	El director promueve actitudes positivas en el trabajo, como muestras de amabilidad y respeto con sus trabajadores.	✓		✓			✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Sedesma Cuadros, Mildred Seneca. DNI: 09936465

Grado y Especialidad del validador: Dica, en Administración de la Educación

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

San Juan de Lurigancho, 23 de junio del 2018

UCV
 ESCUELA DE POSTGRADO
 Dna. Mildred Seneca Cuadros
 CIPN N° 161827
 CATERGATICA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
 DNI 09936465

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL TRABAJO EN EQUIPO

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Cohesión de los miembros							
1	Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa.	✓		✓		✓		
2	Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo.	✓		✓		✓		
3	Se eligen a los miembros de manera coordinada.	✓		✓		✓		
4	Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos.	✓		✓		✓		
5	Se trabaja en función a metas colectivas.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Cumplimiento de normas	Si	No	Si	No	Si	No	
6	Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro.	✓		✓		✓		
7	Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades.	✓		✓		✓		
8	Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido.	✓		✓		✓		
9	Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo.	✓		✓		✓		
10	Se establece un manual de normas para el equipo.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Liderazgo y estructura	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se manifiesta respeto mutuo entre el director y todo el personal de la Institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Se elige a un líder o responsable por cada equipo.	✓		✓		✓		
13	Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo.	✓		✓		✓		
14	El líder establece con su equipo los criterios de evaluación.	✓		✓		✓		

15	Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo.	✓							
16	Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio.	✓							
	DIMENSIÓN 4: clima de confianza y comunicación	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
17	Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales.	✓		✓		✓		✓	
18	Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés.	✓		✓		✓		✓	
19	Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo.	✓		✓		✓		✓	
20	Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones.	✓		✓		✓		✓	
21	Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales.	✓		✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Sedeama Cuadros Miledi S. DNI: 09936465

Grado y Especialidad del validador: D.A. en Administración de la Educación

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

San Juan de Lurigancho 23 de Junio del 2013



UCV
 ESCUELA DE POSTGRADO
 Dra. Milfred Yaneza Ledesma Cuadros
 C.P.N. N° 051827
 DNI 9903466

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

ANEXO 4
CARTAS DE PRESENTACIÓN
Y
CONSTANCIAS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Escuela de Posgrado***“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”**

Lima, 3 de julio de 2018

Carta P.278 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)
FERNÁNDEZ CABRERA MARIA SANTOS
 I.E. N° 0171-02 LAS TERRAZAS
Atención:
DIRECTORA

Asunto: Carta de Presentación del estudiante YOVANA CASTRO HUALLPA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **YOVANA CASTRO HUALLPA** identificado(a) con DNI N.° **40521235** y código de matrícula N.° **7001147918**; estudiante del Programa de **MAestría EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la Red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho -2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas a los docentes y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
 Jefe de Unidad ESCUELA
 DE POSGRADO
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE


 Lk. María S. Fernández Cabrera
 DIRECTORA DE I.E. 171-02

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiolá 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA
N° 171-02 "LAS TERRAZAS"

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional "



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 05
SAN JUAN DE LURIGANCHO - EL AGUSTINO

CONSTANCIA

La que suscribe Directora de la Institución Educativa N° 171-2 "Las Terrazas" código modular N° 0901124, jurisdicción de la UGEL N° 05, de la RED N° 09 del Distrito de San Juan de Lurigancho – El Agustino, provincia y departamento de Lima.

HACE CONSTAR:

Que la Br. **YOVANA CASTRO HUALLPA** identificado con **DNI 40521235** y código de matrícula N° 7001147918, estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN ha desarrollado su trabajo de investigación "HABILIDADES DIRECTIVAS Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE LA RED 9, UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2018", en la Institución Educativa que me digno dirigir.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado para fines que estime conveniente.

San Juan de Lurigancho, Julio del 2018



Lic. María S. Fernández Cabrera
DIRECTORA DE I.E. 171-02



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Lima, 10 de julio de 2018

Carta P.351 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)
MARIA LUZVENIA NINAPAYTA LLAMCCAYA
 I.E.I. N° 70
 Atención:
 DIRECTORA

Asunto: Carta de Presentación del estudiante YOVANA CATRO HUALLPA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **YOVANA CATRO HUALLPA** identificado(a) con DNI N.° **40521235** y código de matrícula N.° **7001147918**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la Red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas

Jefe de Unidad ESCUELA
 DE POSGRADO
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos, Tel.: (+511) 202 4342 Fax.: (+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.: (+511) 202 4342 Anx.: 2650.



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA

La directora de la Institución Educativa Inicial N° 070 de la Red 9, UGEL 05, por medio de la presente HACE CONSTAR que la Br. Yovana Castro Huallpa identificado con DNI 40521235 y código de matrícula N° 7001147918, estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN ha desarrollado su trabajo de investigación "HABILIDADES DIRECTIVAS Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE LA RED 9, UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2018", en la Institución Educativa que me digno dirigir.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado para fines que estime conveniente.

San Juan de Lurigancho, Julio del 2018



Ninapayta Llamccaya, María Luzvenia

Directora de la I.E.I. N° 070

DNI:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 10 de julio de 2018

Carta P.350 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)
SONIA MYRIAM PIZANGO LAZO
I.E.I. N° 080 LAS TERRAZAS
Atención:
DIRECTORA

Asunto: Carta de Presentación del estudiante YOVANA CATRO HUALLPA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **YOVANA CATRO HUALLPA** identificado(a) con DNI N.° **40521235** y código de matrícula N.° **7001147918**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la Red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas

Jefe de Unidad

ESCUELA DE POSGRADO

FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendigola 6232, Los Olivos. Tel. (+511) 202 4343 Fax: (+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel. (+511) 200 9030 Anx.: 2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel. (+511) 202 4342 Anx.: 2650.



Recibo
Escuela

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE EDUCACIÓN INICIAL N° 080 LAS TERRAZAS-
SJL TELEF 3879400**

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA

La directora de la Institución Educativa N° 080 "Las Terrazas", de la Red 9, UGEL 05, por medio de la presente HACE CONSTAR que la Br. Yovana Castro Hualpa identificado con DNI 40521235 y código de matrícula N° 7001147918, estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN ha desarrollado su trabajo de investigación "HABILIDADES DIRECTIVAS Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE LA RED 9, UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2018", en la Institución Educativa Inicial que me digno dirigir.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado para fines que estime conveniente.

San Juan de Lurigancho, Julio del 2018



Sonia Pizango Lazo
Me. Sonia Myriam Pizango Lazo
DIRECTORA DE LA I.E.I. N° 080

PIZANGO LAZO SONIA MYRIAM

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 10 de julio de 2018

Carta P.349 – 2018 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)
REBECA NELLY DIAZ RODRIGUEZ
I.E. N° 0125 RICARDO PALMA
Atención:
DIRECTORA

Asunto: Carta de Presentación del estudiante YOVANA CATRO HUALLPA

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **YOVANA CATRO HUALLPA** identificado(a) con DNI N.° **40521235** y código de matrícula N.° **7001147918**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación(Tesis):

Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la Red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
 Jefe de Unidad ESCUELA
 DE POSGRADO
 FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE



Mg. REBECA NELLY DIAZ RODRIGUEZ
 DIRECTORA
 I.E. N° 125 RICARDO PALMA

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA

La directora de la Institución Educativa N° 0125 Ricardo Palma, de la Red 9, UGEL 05, por medio de la presente HACE CONSTAR que la Br. Yovana Castro Huallpa identificado con DNI 40521235 y código de matrícula N° 7001147918, estudiante del Programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN ha desarrollado su trabajo de investigación "HABILIDADES DIRECTIVAS Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE LA RED 9, UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO – 2018", en la Institución Educativa que me digno dirigir.

Se expide el presente documento a solicitud del interesado para fines que estime conveniente.

San Juan de Lurigancho, Julio del 2018



Mg. REBECA NELLY DIAZ RODRIGUEZ
DIRECTORA
I.E. N° 0125 RICARDO PALMA
Diaz Rodríguez, Rebeca Nelly
Directora de la I.E. N° 0125 Ricardo Palma
DNI:

ANEXO 5
BASE DE DATOS DE LA MUESTRA

17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	1	3	3	3
20	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	2
21	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3
22	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3
23	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3
24	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
25	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2
26	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
27	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3
28	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	3	3	3	4	2
30	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
31	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2
32	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	1	2	3	2	2
33	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3
35	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3
36	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
38	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
40	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2
41	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2
42	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
43	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
44	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3
45	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3
46	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
47	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	3
48	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	2	4	2	3	3	4
49	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
50	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3
51	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
52	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3
53	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3
54	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3
55	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
57	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
58	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	3	2	2	3	2	4	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3
61	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3
62	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3
63	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3
64	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
65	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
66	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
67	2	4	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2
68	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3
69	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3
70	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3
71	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
72	3	4	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4
73	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
74	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4
75	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
76	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3
77	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3
78	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
80	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3
83	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3
84	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
85	3	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3
86	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3
87	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2
88	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
89	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2
90	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
91	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3

N°	TRABAJO EN EQUIPO																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
3	2	4	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	2	3	3
4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3
6	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3	3	3
7	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
8	3	4	3	3	3	4	2	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
10	3	4	3	3	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
11	4	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3
13	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	1	3	3	3	2	3
20	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3
21	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3
22	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3
23	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	1	1	1	1	1	1	4	3	3	3
24	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
25	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2
26	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
27	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3
28	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3
30	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3

ANEXO 6
ARTÍCULO CIENTÍFICO

ARTÍCULO CIENTÍFICO

1. TÍTULO

Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.

2. AUTOR

Br. Yovana Castro Huallpa.

Yovana2725@hotmail.com

Estudiante del Programa Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general Determinar la relación existente entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018, la muestra que se consideró fue 112 docentes del nivel inicial, primaria y secundaria de la red 9, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, en los cuales se ha empleado la variable: habilidades directivas y trabajo en equipo.

El método empleado en la investigación fue el hipotético deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño no experimental de nivel correlacional, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: cuestionario de habilidades directivas y Trabajo en equipo en la escala de Likert (Siempre) (Casi siempre) (A veces) (Nunca), que permitió entregar información acerca de Habilidades directivas y Trabajo en equipo en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: Las habilidades directivas se relaciona significativamente con trabajo en equipo en los docentes de la red 9, Ugel 05, San Juan de Lurigancho-2018.

4. PALABRAS CLAVE

Habilidades directivas y trabajo en equipo

5. ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between managerial skills and teamwork among teachers of Network 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018, the sample that was considered was 112 teachers at the initial level, primary and secondary network 9, Ugel 05, San Juan de Lurigancho, in which the variable has been used: managerial skills and teamwork.

The method used in the research was the hypothetical deductive, this research used for its purpose the non-experimental correlational level design, which collected the information in a specific period, which was developed when applying the instrument: directive skills questionnaire and teamwork On the scale of Likert (Always) (Almost always) (Sometimes) (Never), which allowed to deliver information about managerial Skills and Teamwork in its different dimensions, whose results are presented graphically and textually.

The investigation concludes that there is significant evidence to affirm that: The managerial skills are significantly related to teamwork in the teachers of network 9, Ugel 05, San Juan de Lurigancho-2018.

6. KEYWORDS

Managerial skills and teamwork

7. INTRODUCCIÓN

Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018. Fue desarrollado con un diseño no experimental correlacional. En cuanto a la Hipótesis general, se demostró que: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018.

8. METODOLOGÍA

Respecto a la metodología, considerando que es un conjunto de métodos en el marco de la presente investigación científica, lo que se detalla a continuación. El tipo de estudio para la presente investigación es aplicada. Al respecto de este tipo de estudios Soto (2015) afirma que:

Este tipo de investigación depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para llevar a cabo la solución de problemas, con el objeto de originar prosperidad a la sociedad. Esta investigación se denomina también activa, práctica o empírica además se encuentra ligada a la investigación básica. (p.51).

El diseño de estudio se enmarcó dentro del diseño no experimental. Gracias a que se recolectó la información de manera directa, rápida y confiable en el contexto real donde se presenta es decir observado el fenómeno en su contexto real sin influenciar o manipular dichas variables. Según Hernández, Fernández y Batista (2010).

El diseño se refiere a que la investigación que se hizo fue con diseño transeccional o transversal porque que recopila datos en un solo momento, en un tiempo único. Su intención es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p.151).

Respecto a la investigación descriptiva Hernández, Fernández y Batista (2010) buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p.80).

La investigación descriptiva, comprende registros, analiza e interpreta del contexto actual así como analiza la composición o procesos de los fenómenos sobre hechos reales y su característica esencial es la de presentar una interpretación correcta del hecho. Para el análisis de datos se empleó el programa SPSS V24, dando como resultado porcentajes en tablas y figuras para presentar la distribución de los datos, obteniendo datos de estadística descriptiva, para la ubicación dentro de la escala de medición, así como para la contrastación de las hipótesis se aplicó la estadística no paramétrica. La confiabilidad del instrumento fue determinada el coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0.90 indicaría que el grado de confiabilidad del instrumento es muy buena que permitió medir las habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes.

9. RESULTADOS

Describe narrativamente los hallazgos del estudio como análisis estadístico e interpretación.

Tabla 11

Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

		Trabajo en equipo			Total
		No Óptimo	Regular	Óptimo	
Habilidades directivas	Baja Prevalencia	10	0	0	10
		8,9%	0,0%	0,0%	8,9%
	Mediana Prevalencia	5	25	5	35
		4,5%	22,3%	4,5%	31,3%
Alta Prevalencia		0	8	59	67
		0,0%	7,1%	52,7%	59,8%
Total		15	33	64	112
		13,4%	29,5%	57,1%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Habilidades Directivas y Trabajo en Equipo (Anexo 2)

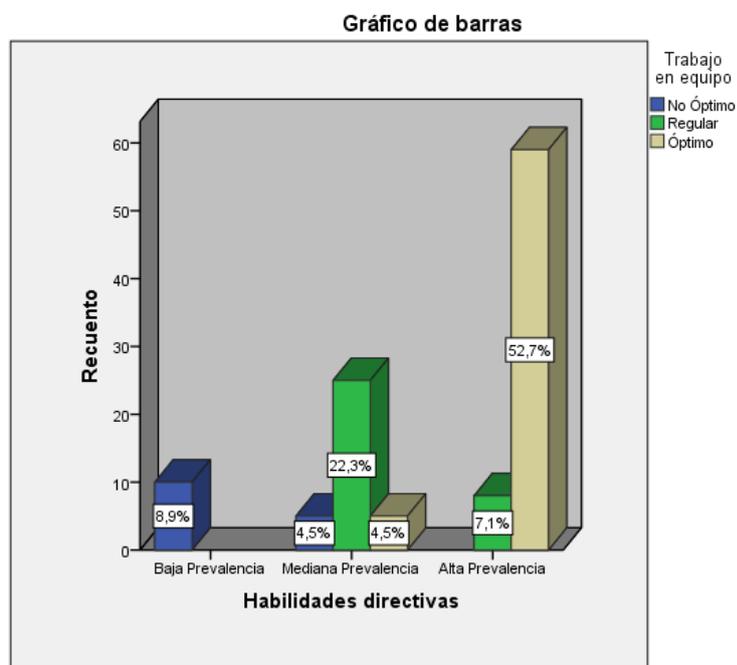


Figura 6. Diagrama de barras agrupadas de Habilidades Directivas y Trabajo en Equipo

Interpretación:

Como se observa en la tabla y figura; las habilidades directivas en un nivel de baja prevalencia, el 8.9% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es no óptimo, por

otro lado; las habilidades directivas en un nivel de mediana prevalencia, el 22.3% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es regular. Así mismo; las habilidades directivas en un nivel de alta prevalencia, el 52.7% de los encuestados percibe que el trabajo en equipo es óptimo.

10. DISCUSIÓN

De los hallazgos encontrados en cuanto el resultado del coeficiente de correlación El resultado del coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.791 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación alta y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.000<0.01$ (altamente significativo), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general; se concluye que: Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.

Estos resultados coinciden con lo expuesto por Flores (2016) cuyos hallazgos encontrados en este estudio ofrecieron evidencias que el trabajo en equipo es un elemento primordial en el desempeño docente, Contar con un buen equipo es esencial para alcanzar un alto rendimiento en cualquier proyecto. Al apoyarnos en otras personas, podemos hacer cada tarea más rápido, llegar más lejos y tener más impacto en el desarrollo personal e institucional.

Finalmente se da énfasis a lo que mencionó Chiavenato (2004, p. 14) “Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones” es decir que estas van a depender del estado emocional, del compromiso y responsabilidad de sus integrantes. En cuanto a las habilidades directivas, estas han de aplicarse permanentemente en el quehacer cotidiano, desde cualquier área de desempeño. Es fundamental considerar que el liderazgo participativo, la empatía grupal, el trabajo en equipo y toda propuesta que involucre a los trabajadores deben gestionarse sin presión ni opresión hacia el cumplimiento de la misma, es decir fortalecer un lazo fuerte entre los directivos y su conjunto de destrezas, habilidades y capacidades para el trabajo en equipo.

11. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación en relación a la hipótesis general, demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.791, demostró una alta asociación entre las variables.

El presente trabajo de investigación en relación a la hipótesis específica 1, demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades conceptuales y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776, demostró una alta asociación entre las variables.

El presente trabajo de investigación en relación a la hipótesis específica 2, demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades Técnicas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.764, demostró una alta asociación entre las variables.

El presente trabajo de investigación en relación a la hipótesis específica 3, demuestra que existe relación significativa entre las Habilidades Humanas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018; siendo que el coeficiente de correlación Tau_b de Kendall de 0.776, demostró una alta asociación entre las variables.

12. REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma ed.). México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores
- Hernández, s., Fernández, c. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5a ed.). México. Mc. Graw-Hill/ Interamericana de C.V: Editores, S.A.
- Ministerio de Educación del Perú (2015). Marco de Buen Desempeño Directivo. Lima, Perú.
- Robbins, S. (2012). Fundamentos del comportamiento organizacional. España: Prentice-Hall Hispanoamericana.

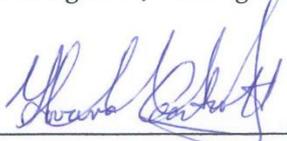
DECLARACIÓN JURADA**DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Yovana Castro Huallpa, estudiante (x), egresado (), docente (), del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 40521235, con el artículo titulado: “Habilidades directivas y trabajo en equipo en los docentes de la red 9, Ugel 05, San Juan de Lurigancho”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), 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.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

San Juan de Lurigancho, 11 de Agosto de 2018



Yovana Castro Huallpa

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, MILDRED LEDESMA CUADROS docente de la Facultad de MAESTRÍA y Escuela Profesional ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo filial Lima este, revisor (a) de la tesis titulada

"HABILIDADES DIRECTIVAS Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE LA RED 9, UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO - 2018", de la estudiante CASTRO HUALLPA YOVANA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

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

Lima, San Juan de Lurigancho...11...de...Agosto... del 2018



Mildred Ledesma Cuadros

Dra. Mildred Ledesma Cuadros

DNI: 09936465

	Elabora Dirección de Investigación	Revisó		
---	---------------------------------------	--------	---	---

Feedback Studio - Google Chrome
 Es seguro | https://ev.luminin.com/app/carta/es/?s=3&o=98879570&u=1049816762&lang=es

feedback studio

Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

Resumen de coincidencias **24 %**

Se están viendo fuentes estándar
 Ver fuentes en Inglés (Beta)

Coincidencias

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	10 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	6 %
3	genecyalmotivacion.bl... Fuente de Internet	1 %
4	www.milenio.com Fuente de Internet	1 %
5	www.scribd.com Fuente de Internet	1 %
6	www.spentamexico.org Fuente de Internet	<1 %
7	administracioncalidad... Fuente de Internet	<1 %
8	www.deustoformacion... Fuente de Internet	<1 %
9	teels.ipn.mx Fuente de Internet	<1 %
10	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %

24

ESCUELA DE POSGRADO
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018

2

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
 MAESTRA EN EDUCACIÓN CON
 MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
 LA EDUCACIÓN

AUTORA:
 Yovana Castro Huallpa

2

ASESORA:
 Dra. Mildred Ledesma Cuadros

SECCIÓN
 Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
 Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2018

Página: 1 de 85 | Número de palabras: 24869 | High Resolution | Activado | Text-only Report

06:22 p.m. 09/08/2018

 <p>UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</p>	<p>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</p>	<p>Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1</p>
---	--	---

Yo, CASTRO HUALLPA YOVANA, identificado con DNI N° 40521235, egresado de la Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "HABILIDADES DIRECTIVAS Y TRABAJO EN EQUIPO EN DOCENTES DE LA RED 9, UGEL 05, SAN JUAN DE LURIGANCHO - 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



FIRMA

DNI: 40521235

FECHA: 11 de Agosto del 2018.

Elaboró	  Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC	  Vicerectorado de Investigación
---------	--	--------	--	--



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

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

La Escuela de Post Grado
Miguel Angel Perez

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Yovana Castro Huallpa

INFORME TITULADO:

Habilidades directivas y trabajo en equipo
en docentes de la red 9, Ugel 05, San Juan
de Lurigancho - 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestra en Educación con mención en
Administración de la Educación

SUSTENTADO EN FECHA: 19 de Agosto del 2018

NOTA O MENCIÓN: Administración de la Educación



Miguel Angel Perez

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN