



# **ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo Directivo y Trabajo en Equipo en la  
Institución Educativa Pública Yanamilla. Ayacucho,  
2018.

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

Maestro en Administración de la Educación

**AUTORES:**

Br. Coronado Mitma, Everly Alberto

Br. Pozo Palomino, Miguel Andrés

**ASESOR:**

Dr. Quispe Huayta, Agustín

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ-2018**

PÁGINA DEL JURADO



Dr. Carranza Yuncor, Nelly Roxana

Presidente



Dr. Aróstegui Melgar, Oswal

Secretario



Dr. Quispe Huayta, Agustín

Vocal

En primer lugar, a Dios por bendecirme cada día de mi vida y por darme la oportunidad de estar y disfrutar al lado de las personas que más amo en la vida, a mi madre que siempre me brindó su apoyo incondicional, a mi padre y hermano por los consejos y el apoyo moral a pesar de la distancia, a mi pareja que estuvo conmigo en los momentos buenos y malos.

Everly Alberto

A mi padre que me guía en el camino del bien desde el cielo, a mi madre que siempre está a mi lado apoyándome de manera incondicional, a mi pareja por darme la fortaleza para seguir adelante en los momentos más tormentosos y apacibles de mis días, a mis hijos que son la razón de mi lucha, superación y demás familiares.

Miguel Andrés.

## **Agradecimientos**

A quienes hicieron posible que pueda escalar un peldaño más, en este largo trajinar que aún me falta por recorrer.

A mí familia; por su comprensión, respaldo y sobre todo su apoyo moral, en estos dos años de estudio.

A la Universidad César Vallejo por la calidad y el profesionalismo demostrado en la organización del Programa de Maestría en Gestión Pública.

A cada uno de los docentes de la maestría, por su orientación y guía permanente en todo este proceso. Sobre todo, en la etapa final. Mi gratitud para todos.

A los directivos, maestros de la Institución Educativa de Yanamilla, por su permanente participación en el trabajo investigativo.

Los Autores.

## Presentación

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “*Liderazgo directivo y trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018*”, con la finalidad de: determinar la relación entre liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho; en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Los Autores.

## Índice

Página del jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	18
1.4. Formulación del problema.....	51
1.5. Justificación del estudio.....	52
1.6. Hipótesis.....	54
1.7. Objetivos.....	54
II. MÉTODO.....	56
2.1. Diseño de investigación.....	57
2.2. Variables, operacionalización.....	57
2.3. Población y muestra.....	59
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	60
2.5. Métodos de análisis de datos.....	64
2.6. Aspectos éticos.....	64
III. RESULTADOS.....	66
IV. DISCUSIÓN.....	84
V. CONCLUSIONES.....	89
VI. RECOMENDACIONES.....	92
VII. REFERENCIAS.....	94

ANEXOS.....98

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

Anexo N° 02: Operalización de variables

Anexo N° 03: Instrumento de medición

Anexo N° 04: Validación de instrumentos

Anexo N° 05: Constancia que acredite la realización del estudio

Anexo N° 06: Galería fotográfica

Anexo N° 07: Validación del instrumento

Anexo N° 08: Acta de aprobación de originalidad

Anexo N° 09: Acta de aprobación de originalidad

Anexo N° 10: Artículo científico



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es de naturaleza cuantitativa, de diseño descriptivo correlacional de corte transversal y se realizó con el objetivo de determinar la relación entre liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Pública Yanamilla, en sus dimensiones, motivación inspiracional, estimulación emocional, consideración individualizada e influencia idealizada y se apoya en la teoría de Keneth y Pierre, quienes señalan las dimensiones de este estudio en ambas variables. La muestra de estudio estuvo compuesta por 40 entrevistados, 2018. Para la obtención de la información se aplicó un cuestionario de encuesta sobre la percepción de liderazgo directivo y trabajo en equipo, durante el presente año 2018. El instrumento de recojo de datos cuantitativos estuvo estructurada de la siguiente manera 24 ítems con escalas de cinco categorías resumidas en: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; para el procesamiento de datos se recategorizó en deficiente, regular, buena y excelente en ambas variables de estudio y estos se apoyan en las investigaciones anteriores de Keneth y Pierre, creadores del instrumento. La confiabilidad del instrumento se apoya en el cálculo del Alpha de Cronbach = 0.839, =0.801, para ambas variables. Para el análisis de información se aplicó la prueba estadística de Tau\_b de Kendall, en función a las pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk por tratarse de 40 muestras con significados bilaterales menores a 0,05 y la determinación de una prueba no paramétrica. En relación a los resultados encontramos que el 80.0% de los encuestados consideran un liderazgo directivo en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular.

En función a la prueba inferencial se concluye: Existe relación alta y significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en razón a que el P- Valor obtenido es (0,000) y es menor que al nivel de significancia ( $\alpha$ : 0,05); la misma que determina que se rechace la hipótesis nula y acepte la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación entre las variables es 0,645 la misma que se ubica en el nivel de buena correlación; por lo tanto existe relación buena en el nivel 0,01 (2 colas) bilateral entre la variable dirección estratégica y calidad de atención con un nivel

de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%.( Kendall: 0,645;  $p < 0,05$ )

**Palabras: Liderazgo directivo/Trabajo en equipo.**

## SUMMARY

This research work is of a quantitative nature, the same as it is entitled: Leadership and teamwork in the public educational institution Yanamilla, 2018, is descriptive design correlational cross-sectional and was conducted with the aim of correlating the variable of leadership leadership with the variable of association in its dimensions, inspirational motivation, emotional stimulation, individualized consideration and idealized influence, during the period 2018, this study has allowed me to evaluate the relationship of leadership and teamwork in the public educational institution of Yanamilla and leans on the theory of Keneth and Pierre, who point out the dimensions of this study in both variables. The study sample was composed of 40 interviewees, 2018. For the information collection, a survey questionnaire was applied on the perception of managerial leadership and teamwork during the current year 2018. The instrument for collecting quantitative data was structured as follows 24 items with scales of five categories summarized in: never, almost never, sometimes, almost always and always; for the processing of data, it was reclassified as deficient, regular, good and excellent in both study variables and these are based on previous research by Keneth and Pierree, creators of the instrument. The reliability of the instrument is based on the calculation of Cronbach's Alpha = 0.839, = 0.801, for both variables. For the analysis of information the statistical test of Tau\_b of Kendall was applied, according to the normality tests of Shapiro-Wilk because there were 40 samples with bilateral meanings less than 0.05 and the determination of a non-parametric test. In relation to the results, we find that 80.0% of the respondents consider leadership on a regular scale; likewise, 87.5% of them consider the organization of team work on a regular scale.

According to the inferential test, it is concluded: There is a high and significant relationship between managerial leadership and teamwork in the public educational institution Yanamilla. Ayacucho, 2018, because the P-Value obtained is (0.000) and is lower than the level of significance ( $\alpha$ : 0.05); the same that determines that the null hypothesis is rejected and accepts the alternative hypothesis, the coefficient of correlation between the variables is 0.645 the same

that is located in the level of good correlation; therefore there is a good relationship at the level 0.01 (2 tails) bilateral between the variable strategic direction and quality of care with a level of significance of 5% and a confidence interval of 95%. (Kendall: 0.645;  $p < 0.05$ )

Words: Leadership leadership / Teamwork

## **I. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

De acuerdo a las investigaciones realizadas, en el contexto internacional, los sistemas educativos que sobresalieron con éxito bajo la mirada del capitalismo, siguen implementándose con políticas cada vez más exigentes y de acuerdo al avance de la técnica y sus propios medios de producción, actividades orientadas a mantener la calidad de servicio educativo. El país que más se desarrolló en educación bajo el enfoque capitalista es Finlandia, y el país que más se desarrolló bajo el enfoque socialista es Cuba. En Finlandia, el trabajo docente no solo es con los educandos, sino también con padres de familia, autoridades y medios de comunicación, etc. En el sistema cubano, en la educación de sus futuros ciudadanos intervienen como primera dimensión el contexto social, la familia, las autoridades y la comunidad articulada y medios de comunicación (currículo interno y externo).

Garcés (2010) La Educación en Finlandia en estos últimos años ha estado en el ojo del mundo por sus logros alcanzados en la sociedad moderna y que lo hace diferente gracias a su trabajo en equipo y liderazgo que ejercen los directivos y el trabajo coordinado de la sociedad movilizada.

Grandes civilizaciones en el mundo, nos han dejado su legado cultural gracias a su liderazgo, trabajo en equipo y cooperación de sus miembros, por ello es muy importante destacar el trabajo en conjunto de todos los agentes educativos, para así lograr mayor competencia en los estudiantes, de ningún modo se puede obviar los aportes importantes que pueda generar el liderazgo directivo acorde a las necesidades y características educativas. Un director que ejerza el liderazgo sobre la comunidad educativa con actitud positiva, fortalezca las relaciones personales, el trabajo en equipo. Un director capaz de transformar su realidad en bien de los demás, insertando a los docentes, padres de familia, autoridades y estudiantes en los procesos educativos para la consecución de diversos objetivos particulares.

En el Perú, estamos muy lejos de alcanzar la calidad Educativa, y si tomamos como referencia las últimas evaluaciones PISA y la ECE, el trabajo mancomunado de los agentes educativos todavía no dan resultados positivos o fuertes impactos en la Educación, recordemos que en nuestro país la colaboración de las autoridades, padres de familia, medios de comunicación en favor de la educación es una variable que recién se ha implementado en el trabajo pedagógico, y que ha existido divorcio entre el docente y padres de familia.

Oriundo (2016) señala, existe una actitud que delimita la función de los padres cuando evidenciamos en el proceso educativo, en el nivel inicial es incondicional su participación, en el nivel primario es esporádica la participación del padre, en el nivel secundario desaparece por completo la participación de los padres.

En muchas Instituciones Educativas de nuestro País, se evidencia el trabajo en equipo del director y los docentes desde un enfoque tradicional, es decir existe mucho individualismo en la labor que realizan, ausencia de compromiso y cooperación para el logro de sus objetivos institucionales.

Minedu (2017) preocupado por el bajo nivel de calidad educativa en nuestro país, el año 2017, ha implementado actividades pedagógicas orientadas a lograr, liderazgo por parte del director, dicha actividad continua vigente el presente año, una de estas actividades son los talleres de inducción que se ha desarrollado en todas las regiones y que lamentablemente el resultado refleja un escaso logro en cuanto al fortalecimiento de la gestión, administración y liderazgo de los directivos.

La mayoría de los directores a pesar del esfuerzo que hace el Ministerio de Educación, siguen en su forma tradicional de pensar y actuar con su individualismo, dejando de lado el trabajo en equipo, desentendiendo a los padres en el quehacer educativo, en consecuencia disminuyendo la

calidad del servicio educativo y el escaso desarrollo de las capacidades por parte de los estudiantes. Maldonado (2011, p. 42)

Las deficiencias mostradas a nivel internacional y nacional en cuanto a liderazgo directivo y trabajo en equipo también se replican a nivel de la región de Ayacucho, particularmente en la Institución Educativa pública Yanamilla.

El análisis realizado sobre dicha Institución Educativa, nos permite identificar, que el director carece de competencias directivas, sobre todo falta de liderazgo para dirigir la escuela de manera articulada con la comunidad, su conducta individualista no favorece al logro de los objetivos Institucionales. En el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, en muchas oportunidades el director no reconoce sus debilidades, las fichas de monitoreo se llenan por llenar sin cumplir los espacios de dialogo, reflexión y el reconocimiento de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el proceso Educativo.

Con respecto al trabajo en equipo el director en muchos casos le gusta trabajar solo, sin tomar en cuenta, a los docentes, padres de familia y estudiantes, debido a que no considera importante el trabajo en equipo, la coordinación entre los coordinadores de área, cooperación entre docentes, experiencias curriculares, pasantías con otras instituciones Educativas. Con frecuencia los docentes solo aceptan ejecutar los instrumentos de gestión elaborados por el director.

Datos estadísticos que fundamentan respecto a las variables de estudio, ha sido registrado por la UGEL Huamanga (2015) en las visitas recurrentes de los especialistas a cada centro educativo y su posterior informe al área de gestión pedagógica, en la que señalan que el 67% de los directores ejercen un liderazgo autoritario y de los cuales el 55% son nombrados; así mismo respecto al trabajo en equipo el 80% de los directores trabajan solos y de estos el 50% son nombrados.



Valero (2017) en un estudio realizado respecto a liderazgo directivo en la I.E. Melitón Carbajal, señala que el 62% de los encuestados perciben un estilo de liderazgo, autocrático; respecto al trabajo en equipo del director señalan de una escala de uno al cinco en dos respectivamente.

Las consecuencias de esta problemática generan letargo institucional y el conflicto entre docentes y director y padres de familia contra el director, por ello es necesario debatir estos puntos como prevención a lo venidero.

Como posible alternativa de solución proponemos que el Ministerio de Educación, forme directores con doctrina ideológica, con filosofía, con política y con ontología educativa y en recompensa para mantener sus puestos de trabajo cada año presenten un trabajo de investigación relacionado a la mejora Institucional.

## 1.2. Trabajos previos:

Luego de la búsqueda exhaustiva de información de variables que aludan a mi trabajo de investigación, en lo que respecta a los **trabajos previos de carácter internacional** encontré a:

Benavides (2010) desarrolló la tesis titulada "*Liderazgo pedagógico del directivo basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente- España*". Tesis para optar el grado de magister en Educación, investigación de enfoque mixto con diseño relacional, se ha desarrollado teniendo como muestra a directores de Instituciones Educativas, en la que concluye: el liderazgo pedagógico del directivo se ve fortalecido con el trabajo colaborativo mediante una continua generación y renovación de ideas y metodologías, enriquecimiento en conocimientos y crecimiento en valores. Existe correlación entre liderazgo pedagógico del directivo y trabajo colaborativo del cuerpo docente – España. Los valores de la prueba de hipótesis son iguales a  $r = 0,781$  y la sig. Bilateral = 0,000.

Urbina (2012) quien desarrolló un estudio investigativo titulado: *“Liderazgo del director y su relación con los procesos pedagógicos en la Liceo de la Municipalidad de Tarija, Bolivia”*. Estudio correlacional que consideró a 25 docentes como muestra de estudio. El instrumento utilizado para medir las variables fue el cuestionario y las conclusiones afirman que, el liderazgo institucional es esencial en todo el proceso educativo, porque determina y supedita los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Jiménez (2013), en la tesis que lleva por título *“Relación entre el Liderazgo Transformacional de los directores y la Motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes”* en la Universidad Católica de Colombia, la que tuvo por objetivo general: “Identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores. El diseño aplicado a esta investigación fue el descriptivo correlacional; de tipo no experimental. La población estuvo conformada por 189 docentes de una facultad de una Universidad de la Ciudad de Bogotá D.C., y la muestra fue de 66 docentes. El Instrumento de recolección de datos fueron cuestionarios. La conclusión de la investigación señaló que “no existe una relación entre el liderazgo transformacional, la motivación hacia el trabajo y el desempeño laboral docente”. Otra de las conclusiones señala que el liderazgo transformacional de los directores y la Motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes están relacionados en un nivel medio, con valores estadísticos de  $p = 0,011$  y  $Rho = 0,501$ . Además, el coeficiente de determinación alcanzo un valor de  $R^2 = 0.251$ .

En lo concerniente a los **antecedentes de carácter nacional** tenemos a las investigaciones realizadas por:

Ñamo (2013) en la tesis de investigación titulada *“El liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en las Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de San Martín de Porras UGEL 02”*. Trabajo de tesis de enfoque cualitativo y diseño correlacional, se ha realizado tomando como muestra de estudios a directores de Instituciones

educativas, Utilizando como instrumentos de recolección de datos para el procesamiento estadístico el cuestionario de liderazgo transformacional, con respuestas tipo Likert. En la investigación, se arribó a la conclusión que los directivos de las Instituciones Educativas Inicial presentan niveles altos en cuanto a la capacidad de liderazgo transformacional y en sus respectivas dimensiones. El liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo están relacionados de manera directa y significativa, según el coeficiente de correlación de Pearson. ( $r= 0,643$  y Sig. bilateral =  $0,002$ ).

Perlacios (2013) presentó un estudio investigativo titulado: "*Liderazgo motivacional sobre la gestión curricular en alumnos de la IEP "Santa Rosa de Lima" de Ferreñafe, Lambayeque*". Este estudio de corte correlacional tuvo a 30 docentes como muestra de estudio. El instrumento aplicado para medir la variable fue el cuestionario, mientras que las conclusiones en resumen afirman que, el liderazgo motivacional se relaciona significativamente con el trabajo que realiza el docente, por cuanto las condiciones y el espacio cómodo y agradable generado por los directivos condiciona positivamente el desempeño docente.

Asimismo, **en el ámbito regional** se tiene a Huamacto (2017) en la tesis titulada "*Liderazgo directivo y trabajo en equipo en una institución educativa de primaria, Ayacucho. 2017*", investigación para optar el grado académico de magister en la universidad Cesar Vallejo, tesis de enfoque cuantitativo se ha desarrollado teniendo como muestra de estudios a 60 docentes de la institución educativa N° 38030 "San Martín de Porres" del distrito de San Juan Bautista, para el recojo de datos se utilizó el cuestionario de encuesta, la que se concluye que el 68,3%(41) docentes indican la existencia de un liderazgo directivo de predominio medio, el 28,3%(17) docentes indica que es de predominio alto y el 3,3%(2) docentes señalan que es de predominio bajo. Así también sobre el trabajo en equipo, el 53,3%(32) docentes expresan que es regular y el 46,7%(28) docentes indican que es de nivel eficiente.

De la misma manera podemos mencionar a Enciso (2012) quien desarrolló un estudio investigativo titulado: Liderazgo pedagógico y su relación con los logros de aprendizaje en la IEP “José Gabriel Condorcanqui”. Este estudio se desarrolló bajo los lineamientos metodológicos de la investigación correlacional y consideró a 38 docentes como muestra de estudio. El instrumento para medir las variables fue el cuestionario y los resultados consideran que, el proceso de enseñanza y aprendizaje se ve perjudicado por falta de liderazgo del Director, por lo que es necesario reorientar todo el proceso educativo a fin de que se reorienten algunos procesos administrativos.

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

#### **1.3.1. Liderazgo directivo:**

Keneth (2009) expresa: “Es el agente dinamizador de las relaciones interpersonales en el centro educativo y con una función de agente de cambio y recursos. Esto obliga a su vez a delegar responsabilidades a otros miembros, en favor de una toma de decisiones compartidas, como uno de los objetivos claves en la reestructuración de la organización.

De acuerdo a Hogg y Vaughan (2010) “el liderazgo es una relación en la que algunos miembros de un grupo, son capaces de influir en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos”. El punto de partida de un verdadero líder es ser estratega, trazar una visión y a la par tener capacidad de transformar esa visión en realidad. Poner mayor énfasis para lograr los objetivos y metas trazadas con el apoyo incondicional de todos los de su entorno. Recurso indispensable para cohesionar que el equipo de trabajo dé la mejor disponibilidad de compromiso para laborar por un objetivo común. En un sentido más amplio el “liderazgo” es definido como una virtud, capaz de ejercer una extraordinaria influencia en el personal, para

que a su vez asuman los principios de conducción en el quehacer de una institución.

Leithwood (2006) define que “La influencia se expresa, en el plano organizacional, en el planteamiento de un “norte” que alcanza consenso y en la capacidad de movilizar a la gestión organizacional en esa dirección.

Raxuleu (2014) en su tesis “Liderazgo del director y desempeño pedagógico” asevera que un verdadero liderazgo tiene eficiencia fructífera cuando sus ideas y acciones mueven a la masa para luchar consecuentemente con el apoyo consensuado y a conciencia sin obligar ni presionar autoritariamente, tampoco ejerce humillación, sino promueve compromiso y dedicación exclusivo como modelo a seguir. Asimismo, la credibilidad se adquiere de la eficiencia a base de los resultados positivos que genera una visión y misión compartida sobre el proyecto; pero también es menester el uso y manejo de los instrumentos tecnológicos de acuerdo al avance de la ciencia y la tecnología en un mundo globalizado, este es la que conlleva a la revolución educativa, acciones que deben ser compartidas con la inclusión de los diferentes protagonistas de la comunidad ( el director, los profesores, los administradores, los padres de familia, las autoridades y representantes de las instituciones públicas y privadas) si quiere consolidar los sueños hecho realidad.

Dentro de una institución, el líder se diferencia del resto es por sus acciones y aptitudes positivas, como responsable de la política educativa, es quién organiza, planifica, motiva, monitoria y resuelve problemas; asimismo dota estrategias e instrumentos necesarios que encamine alcanzar y mejorar los objetivos institucionales, teniendo en consideración su contexto pluridimensional.

Asimismo, un líder es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo, MINEDU (2013).

En conclusión, el liderazgo significa persuadir, influenciar, dirigir a un grupo humano capaces de responder con eficacia y eficaz a los retos del mundo globalizado, de tal manera ganar su compromiso, convicción, confianza, respeto y cooperación leal para el logro de un objetivo común.

Por consiguiente, la educación tiene que adaptarse en todo momento a los cambios de la sociedad, sin dejar de transmitir por ello el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia, UNESCO (2005).

#### **1.3.1.1. Dimensiones del liderazgo directivo:**

##### **a) Motivación inspiraciones:**

*La motivación inspiraciones es una dimensión indispensable en el liderazgo directivo, al respecto Porret (2016) afirma que:*

La motivación en el ámbito laboral se refiere al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible, con lo que se origina el proceso de motivación. Para que este proceso de motivación se origine tiene que existir un estímulo (causa), dando lugar a una necesidad (deseo) lo que llevaría a un comportamiento concreto como es la motivación y finalmente se conseguiría la meta u objetivo marcado por el individuo produciéndole una satisfacción.

En base a la cita, se infiere que la motivación es un ente subjetivo en respuesta a un estímulo; esta motivación inspiracional es la que genera el logro de metas individuales o grupales. El liderazgo directivo entendido como ente que dinamiza todas las relaciones interpersonales, tiene que contar con una fuerte motivación inspiracional, para generar y promover buen clima en la comunidad educativa. Por otro lado, coadyuva en la óptima gestión educativa, por ende, en la mejora calidad educativa.

(Fishman, 2005, p. 19) afirma que “la motivación inspiracional se vincula con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucran a los demás”. El líder directivo debe poseer habilidades para crear objetivos y metas en beneficio de la comunidad educativa, con ello generar el dinámico compromiso y participación de los actores institucionales. También debe demostrar sus ganas de trabajar con entusiasmo, para contagiar su energía positiva a los docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia que lo siguen.

#### **b) Estimulación emocional:**

Respecto a la estimulación el DRAE (2014) define: “Hacer que alguien quiera hacer algo o hacerlo en mayor medida.” Consiste en lograr que otra u otras personas decidan emprender un proyecto o mejorarlo, en ese sentido, el líder directivo tiene que estimular a sus seguidores con actitud y palabras inspiradoras, para que estos trabajen en beneficio de la comunidad educativa.

“Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánica (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia.” (Olimpia, 2008. p, 26).

El líder directivo es el principal actor encargado de fortalecer las relaciones interpersonales, por ello tiene que activar las capacidades mentales de sus seguidores con la finalidad de lograr metas y objetivos institucionales, es decir, un bien común para la institución educativa. Por otro lado, el líder directivo es visto por los docentes como un profesional a quien se debe seguir por su actitud y su ejemplo en lo que respecta a la institución educativa.

El director establece la creatividad elaborando preguntas, reformulando problemas y tomando antiguas dificultades con nuevos puntos de vista. Una evidencia que el liderazgo estimula al docente ocurre cuando estos actúan con autonomía sin la presencia del director. (p, 37)

### **c) Consideración individualizada**

*El líder directivo es un ente encargado del cumplimiento de la visión y misión institucional, al respecto Huillca, 2015 afirma que:*

El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. En esta dimensión se incluye el cuidado, la empatía y la capacidad para generar retos y oportunidades a los seguidores. El líder característico de esta dimensión es considerado un escucha activo y comunicador constante. (p, 26).

Asimismo, (Fishman, 2005, p. 19) la consideración individual “implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo”.



#### **d) Influencia idealizada:**

Esta dimensión resalta el sentido de propósito, el líder actúa de modo que sus seguidores lo admiran y quieren imitar; se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico y alto grado de moralidad. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas para generar entusiasmo, transmitir confianza y respeto. (Huillca, 2015. p, 23).

El líder directivo debe transmitir confianza y entusiasmo a sus docentes y a todos los actores educativos, para que en base a ello trabajen juntos en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Según (Fishman, 2005, p.19) “la influencia idealizada está relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales”.

#### **1.3.1.2. Características de un líder directivo.**

*Uzcátegui (2009), describió estas características de un líder:*

**a) Tiene motivación y motiva a su equipo.** Los grandes líderes se caracterizan porque sienten pasión por todo lo que hacen. Con la motivación que se transmite al grupo, constituye un soporte de persuasión a sus correligionarios, quienes tardan o temprano se convierten en nuevos y renovados líderes, con ideales de cambio y transformación, aportando todo su potencial en la ejecución del objetivo propuesto.

- b) Se adapta a los cambios.** La sociedad actual es tan impredecible y competitiva que requiere que el ser humano siempre busque el cambio. Por la misma razón es que el líder tenga capacidad suficiente y solvencia moral para adecuarse al contexto por muy adverso sea, camino a los grandes cambios estructurales de la sociedad en su conjunto. Por último, las crisis institucionales deben convertir en oportunidades.
  
- c) Posee autorregulación.** Es decir, debe ser capaz de dominar sus emociones, sentimientos e impulsos y responder razonablemente a las diversas situaciones a enfrentar. Esto le abrirá puertas permitiendo grandes cambios dentro de la institución.
  
- d) Tiene autoconciencia.** El líder verdadero se conoce a sí mismo, identifica sus habilidades y limitaciones, se esfuerza por potenciar sus fortalezas y se da cuenta cuando sus emociones afectan su desempeño. Es más, tiene las potencialidades de efectuar un autoevaluación honesta y realista con la única finalidad de identificación de sus problemas, sus errores, de sus defectos, y sus deficiencias para luego corregirlos y enmendarse de él para el futuro.
  
- e) Es un modelo.** Un buen líder debe poseer principios que sirvan de modelo y orienten a sus seguidores. Es conveniente realzar como líder las habilidades y sus aptitudes que conjugue entre su carácter, su modo de ser, acciones y pensamientos en el campo de su competencia.

La característica del liderazgo tiene una peculiaridad recta, pero flexivo en cuanto a su capacidad de toma de decisión a partir de la experiencia, la fuerza emocional, disciplina, sabiduría en la resolución

de problemas. El liderazgo directivo es también quien articula y orienta los objetivos propuestos.

Asimismo, Flores (2010) resalta las cualidades universales de un líder en: “facilidad para su comunicación, responsabilidad, honestidad, creatividad, personalidad, motivación, sociabilidad, justo, práctico, carisma, credibilidad, iniciativa, tenacidad, tolerancia, confianza, carácter, capacidad, coraje, compasión, paciencia, humildad, generosidad, indulgencia”. Aparte de ser cualidades, también son virtudes que el liderazgo debe encarnar en su espíritu altruista para actuar con una verdadera justicia social y equidad capaz de impulsar el cumplimiento de las metas; también refleje la credibilidad de sus acciones, y el respeto hacia los demás, la satisfacción debe reflejar el compromiso honesto que nazca desde el interior de cada uno de los integrantes. Por tanto, el éxito será visto como una inspiración de todo el grupo humano.

Un verdadero líder se caracteriza por sus cualidades que ostenta como producto de una constante lucha, como: la experiencia, la ética, los valores. Como gestor, deben ser flexible, analítico, reflexivo sobre su fortaleza y debilidades de su conducta, la que propicia y estimula un clima de trabajo armónico que busca el logro del objetivo propuesto en beneficio de la comunidad educativa.

#### **1.3.1.3. Elementos principales del liderazgo.**

Alvarado (2006), señala “que uno de los errores más frecuentes en las organizaciones se produce en el momento de la selección del líder directivo. En general, las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a aquellos docentes que cumplan con la antigüedad necesaria y sin considerar y analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor”. Alvarado indica algunos de ellos:

- a) **Honestidad:** el líder debe ser una figura transparente para lograr la credibilidad en su gestión. El comportamiento y la conducta es parte de su formación profesional, por ser su atributo personal la ética y los valores, las que contribuyen generar confianza y seguridad y la buena convivencia de todos.
  
- b) **Visión compartida:** el líder debe tener en cuenta la participación de sus colaboradores en la visión de los procesos de cambio. La motivación y la influencia en el desarrollo de una visión debe ser el reflejo pluridimensional de los involucrados como una estrategia sólida que surta efectos del éxito en beneficio de la colectividad, visión que se concrete en hechos.
  
- c) **Compromiso:** El compromiso del líder es la confluencia de sus intereses personales, los intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores. A la par, el líder requiere un compromiso honesto y responsable de los colaboradores que respalden de su gestión en marcha, la que servirá de puente entre los intereses institucionales y las de sus integrantes, esto plasmara como una acción conjunta.
  
- d) **Paciencia:** El líder debe entender el comportamiento de cada uno de sus colaboradores sabiendo que cada individuo es singular. Es necesario la paciencia, la humildad y el carisma para articular la pluralidad de conducta sin la discriminación alguna a razón de su religión, credo, raza, ideales, de quienes forman parte de su organización con la finalidad del cumplimiento de las tareas establecidos como meta.
  
- e) **Ejemplaridad:** El mejor camino para legitimar la autoridad del líder directivo es pregonar con el ejemplo. En estos tiempos de grandes acontecimientos nacionales e internacionales, en aras de la democracia, aunque frágil, los privilegios y los favores no caben, la

corrupción trae consigo el perjuicio que carcome los estamentos gubernamentales. Por tanto, seamos abanderados de conciencia y la honestidad, un prototipo a seguir por la nueva generación.

Los elementos que compone el liderazgo juegan un papel trascendental en la dirección de cualquier institución. Porque constituyen pilares claves para el desarrollo óptimo de las actividades académicas de calidad, capaz de generar expectativas en el ámbito de la comunidad educativa en sus conjuntos (padres de familia, profesores, administrativos, autoridades y la comunidad). Sin embargo, el líder debe ser el abanderado de la democracia, de la ética profesional, los valores, virtudes, conciencia social, equidad y justicia, las que fortalecerán el buen desempeño profesional en el cargo. De no ser así puede llevar consigo a un fracaso de la gestión educativa.

Para Unesco (2005), "Las escuelas aisladas y con pocos recursos, la motivación e incentivos para ser un director/a innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables".

En tal sentido, un líder es la guía que preconiza una visión amplia de reflexión global, en el marco de la socialización, inclusiva y respeto de su identidad cultural, la que conducirá lograr una educación de calidad: analítico, crítico y reflexivo.

#### **1.3.1.4. Perfil del liderazgo.**

Según Quigley (2007), "El perfil del líder directivo no es un modelo general. Por el contrario, es un modelo particular para cada contexto institucional y las problemáticas que lo caracterizan". Cada una de las instituciones debe seleccionar de acuerdo a sus méritos y atributos que ostentan los líderes directivos adecuados a su contexto histórico, político, económico y social presentes y futuras.

Monroy (2013) en su tesis “liderazgo directivo como elemento estratégico” señala que “todo líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar”. En cuanto a las habilidades individuales más indispensables debemos indicar como fundamentales su formación, reputación y antecedentes, su creatividad y su actitud proactiva positiva.

*Los requisitos para un líder efectivo según Kotter, citado por Manes (2009), son:*

- **Conocimientos del sector e institucionales.** En la actualidad el líder directivo debe estar a la expectativa de los cambios que ocurren en el sector educación, tanto micro y macro, como también en la organización y las necesidades de su propia institución donde labora. (Cultura, problemas y conflictos, objetivos, ideario, violencias, etc.).
- **Relaciones institucionales.** Las instituciones educativas deben tener principios de mancomunidad orientados a intercambiar experiencias de trabajo, organización, manejo administrativo, conducción y aplicación de materiales didácticas y otros instrumentos tecnológicos, que articulen con otras instituciones ya sea del mismo nivel, o superior, según convenga a sus intereses, pero que contribuya a su mejoramiento.
- **Reputación e historial.** Desde su puesto formal, el líder directivo debe ser creíble por su idoneidad y trayectoria. El líder debe poseer antecedentes favorables y no negativos, por su importancia implica la credibilidad a los de su equipo de trabajo, además las experiencias tanto pedagógicas y administrativas ayuda a desempeñar el cargo de manera positiva, capaz de representar la entidad con dignidad.

- **Potencial y habilidades.** En este sentido las aptitudes y actitudes del líder son un requisito indispensable de la evaluación a la hora de su designación. El perfil personal de un líder directivo debe condecirse con su potencial crítico y reflexivo, más sus destrezas, las que facilitan afrontar las adversidades con optimismo.
  
- **Valores personales.** La educación en los valores humanos es la base de la educación integral del individuo. El liderazgo directivo es el abanderado de la democracia, de la justicia, de la equidad, de valores y virtudes, de principios éticos, los cuales simboliza el ejemplo de un profesional de vocación de servicio frente a los demás colegas, administrativos y la comunidad estudiantil.
  
- **Motivación.** La capacidad de motivar es imprescindible en la figura del líder. Como señala el autor, la motivación es el eje principal que juega un papel preponderante en la conducción de cualquier organización para llegar a un buen puerto.

En consecuencia, el perfil de un líder por encima de todo gesto humano, es la capacidad de fijar metas alcanzables a pesar de las adversidades, ser realista, soñar y planear las perspectivas educativas con visiones futuras; cada situación es una oportunidad y una experiencia útil. Asimismo, tener capacidad de pensar y planificar proyectos y metas que engendren una calidad de vida capaz de satisfacer a todos los interesados que se proyecten en el desarrollo de una nueva sociedad.

#### **1.3.1.5. Estilos de liderazgo**

*Ponce V. (2008) en su tesis “el liderazgo y su relación con el rendimiento académico” describe cuatro estilos básicos:*

- **El líder autocrático:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La dirección, la planificación, y la decisión se enfoca exclusivamente solo en el líder directivo, más no incluye al resto. A sus colaboradores los considera como simple empleados, incompetentes, incapaces de autorregularse y asumir responsabilidades individuales, todos obedecen a su mandato. Solo el líder tiene las prerrogativas y las competencias y capacidad de dirigir los destinos de la institución.
  
- **El líder Democrático:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. En este caso, el líder inculca la participación de todos sus subalternos en la vida de la institución, recoge y analiza los pormenores que cada colaborador aconseja, las cuales son aceptadas o no, conforme indique las posibilidades y la praxis que viabilice en la solución de los problemas.
  
- **El Líder Carismático:** Liderazgo que descansa sobre la dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual, y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u ordenadas por él. El amor al prójimo, constituye un pilar fundamental dentro de toda organización y direcciona a un triunfo de la amistad. La alegría, la cordialidad con que desempeña el cargo, sienta las bases de emprendimiento y confianza frente a sus colaboradores. No causa miedo ni perjuicio, sino inspira la unidad fraterna.
  
- **El líder laissez faire:** Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Es



evidente que los colaboradores sean altamente competentes, con conocimiento de causa y de buena calificación capaz de asumir responsabilidades que dé resultados esperados y satisfactorios.

El líder es quién apoya y motiva a los de su entorno y no asume una postura de dictador. Sino escucha, dialoga, emite, intercambia y decide la implementación, ejecución o cambio de rumbo de la gestión educativa, de acuerdo a las necesidades de la coyuntura política, económica, social y cultural que la sociedad requiere y exige.

Según Monroy (2013) Existen cuatro estilos de liderazgo estos tienen dos tipos de orientaciones, una hacia la tarea y la otra hacia la relación: “estilo informativo, persuasivo, participativo y delegatorio”

Un estudio cualitativo de instituciones eficaces, muestran la importancia del liderazgo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la creación de condiciones favorables, de equidad, de respeto, de colaboración mutuo entre los entes de la comunidad educativa. Por lo que la toma de decisión es un camino que conduce bien al triunfo o al fracaso, dependerá de la habilidad y destreza del líder directivo, porque es quien diagnostica, planifica, organiza, dinamiza, gerencia, motiva a los agentes de su entorno, ejecuta, monitorea y evalúa las acciones emprendidas que se enmarca dentro de los objetivos estratégicos que encaminan a lograr metas.

#### **1.3.1.6. Tipos de liderazgo.**

##### **a) Liderazgo instruccional.**

Heck (1991) señala que “Este enfoque enfatiza la importancia del contexto organizacional y ambiental del establecimiento en los resultados de los estudiantes y, dentro de esta relación, considera que el rol que cumple el director es clave. Es decir, este modelo no

coadyuva ni asocia el fortalecimiento de uno nuevo, tampoco genera capacidades suficientes dentro de la institución, lo cual limita tremendamente su impacto y sustentabilidad en el tiempo. Se concentra todo el poder a una sola autoridad sobre los subalternos, quienes tienen que sujetarse y obedecer a las reglas imperativas del director.

Para Leithwood, el liderazgo instruccional aún no ha llegado a captar ni adecuarse a los nuevos y constantes desafíos de la gestión tanto educativa, administrativa y organizacional que incide en las tareas más complejas y pluridimensionales, que tiene rasgos de ejercer poder a través de los integrantes y no sobre ellos. El liderazgo es el sendero que conduce a mejorar sustancialmente en el aumento de la calidad y resultados más atractivos en el tiempo y el espacio que beneficie a la colectividad.

**b) Liderazgo transformacional.**

Leithwood (2006) manifiesta que “Este enfoque releva los comportamientos y prácticas directivos orientados a comunicar una visión motivadora, a expresar altas expectativas sobre el desempeño, proyectar auto confianza que expresa en la capacidad de los seguidores para alcanzar metas, modelar roles y enfatizar los propósitos e identidad colectivos”. El ejercicio proactivo que el líder desarrolla una inmensa influencia en la mente de los colaboradores, la que enmarca las transformaciones de lo vetusto a lo nuevo, capaz de atraer una mirada que enfoque en el desenvolvimiento cualitativo en aras de cumplir cabalmente con los fines y objetivos del proyecto.

En resumen, aparte de los diferentes enfoques que el líder posee bases teóricos y prácticos e inclusive presenta posturas ideológicas divergentes que permite otear el contenido educativo en

el proceso de enseñanza - aprendizaje con proyección a un cambio significativo en el desarrollo de la institución.

#### **1.3.1.7. Capacidades del liderazgo directivo:**

*Cruz (2013), en su tesis “El Liderazgo del Director y el Clima Institucional” divide en tres dimensiones:*

**Capacidad de Gestión:** Es una destreza que poseen los líderes directivos para dirigir con liderazgo y autenticidad el destino de una institución de saberes, sin embargo, es indispensable el uso adecuado de las estrategias y otras herramientas que ayudan a tomar decisiones más acertadas, resolución de problemas y conflictos, planteamiento, elaboración y reformulación de hojas de ruta para una gestión que promueve participación de la comunidad educativa.

**Capacidad Organizativa:** Es la idoneidad que el líder directivo mantiene en todo proceso organizativo, las cualidades y sus potencialidades son herramientas que ayudan en la gestión. Además, se necesita de una buena disponibilidad consciente para diagnosticar, planificar, y evaluar la factibilidad y luego ejecutar, siempre que esté al servicio y beneficio de todos. La organización se fundamenta en dar reglas claras para el desempeño eficiente y eficaz de los profesores, administrativos en sus quehaceres cotidianos al servicio de la comunidad educativa, teniendo en consideración la flexibilidad, la honestidad, la solidaridad y voluntad, las que permitan adecuarse a los cambios constantes que el mundo globalizado vive.

**Capacidad Comunicativa.** Es un atributo comunicativo que facilita a los interlocutores relacionarse convenientemente con la

finalidad de transmitirse sus pensamientos, sus ideales, sus puntos de vistas, los sentimientos bajo el marco de respeto y honestidad, guardando decoro a los derechos de quienes forman parte; también está relacionado con la inteligencia y habilidad de motivar a los integrantes del equipo a fin de fomentar el clima escolar, las dimensiones culturales, y las dimensiones éticas, capaz de crear espacios de participación activa en los quehaceres educativos.

En esta etapa, el líder directivo toma decisiones teniendo en consideración elementos que constituyan positivamente las dimensiones descritas, como objetivos estratégicos de progreso y desarrollo educativo. Además, promover la participación de todos los actores, con una clara visión amplia de largo plazo, capaz de generar resultados como una consecución de aquella visión propuesta y que se convierta en una herramienta de transformación educativa.

Estas tres capacidades cohesionadas, pueden devenir en la uniformidad la consolidación de las practicas efectivas. Despertando confianza en el entorno y la seguridad en sí mismo.

#### **1.3.1.8. El líder en la dimensión pedagógica:**

De acuerdo a García, Rojas y Campos (2002) la dimensión pedagógica comprende las bases del proyecto institucional e implica tareas como:” ocuparse por la cultura y la identidad, establecer conceptos sobre el aprendizaje; concebir criterios didácticos, elaborar normativas que regulen la convivencia escolar; precisar criterios de evaluación, definir el perfil del docente, promover capacitaciones; evaluar la calidad del proyecto pedagógico en procesos y resultados e impulsar proyectos creativos e innovadores”. La dimensión pedagógica es el contenido más principal que establecen pautas en el proceso de enseñanza-

aprendizaje de acuerdo al proyectivo educativo amparado por una norma legal del MINEDU y la constitución Política del estado, y es de cumplimiento obligatorio.

Dentro de la dimensión pedagógica también está comprendido la forma de cómo debemos impulsar nuestra interculturalidad, como una identidad propia de alto valor social; fomentar la convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa, desechando la discriminación y la violencia escolar que perjudica el rendimiento académico, y otros problemas psicológicos. Además, permite desarrollar y diseñar los fines y objetivos, estrategias, materiales didácticos que corrobore en la revolución educativa; promover capacitaciones que de verdad propicie adquirir nuevos conocimientos que realce su espíritu profesional tan sacrificado en todo sentido. Sin embargo, el maestro debe preocuparse superar su situación académico permanentemente sin descuidar su labor docente, esto coadyuvará a mejorar resultados tanto en la enseñanza y el aprendizaje. Por último, empezando desde el líder directivo hasta el último personal, deben consensuar y buscar proyectos de carácter creativo e innovadora que favorezca el fortalecimiento de la institución, esto contribuirá en la calidad educativa.

En relación al mismo aspecto pedagógico, Hernández (2006) expone que el “liderazgo debe ser firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes”. Es decir, recoger y evaluar previo acompañamiento los usos adecuados de materiales estratégicos y metodológicos de aprendizaje que mejore en la sapiencia del estudiante; esto a la vez servirá para la

autoevaluación en el desempeño docente para su corrección y la toma de decisión pertinente y pronta.

El Ministerio de Educación de Perú (2012) expone que toda organización educativa necesita “el liderazgo de personas que se responsabilicen de las metas y objetivos. Un líder que influya, inspire y movilice las acciones relacionadas a lo pedagógico con el propósito de empujar la institución hacia estándares superiores de enseñanza”. Efectivamente, el papel del líder directivo pedagógico es orientar, diseñar la gestión educativa; fomentar la convivencia armónica entre todos, capacitar constantemente a los profesores; implementar materiales didácticos acordes con la realidad, disponer herramientas con las que se puede revolucionar el cambio cualitativo que se requiere una institución para alcanzar la calidad educativa que tanto ansiamos.

#### **1.3.1.9. Componentes del liderazgo:**

*Ponce V, (2008) señala cuatro componentes de liderazgo, son:*

- **Autoestima.** La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad, Ponce (2008).

La autoestima se engendra durante el proceso evolutivo a lo largo de nuestra historia humana, a medida que tengamos madurez, desarrollo físico, psicológico y biológico, capacidad de raciocinio en medio de una sociedad polivalente y heterogénea e inmerso en una crisis de valores por muchos factores que determinan todo ello, el líder trata de sobreponerse a la altura de las circunstancias para fortalecer la autoestima positiva y diferenciarse de los demás. Según Ponce (2008) “Un líder con una autoestima positiva cree

firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aun cuando encuentre fuerte oposiciones colectivas, y se siente lo suficientemente seguro como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocado”. Está en la capacidad de obrar conforme estime pertinente, confianza que enaltece su propio juicio valorativo, y sin sentirse culpable aunque a otras les parezca malévolo lo actuado.

Para ser líder directivo, es indispensable ostentar una autoestima alta y positiva, solo así podemos tomar decisiones acertadas, enfrentar retos y adversidades. Caso contrario, estamos condenados al fracaso, el sentirse menos que otro, tanto en aspectos personales, conocimiento y académicos, impiden el avance a lo largo de la vida cotidiana.

- **Comunicación efectiva.** La comunicación se logra cuando un líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. Sin embargo, la comunicación puede ser muy útil pero también muy peligrosa. Bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal y, mal usada, puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización Ponce V. (2008).

La comunicación es un instrumento indispensable en la relación dentro de la sociedad. Escuchar es una muestra de cortesía que conlleva al éxito, pero debe ser dentro del marco de respeto y su condición pluriculturalidad. De no atender trae consecuencias negativas para una buena convivencia y entendimiento en la solución de cualquier problema. El líder debe procurar de hacer con transparencia y empática que no sea cuestionable, tampoco simular lo que no es cierto, crear una verdadera comunión entre el corazón y su mente, entre el

pensamiento y la acción que sea persuasivo para los seguidores.

El discurso de un líder o de cualquier otro personaje importante es el fiel reflejo de su mundo interior y su profesionalismo, en ese contexto, los que aspiran ganar las conciencias sociales de un pueblo, debe fortalecer profundamente sus valores y principios éticos. La vestimenta, la firmeza, la seguridad en su propósito, las miradas los gestos y ademanes, coadyuvan o desdican mucho de su grado de cultura y probidad, ser congruente con lo que dice y hace. Ponce V. (2008) concluye “Si un líder quiere optimizar sus estrategias como buen comunicador debe demostrar su pensar y sentir a través de las palabras, manejar con propiedad la intensidad y el volumen de la voz, utilizar la técnica del silencio, como respuesta sabia y establecer un lazo sólido y diáfano con su gente”.

Argumentar significa ser ponderado y tener la capacidad de dominio del escenario; como también la facilidad léxica y dialéctica en el momento de expresar su pensamiento, capaz de persuadir positivamente al oyente; la palabra en un arma poderosa para conquistar conciencias.

- **La visión.** La visión muestra horizontes, con un futuro de bienestar, prosperidad, paz en su justo valor que contribuya a la unidad de todos los actores, decididos lograr metas y objetivos trazados.

Ponce V. (2008) dice que: “La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común” ...” Un líder centra la atención en la coalición de los grupos



sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección del futuro visionado”.

Hay visiones buenas y malas, si son óptimas conducirá a cumplir nuestros sueños, hecho realidad. De lo contrario se quedará encrucijada y estático en el limbo de los recuerdos. Sin embargo, el líder directivo debe ser consecuente en sus decisiones a pesar de los obstáculos que suelen presentarse en la senda.

“La Visión traza la dirección del Liderazgo ya que es un viaje y no un destino”. Cuando hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desean, así el líder aprende a que imponer una visión y por muy sincera que sea no genera participación y compromiso; (REICE-2009).

El líder inspira y transmite una visión promisor, pasión y consigue que los integrantes se identifiquen en su labor cotidiana para lograr sus objetivos, gracias al proceso diáfano de comunicación. Además, la visión es el camino por donde se transita con los pasos firmes y con las miradas bien puestas al infinito, pensando siempre en el triunfo que enfoque el bienestar de la colectividad.

- **La creatividad.** El líder ingenioso y proactivo apertura una visión a largo plazo y es creativo e innovador, crea sinergias, acción orientada a resultados, asume riesgos, compromiso ético, identidad/ integridad, autoridad, arquitecto social. Díaz Carrera (2010) indica “Es aquel que aprende rápido, crea una visión/ futuro inexorable, motiva a su equipo y organización al

aprendizaje y maneja el cambio en el planos personal, organizacional y social.”

Un líder directivo, por excelencia debe ser creativo, imaginativo, humilde y sencillo, pero dinámico en sus acciones, arquitecto de los grandes cambios y transformaciones.

Según Lilian Dabdoub (1998), “El desarrollo de la inteligencia emocional y de las habilidades para la creatividad incrementa el potencial del individuo al favorecer la conexión entre pensamiento, emoción y cuerpo. Un líder creativo necesita la inteligencia emocional para guiar su equipo al éxito”.

En todo caso, como líder es ser ecuanímes en nuestros actos, solventes moralmente para incidir la energía, pasión y entusiasmo que permite ser transparente en lo que sentimos, capaz de incentivar en el crecimiento grupal, por su puesto con una visión amplio.

- **Equilibrio.** El liderazgo requiere del equilibrio correcto de confianza y humildad para saber que uno puede hacer la diferencia: confianza para saber que otros pueden también lograr eso, y humildad para saber que nada sucede cuando alguien actúa solo y para saber que cometemos errores y que necesitamos ayuda y la mirada del otro. Ponce (2008).

El liderazgo necesita un equilibrio compacto en su decisión, no solo de la confianza y humildad, asimismo del equilibrio entre el realismo y optimismo. Vale decir contar con una brújula interna que encamine el norte. Asimismo, el líder debe medir con la misma vara a todo por igual sin privilegio

alguno, evitando la arbitrariedad que puede afectar a uno de los integrantes del grupo.

### **1.3.2. El trabajo en equipo**

El trabajo en equipo consiste en la cooperación de esfuerzos múltiples de los integrantes con habilidades y destrezas diferentes, pero con el único objetivo de alcanzar las metas propuestas dentro de la estructura institucional, cualesquiera sean.

UNESCO y Covery (1996) afirma que “El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar”

Pierre (2012) “El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.

Robbins y Coulter (2007) indican, que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva, responsabilidad mutua e individual, y destrezas complementarias.

#### **1.3.2.1. Dimensiones del trabajo en equipo:**

##### **a) Responsabilidad compartida**

“Es semejante al compromiso y obligación de cada miembro del equipo en dar aportes objetivos y reales para el logro del resultado final, producto del esfuerzo colectivo para el

aseguramiento del cumplimiento del objetivo común.” (Gastañadui y Purizaca, 2018. p, 28).

**b) Visión de futuro**

Warren Bennis y Burt Nanus (1985) describen la visión como: como un concepto central de la teoría del liderazgo. “Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión”

**c) Compromiso voluntario**

Swinscoe (2013) señala que es posible que una organización sea sostenible, siempre que el compromiso vaya de arriba hacia abajo y tenga un constante seguimiento por parte de los altos directivos.

También Swinscoe (2013) da cuenta de 5 componentes claves en el compromiso de las personas: 1) la importancia de tener foco en el compromiso, 2) en el bienestar, 3) informar al equipo, 4) velar por un trato equitativo y finalmente, 5) fomentar la participación.

**d) Motivación**

La palabra motivación proviene de los términos latinos motus (“movido”) y motio (“movimiento”). La motivación es aquello que impulsa a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas. (Pila, 2012. p, 17)

Malow (2010) citado por Salvador: “La motivación es el lazo que lleva esa acción a satisfacer la necesidad. En este sentido, la motivación se convierte en un activador de la conducta humana. Los estados motivacionales, lo mismo que los actitudinales, se generan por efecto de un conjunto de factores o variables que se interaccionan” (pg. 08).

### **1.3.2.2. Modalidades de Equipo.**

*Ponce V. (2008) en su tesis “El liderazgo y su relación con el rendimiento académico” establece tres tipos de equipos:*

- **El equipo funcional:** Está integrado por un jefe de línea vertical tradicional, no hay un consenso en cuanto al estilo de liderazgo específico. Es decir, prevalece el autoritarismo, la prepotencia, altivez, el ego, su palabra es ley. Nadie puede recusar sus miramientos, su mandato es imperativo.
- **El equipo interfuncional:** Está formado por integrantes de distintas personalidades de la organización. En este caso, el líder del equipo delega responsabilidades de organizar, planificar y ejecutar proyectos bajo las normas establecidas, en la que resalta el dominio de decisión de cada uno de los involucrados, quienes de manera coordinada y cooperativa lo encausan por la vía más apropiada.
- **Equipos auto administrados:** Están constituidos por personalidades diferentes a quienes se les confiere autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones administrativas a fin de lograr los objetivos del conjunto. El grupo es el eje principal y responsable en la toma de decisiones sobre aspectos de ejecución de proyectos, siempre que surta efectos favorables para el desarrollo y la competitividad regional y nacional.

Se deduce que el trabajo en equipos funciona de acuerdo al contexto en el que se encuentran asentados, así como los requerimientos y fines a perseguir.

En el sector educación es menester trabajar con proyectos de gestión educativa acorde con el Proyecto Educativo Nacional, y otros planes operativos, estratégicos que el Ministerio de Educación proporciona para su cumplimiento. Es aquí, el liderazgo directivo juega un papel importante de fomentar la cooperación y la toma de decisión para su ejecución de los planes establecidos.

- **Objetivos.** Digecade (1999), asevera que el trabajo en equipo tiene por objetivo viabilizar un conjunto de instrumentos “que permita al director de comprender la necesidad de generar una cultura de colaboración, las normas que faciliten las funciones y aplicar estrategias para superar las dificultades estructurales en las escuelas”. Los objetivos de todo grupo o equipo de trabajo es fortalecer las visiones de cada individuo que tengan entusiasmo de esmerarse bajo los criterios comunes en cualquier circunstancia socioeconómica.

De igual forma, los integrantes del equipo deben priorizar aspectos que contribuyan al desarrollo y progreso, sus talentos, aptitudes, habilidades y conocimientos previos a fin de dinamizar sus iniciativas. Esto implicara la solidez del buen desempeño profesional capaz de cohesionar los esfuerzos para lograr las metas.

Es indiscutible la unidad de todos los que integran la organización, bajo los principios y valores por las que se sostienen la cooperación, a fin de desarrollar objetivamente las tareas encomendadas y que garanticen los principios y la

conciencia social que se inspira en la solidaridad, eficiencia y la tolerancia.

### **1.3.2.3. Motivación en el trabajo en equipo directivo**

Según Gonzales (2015). En su tesis “Trabajo en equipo y satisfacción laboral” indica: “La motivación puede darse en base a una necesidad que se genera de forma espontánea, lo cual se entiende como motivación interna o intrínseca, como también esa necesidad puede ser inducida la cual se refiere a una motivación externa que surge cuando la persona hace algo no porque le gusta si no por las ventajas que puede recibir por ella”. La motivación es un paradigma determinante que vincula en la intensidad y persistencia de un sacrificio mancomunado para alcanzar un objetivo común. El liderazgo motivado en cualquier contexto adverso de la vida, tiempo y espacio siempre genera el despertar e interés sobre el grupo heterogéneo, propiciando seguridad y confianza laboral.

Toro S. (2015) indica que “Es entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación”. El líder directivo debe enfocarse el trabajo en proyectos que dinamicen y sistematicen cuantitativo y cualitativo, capaz de satisfacer el trabajo ejecutado por el grupo. Sin embargo, existe motivación intrínseca y extrínseca que también influyen en el desarrollo eficaz del trabajo.

### **1.3.2.4. Resolución de problemas y toma de decisiones.**

Estos dos elementos, tanto la resolución de problemas y la toma de decisión son atribuciones inherentes del liderazgo, quien es el indicado de utilizar estrategias pertinentes, pero sin excluir a los de su entorno. DIGECADE (1999) plantea “una serie de técnicas que ayudan a introducir a los miembros del equipo en una metodología de

deliberación centrada en la resolución de problemas. Y poner en común el conjunto de ideas sobre un problema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes”

Para solucionar cualquier problema por más difícil que sea, primero es diagnosticar, consultar a los demás; pedir sugerencias sobre lo que el equipo piensa del asunto en discusión, planificar acciones, elaborar conclusiones y evaluar el grado de certeza.

Pero también es necesario tener capacidad de prevención a cualquier eventualidad que perjudique los intereses de la institución, son estrategias que sirven para contrarrestar y neutralizar las amenazas que pueden vulnerar el contenido del proyecto en marcha.

Cabe indicar, que, para resolver cualquier problema, el líder debe ser analítico y reflexivo para tomar decisiones más precisas y adecuadas que beneficie al grupo y a la organización.

#### **1.3.2.5. Ventajas y limitaciones del trabajo en equipo.**

*Ponce V. (2008) en su tesis “El liderazgo y su relación con el rendimiento académico) establece tres principios entre ventajas y limitaciones:*

- **Ventajas del trabajo en equipo.** Ponce V. (2008) dice que: “En una situación en la que participa un equipo es posible lograr sinergia, merced a la cual la aportación total del equipo rebasa la suma de las diversas contribuciones individuales”. Si el personal que conforma el equipo de trabajo toma conciencia de lo que está ejecutando, entonces el esfuerzo mancomunado surtirá efecto positivo en la producción en la cual están involucrados; entonces la satisfacción será de todos de haber cumplido con su labor.



- **Desventajas del trabajo en equipo.** El trabajo en grupos o equipos presentan ciertas desventajas en cualquier institución pública y privada; porque muchas veces tienen que adecuarse a las nuevas condiciones de convivencia, reglas de juego y las normas establecidas por cada uno de ellos de acuerdo a su realidad. Un problema común es que los integrantes se enfrentan a la presión de ajustarse a las normas de desempeño y comportamiento de grupo, además existe la desavenencia inicial de caracteres lo cual involucra el ceder a situaciones que son por el bien común más que el personal, Ponce (2008). Dentro de la institución siempre existe resistencia y omisión a las normas de convivencia, también el egoísmo y celos; todo esto afecta sobremanera la imagen y el éxito de la entidad.
  
- **La reflexión grupal.** Es un fenómeno que ocurre en la mente de cada uno de los socios que conforman el equipo cohesionado, las coincidencias en la decisión fortalece sobremanera el trabajo cooperativo. La cooperación y la decisión reflexiva es el camino del éxito; porque permite tener una perspectiva de desarrollo a mediano y largo alcance.

#### **1.3.2.6. Destrezas de liderazgo en equipo.**

Fisas (1998), indica que “la efectividad del equipo es la consecución de cuatro resultados de desempeño: innovación/adaptación, eficiencia, calidad y satisfacción del empleado”. La habilidad del liderazgo dentro del grupo de trabajo conduce establecer grandes cambios cualitativos que generan confianza y credibilidad, esto a la vez motiva el ejercicio coherente en el desempeño de sus funciones. El personal que conforma el equipo de trabajo debe tener capacidad innovadora y de inmediata respuesta que el mundo globalizado exige cambios acordes al avance de la ciencia y la tecnología. La eficiencia y la eficacia permite

lograr el desarrollo de las metas, pero de calidad en menor tiempo y costo posible.

#### **1.3.2.7. Función de los líderes en el trabajo en equipos.**

El objetivo más trascendental en una institución establecido en equipos de trabajo es que sus integrantes sean parte del liderazgo, con toma de decisión oportuna.

Ponce (2008) incide algunas funciones claves que el líder debe tener presente para conformar un equipo bien compacto: “Identificar y edificar con base en las fortalezas del trabajo conjunto, generar confianza y establecer una norma del trabajo en equipo, consolidar las capacidades del conjunto para que anticipen y enfrenten los cambios de manera efectiva; inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeños elevados, alentar y apoyar las decisiones del equipo”. Es indispensable reconocer y asentar las fortalezas individuales y colectivos, como también la convivencia horizontal que exprese respeto mutuo entre los integrantes del equipo, previo apoyo en los quehaceres cotidianos que encamine cumplir con satisfacción la tarea a ejecutarse.

El trabajo en equipo fortalece la colectividad, por tanto, un proyecto cualquiera necesita un esfuerzo de conciencia, como quien dice “la unión hace fuerza”, es que podemos abrir nuevos horizontes que dé rentabilidad en la producción. En el siglo XXI el desafío es un reto constante para cualquier persona, institución, o empresa, porque la ciencia y la tecnología están en constante avance y cambio cuantitativo y cualitativo.

La fortaleza del equipo está en el diálogo, capacidad de afrontar cualquier desafío, vencer obstáculos que pueden troncar el avance, ser optimista en todo el sentido de la palabra.

Las funciones más importantes del ejercicio del liderazgo significan transformación a partir de los procesos de creatividad, innovación y cambio de actitudes a la par de los conocimientos y saberes de todo el grupo que contribuyen en la satisfacción de un propósito colectivo cumplido.

#### **1.3.2.8. Trabajo en equipo y fortalecimiento del liderazgo docente.**

Senge (citado por Romero, 2016) define un equipo como “un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado; es decir, en definitiva, que se embarcan juntos en una tarea”. Una institución que emprende un trabajo en equipo puede lograr sus objetivos que visionaba, siempre en cuando sea compacta.

Por su puesto, armar el trabajo en equipo necesita sensatez, habilidad, inteligencia para motivar e incentivar la ejecución del proyecto. Si no hay convencimiento a falta de un interés de cada individuo se puede frustrar; por eso, el liderazgo es la barita mágica del éxito.

Según Delgado (2004) “Para lograrlo se requiere el compromiso de cada uno de los miembros lo cual implica abandonar sentimientos de individualismo, desarrollar la confianza en las capacidades de los otros y trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos institucionales. En suma, si el liderazgo se impone por encima de sus propios intereses, empieza coadyuvar a los de su entorno por el camino acertado y correcto, entonces la producción aumentará significativamente, esto alienta el buen desempeño.

#### **1.3.2.9. El liderazgo docente en el trabajo en equipo.**

Steel y Craig (2006) explican “cómo los cambios favorables pueden suceder en el aula y en la institución escolar, cuando los administrativos creen y confían en sus docentes, cuando hay buenos canales de

comunicación, cuando se colabora y se le dan oportunidades de crecimiento personal y profesional”. Cuando hay factores positivos emergen una actitud generosa en el maestro hacia la solvencia académica y crecimiento de su capacidad de resolución de problemas, acorde con la realidad educativa.

Hoy por hoy, la comunidad educativa exige cambios significativos capaz de dar resultados que dé confianza y que permita a los niños y adolescentes encontrar un espacio adecuado donde desarrollarse integralmente en un ambiente de paz y tranquilidad en todas las dimensiones del ser humano, como: el juego, el arte, la exploración del entorno, literatura, matemáticas, etc.

Según De Zubería (2013) “Para llevar a cabo esta estrategia metodológica es necesario que los docentes hagan un alto en el camino y un balance sobre las prácticas pedagógicas que realizan, observar como desarrollan el liderazgo dentro y fuera de su aula”.

Es urgente que el director y los profesores tengan una hoja de ruta conjunta que les sirva de guía para fortalecer sus competencias, capacidades de acción al margen de los instrumentos pedagógicos que el Ministerio de Educación los proporciona. Si el director trabajase con todos los actores de la comunidad educativa, cambiaría cualitativamente el viejo dilema “la educación está por los suelos” por la verdadera calidad educativa que despierte el interés por una sabiduría analítico, reflexivo y crítico.

#### **1.3.2.10. Retos en la competencia docente.**

En la actualidad la política educativa peruana está estructurado con tendencia neoliberal, y es la copia del vecino país de Chile. El contenido del Proyecto Educativo Nacional es súper bueno, es para sacarse el sombrero; sin embargo, hasta la fecha no surte efecto en nuestro medio por muchos factores: a falta de una verdadera política de estado a largo

plazo, cada gobierno manosea a su antojo, no hay presupuesto suficiente que cubra las expectativas y que sea distribuido en forma equitativa. A esto agregamos la preocupante situación calamitosa en la que se encuentra la infraestructura de muchas instituciones educativas en el interior del país, falta de mobiliarios, falta de instalaciones eléctricas para el uso de la tecnología informática, aunque en muchas instituciones no existe ni una sola computadora; falta de una biblioteca, laboratorios, todo esto influye en el bajo rendimiento académico. Pero también hay una crisis de valores tanto en los directivos, profesores y alumnos.

Pero también es menester recalcar, no hay una política de capacitaciones innovadoras para los maestros, capaz de revolucionar en su conocimiento y que mejore el desempeño profesional de calidad, y si hay, es paupérrimo, no garantiza. El estado no se preocupa por la educación, solo piensa en su lucro personal. La corrupción campea en todas las esferas del estado. En consecuencia, profesores mal pagados y alumnos desnutridos jamás podrán alcanzar un buen rendimiento académico como todos anhelamos.

Perrenoud (2004) establece diez competencias para aplicar en el proceso de enseñanza aprendizaje, diseñado para que los maestros asuman el liderazgo frente a los retos educativos del siglo XXI. Por lo que es importante promover y desarrollar estrategias de innovación que encamine a lograr una calidad educativa:

- **Situaciones de aprendizaje:** Emplear los conocimientos previos de los estudiantes.
- **Progresión de aprendizajes:** Visión a largo plazo de los objetivos de aprendizaje a través de situaciones problema.
- **La motivación:** Mantener el deseo de aprender construyendo el sentido de los conocimientos.

- **El trabajo en equipo:** Organizar grupos de trabajo con docentes para realizar proyectos.
- **Gestión en la escuela:** Coordinación y organización del recurso docente y administrativo.
- **Relación con los padres:** Involucrar a las familias en el proceso educativo.
- **Uso de las TIC:** Explotar la tecnología como recurso didáctico, generar ambientes de aprendizaje involucrando el uso de la tecnología.
- **Dilemas éticos:** Vivenciar valores ante las necesidades de la sociedad, reconocimiento de una cultura de deberes y derechos.
- **Formación continua:** Desarrollar estrategias de autoformación, formación con pares pedagógicos, establecer un programa individual de formación continua.

El reto del liderazgo directivo en un mundo globalizado, donde la competencia crece a pasos agigantados, es menester comprometer a los padres de familia, autoridades, instituciones, se involucren en la tarea educativa, incluido los estudiantes, como una estrategia capaz de propiciar la unidad para la transformación en una educación inclusiva y de calidad, en la que se respete su idiosincrasia, su identidad cultural. Así mismo los profesores se preparen aún más tanto en su especialidad, la ciencia y la tecnología, como también en su ética y los valores, es la que dignifica y diferencia del resto al verdadero maestro con vocación de servicio hacia la comunidad y el amor al prójimo.

#### **1.4. Formulación del problema:**

##### **1.4.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla? Ayacucho, 2018?

##### **1.4.2. Problemas específicos**

P.E1. ¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla? Ayacucho, 2018?

P.E2. ¿Qué relación existe entre la estimulación emocional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla? Ayacucho, 2018?

P.E3. ¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla? Ayacucho, 2018?

P.E4. ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla? Ayacucho, 2018?

## **1.5. Justificación de estudio**

El trabajo de investigación considera mencionar como justificación para la realización del estudio las siguientes consideraciones:

**1.5.1. Justificación por conveniencia:** En el Perú, principalmente en la región Ayacucho, a diferencia de los años 60 y 80 de las décadas pasadas, hemos ido perdiendo nuestro verdadero sentido de liderazgo que nos caracteriza, como también, desde la flexibilización de la teoría del mercado, a partir de la constitución política de 1993, nos hemos ido individualizando, perdiendo a si nuestro sentido colectivo y trabajo en equipo, sobre esto Lev Vigostky (1925), había señalado que el liderazgo y el trabajo es aquella que diferencia del hombre frente a los animales, pareciera que hoy, todos hemos olvidado esta teoría. El presente trabajo de investigación es conveniente porque es un soplo de viento fresco al aire ayacuchano, respecto al liderazgo y el trabajo en equipo que deben incentivar y practicar en todas las instituciones del Estado y principalmente en las Instituciones educativas tanto

publicas y privadas, crear hábitos de trabajo como un medio de producción para el motor de la economía nacional ejerciéndolas desde el líder.

**1.5.2. Justificación por relevancia social:** La trascendencia para sociedad es que, a partir de los hábitos de esta práctica, las futuras generaciones practiquen y que contribuyan a la economía de País, así como sus soluciones están dirigidas a los miembros de una sociedad; al beneficiarse uno de sus miembros los resultados impactan en la sociedad que los incluye. La investigación tiene trascendencia social porque se orienta a mejorar problemas educativos en los docentes quienes serán los beneficiarios directos, así como los estudiantes que se beneficiaran con el proceso de mejora que surgirá en el desempeño de los docentes.

**1.5.3. Justificación por implicancias prácticas:** Porque al desarrollar las habilidades investigativas, se fortalecen las competencias docentes, en aspectos basados en el liderazgo, como lo son: la consideración individualizada, la motivación inspiraciones, la estimulación emocional y la influencia idealizada.

**1.5.4. Justificación teórica:** permite, organizar, sistematizar y crear cierto conocimiento científico teórico para la comunidad educativa, profesionales, investigadores y otras personas que se interesen en el análisis de las variables: estilo directivo y trabajo en equipo; dicha información será el resultado de una búsqueda exhaustiva de fuentes de información.

**1.5.5. Justificación práctica:** Permite, organizar, sistematizar y crear cierto conocimiento científico teórico para la comunidad educativa, profesionales, investigadores y otras personas que se interesen en el análisis de las variables: estilo directivo y trabajo en equipo; dicha



información será el resultado de una búsqueda exhaustiva de fuentes de información.

**1.5.6. Utilidad metodológica:** posibilita la construcción de instrumentos de recolección de datos; estos instrumentos serán validados y confiabilidades. La forma ordenada como se siguió la ruta del diseño de investigación que garantice estas características, por tanto, dichos instrumentos y diseño podrán ser utilizados por otros investigadores que se apoyen en esta metodología.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

### **1.6.2. Hipótesis específicos**

H.E1. Existe relación significativa entre la motivación Inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

H.E2. Existe relación significativa entre la estimulación emocional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

H.E3. Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

H.E4. Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos:**

O.E1. Identificar la relación entre la motivación inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2017.

O.E2. Diferenciar la relación entre la estimulación emocional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2017.

O.E3. Describir la relación entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2017.

O.E4. Describir la relación entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2017.

## **II. MÉTODO**

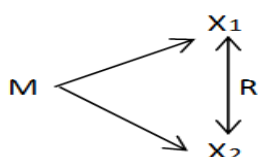
## 2.1. Diseño de investigación:

Todo trabajo de investigación en el campo investigativo es definido como planos, guías a seguir dentro del campo investigativo, al respecto existen las siguientes definiciones. “Todo diseño es un plan, una estrategia que el investigador elabora con la intención de comprobar sus hipótesis” (Jiménez, 2007, p. 98).

“Los diseños relacionales son vi variadas, en donde existe una variable de asociación y una variable de supervisión” (Supo, 2017, p. 46).

La investigación es de nivel relacional, debido a que no hay manipulación de variables, en este nivel de investigación se busca establecer la asociación de entre dos o más variables de estudio y su diseño a seguir es descriptivo correlacional de corte transversal de recojo de datos en un solo momento en un contexto histórico y representativo.

### Esquema



Siendo:

M, Docentes de la I.E. Pública Yanamilla. Ayacucho, 2017.

X1, Liderazgo directivo

X2, Trabajo en equipo

R, relación entre liderazgo directivo y trabajo en equipo

## 2.2. Variables, operacionalización:

**2.2.1. Variables:** V1: Liderazgo directivo

V2: Trabajo en equipo

**Cuadro operacional de variables:**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
<b>LIDERAZGO DIRECTIVO</b>	Keneth (2009) expresa: "Es el agente dinamizador de las relaciones interpersonales en el centro educativo y con una función de agente de cambio y recursos. Esto obliga a su vez a delegar responsabilidades a otros miembros, en favor de una toma de decisiones compartidas, como uno de los objetivos claves en la reestructuración de la organización.	Para poder recolectar información sobre el liderazgo directivo se diseñará instrumentos en base a sus cuatro dimensiones: Motivación inspiracional, Estimulación emocional, Consideración individualizada e Influencia idealizada. Para lo cual se empleó como instrumento el cuestionario de encuesta a docentes con un total de 24 ítems.	Motivación inspiracional	Capacidad de unir al grupo	<b>Ordinal</b> Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
				Fortalecimiento	
				Logro de resultados.	
			Estimulación emocional	Fortalecer las relaciones sociales	
				Seguridad en sí mismo.	
				Autonomía e identidad	
			Consideración individualizada	Respeto a la persona	
				Valoración de cualidades	
				Reconocimiento personal	
			Influencia idealizada	Atención de necesidades	
				Prácticas éticas	
				Identificación con el grupo	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Pierre (2012) "El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.	Para la variable trabajo en equipo se diseñará instrumentos de medición basados en sus cuatro dimensiones: Responsabilidad compartida, Visión de futuro, Compromiso voluntario y Motivación. Para lo cual se empleó como instrumento el cuestionario de encuesta a docentes con un total de 24 ítems.	Responsabilidad compartida	Cooperación	<b>Ordinal</b> Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
				Compromiso	
				Ayuda mutua	
			Visión de futuro	Objetivos	
				Metas	
				Planes	
			Compromiso voluntario	Involucramiento	
				Sentido de correspondencia	
				Identidad	
			Motivación.	Factores externos	
				Factores internos	
				Necesidades	

## 2.3. Población y muestra:

### 2.3.1. Población:

En el campo investigativo toda población es una parte representativa del conjunto universal. Este conjunto no es posible de ser medido, por ello se define población, al respecto:

“La población es un conjunto de todos los elementos que hemos estudiado, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones (Pino, 2012, p. 157).

Según Carrasco, S. (2006), viene a ser el conjunto de objetos, hechos, eventos, personas, etc., que se estudiarán con diversas técnicas determinadas.

Hace referencia al número total de elementos con alguna característica común, que ocupan un espacio y un tiempo definido. Cada elemento recibe el nombre de unidad de muestreo y en ocasiones coincide con la unidad de análisis (Pimienta, 2000).

La población de estudio considera a los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018. N = 40

*Tabla 1: Población de estudio*

SUJETOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Docentes/apafa/ex alumnos	26	14	40
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>40</b>

*Fuente: Base de datos de la Institución Educativa*

### 2.3.2. Muestra:

La muestra para Quezada (2012) es parte representativa de la población.

La muestra es un subconjunto de la población (Salkind, 2002, p. 157), como tal posee las mismas características del marco poblacional.

De igual modo Parra (2003), afirma la muestra es una parte de la población recogida para estudiar las características que posee la población". (p.16)

Sin embargo, en la presente investigación se ha obviado el cálculo de la muestra porque la población es accesible. Por tanto, se trata de un estudio censal.  $n = 40$

*Tabla 2: Muestra de estudio*

SUJETOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Docentes/apafa/ex alumnos	26	14	40
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>40</b>

*Fuente: Tabla 01*

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

### 2.4.1. Técnicas:

Las técnicas constituyen los procedimientos concretos que el investigador utiliza para recoger información, de tal forma que son específicas y tienen un carácter práctico y operativo. (Tafur, 2016, p. 154).

- **Encuesta.** Es un procedimiento que sirve para medir los datos cuantitativos. Para el análisis estadístico para extraer información útil a partir de la administración de esta técnica.

Para el caso de nuestro estudio se consideró utilizar las siguientes técnicas:

Tabla 3

*Tabla de las técnicas de la instrumentación.*

VARIABLES	TÉCNICAS
Liderazgo directivo	Encuesta
Trabajo en equipo	Encuesta

#### 2.4.2. Instrumentos:

Es un recurso del cual se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer la información más objetiva posible de ellos. (Peña, 2016, p. 156).

Para el caso de la instrumentación se empleó como instrumentos al cuestionario de encuesta para las variables, para ambas variables de estudio.

Tabla 4

*Tabla de las de la instrumentación.*

VARIABLES	INSTRUMENTOS
Liderazgo directivo	Cuestionario de Encuesta
Trabajo en equipo	Cuestionario de Encuesta



**Variable I:** La técnica de investigación que se consideró para la presente variable: Liderazgo directivo fue encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario de acuerdo a la dimensión e indicadores de estudio, con un total de 24 ítems, con una escala de medición ordinal tipo Likert, lo cual tuvo como finalidad recabar información referido al liderazgo directivo. Lo cual fue dirigido a los docentes con mayor porcentaje y a los trabajadores administrativos Institución Educativa.

**Variable II:** La técnica de investigación que se consideró para el presente variable trabajo en equipo es encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario de acuerdo a la dimensión e indicadores de estudio, con un total de 24 ítems, con una escala de medición ordinal tipo Likert, lo cual tuvo como finalidad recabar información sobre el trabajo en equipo. Lo cual fue dirigido a los docentes con mayor porcentaje y a los trabajadores administrativos Institución Educativa.

#### **2.4.3. Validez**

La validez según Pino (2014) es la propiedad que tiene el instrumento para lograr sus objetivos, en ese sentido la validez de los instrumentos utilizados no ha sido necesarios debido a que se trabajó con instrumentos estandarizados.

Sobre la confiabilidad de los instrumentos, se debe mencionar que, de acuerdo a Hernández, et al., (2006, p. 310) que “todo instrumento de recolección de datos debe reunir requisitos esenciales como la fiabilidad y confiabilidad”; en ese sentido. Como instrumento estandarizado no fue necesario, por lo que adjuntamos las fichas técnicas.

#### **2.4.4. Confiabilidad**

La confiabilidad según Pino (2014) es la propiedad que tiene el instrumento para registrar resultados similares en varias aplicaciones a muestra con características similares. En el caso de nuestro estudio

se trabajó con instrumentos de recolección de datos ya estandarizados.

### Análisis de Fiabilidad para la Variable Liderazgo Directivo

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.839	.825	24

### Análisis de Fiabilidad para la variable Trabajo en Equipo

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.801	.799	24

## 2.5. Método de análisis de datos:

Para el caso del método de análisis de datos se utilizaron los siguientes elementos estadísticos:

- Paquete estadístico Excel versión 2013, lo mismo que servirá para la estadística descriptiva.
- Paquete estadístico spss versión 22, lo mismo que servirá para el análisis inferencial.
- Tablas de doble entrada, pruebas de hipótesis, tabla cruzada, figuras y otros, etc.

Estadísticos que vienen a ser resúmenes de las mediciones realizadas, por lo mismo se calculará estadígrafos de medidas de tendencia central como la media aritmética; medidas de dispersión como la desviación estándar y principalmente medidas que determinen la relación que existen entre las variables de estudio y sus dimensiones, según exija el proceso de comprobación de las hipótesis.

Los datos se lograron analizar mediante el uso del Microsoft Excel lo cual permitió presentar en cuadros, tablas, frecuencias de cada una de las variables para una adecuada descripción. Del mismo modo se empleó el Software SPSS 22 para obtener el grado de relación entre las variables presupuesto participativo y gestión hospitalaria.

## 2.6. Aspectos éticos:

En la presente investigación no sólo en un acto técnico; es ante todo el ejercicio de un **acto responsable**, y desde esta perspectiva de la ética de la

investigación con el fin de respetar los derechos de autoría considerados en la investigación, basados en un aspecto de la ética profesional. Así mismo se tomó en cuenta los siguientes aspectos éticos:

- Ocultar a los participantes la naturaleza de la investigación o hacerles participar sin que lo sepan.
- Exponer a los participantes a actos que podrían perjudicarles o disminuir su propia estimación.
- Invadir la intimidad de los participantes.
- Incorporar el trabajo de investigación a la plataforma virtual turnitin exigencias de la escuela de post grado de la Universidad Cesar Vallejo.

### **III.RESULTADOS**

### 3.1. Prueba Inferencial

**Tabla 5**

*Distribución de datos según resultados de la prueba de normalidad*

Si  $n \geq 50$  Kolmogorov-Smirnova; Si  $n < 50$  Shapiro-Wilk

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
LIDERAZGO DIRECTIVO	.440	40	.000	.601	40	.000
TRABAJO EN EQUIPO	.453	40	.000	.490	40	.000
Motivación Inspiracional	.466	40	.000	.539	40	.000
Estimulación emocional	.440	40	.000	.601	40	.000
Consideración individualizada	.466	40	.000	.539	40	.000
Influencia Idealizada	.466	40	.000	.539	40	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** Instrumentos de medición

Elaboración: Propia

Nota: Nivel de significancia  $\alpha=0,05$

#### Interpretación:

La tabla 5 registra que la sig ( $\alpha$ ) = 0.000 por lo que podemos afirmar que los datos no configuran distribución normal.

La prueba de normalidad de Shapiro-Wilk en 40 muestras con 24 ítems para la variable Liderazgo Directivo y Trabajo en Equipo en 24 ítems en sus diferentes dimensiones, nos arrojó como resultados los significados bilaterales menores a 0,05, esto significa estadísticamente la determinación de una prueba no paramétrica en investigaciones relacionales.

**Decisión:** El significado bilateral tanto para la variable de supervisión y la variable de asociación en sus diferentes dimensiones, nos arrojó, los P Valores menores a 0,05, esto determina la utilización de una prueba no paramétrica en la investigación relacional, y como mis variables son de tipo ordinal entonces el procedimiento estadístico corresponde al estadístico Tau\_b de Kendall, en razón

de que el objetivo de investigación es medir la relación entre las variables de estudio.

Es necesario precisar que según Abanto (2016) la prueba de normalidad se debe realizar cuando la información acopiada genera cuantificación numérica, independientemente de que la variable sea categórica, ya que sin esta prueba no se podría elegir el estadígrafo que permite medir la correlación, teniendo en cuenta que existen dos grupos de estadígrafos, las que son paramétricas y las no paramétricas.

### 3.2. A nivel inferencial: tablas cruzadas y pruebas de hipótesis:

#### 3.2.1. Tabla cruzada y prueba de hipótesis general

**Tabla 6**

*Liderazgo Directivo y Trabajo en Equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla*

**Tabla cruzada LIDERAZGO DIRECTIVO\*TRABAJO EN EQUIPO**

		TRABAJO EN EQUIPO			Total	
		deficiente	Regular	Bueno		
LIDERAZGO DIRECTIVO	deficiente	Recuento	2	4	0	6
		% del total	5.0%	10.0%	0.0%	15.0%
	Regular	Recuento	0	31	1	32
		% del total	0.0%	77.5%	2.5%	80.0%
	Bueno	Recuento	0	0	2	2
		% del total	0.0%	0.0%	5.0%	5.0%
Total	Recuento	2	35	3	40	
	% del total	5.0%	87.5%	7.5%	100.0%	

**FUENTE:** Base de datos. **Elaboración:** Investigadora

#### **Descripción:**

En la tabla 06, del total de 40 encuestados entre docentes, directivos y padres de familia en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, los mismos que representan al 100%, encuestados con el cuestionario de encuesta respecto a las variables Liderazgo directivo y trabajo en equipo; de esta totalidad el 80.0% de los encuestados consideran un liderazgo directivo en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular.

Por lo tanto, colegimos que, para un liderazgo directivo en escala regular, le corresponde una organización de trabajo en equipo en escala regular.



### Prueba de hipótesis general

**Hipótesis nula (Ho):** No existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

**Hipótesis alterna (Ha):** Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.



**Regla:** Si el valor  $p \geq 0.05$ , se acepta hipótesis nula. Si valor  $p < 0.05$ , se acepta HA.

### Correlaciones

		LIDERAZGO DIRECTIVO	TRABAJO EN EQUIPO
Tau_b de Kendall	LIDERAZGO DIRECTIVO	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	40
	TRABAJO EN EQUIPO	Coeficiente de correlación	.645**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	40

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

Nota: Nivel de significancia  $\alpha=0,05$

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia.

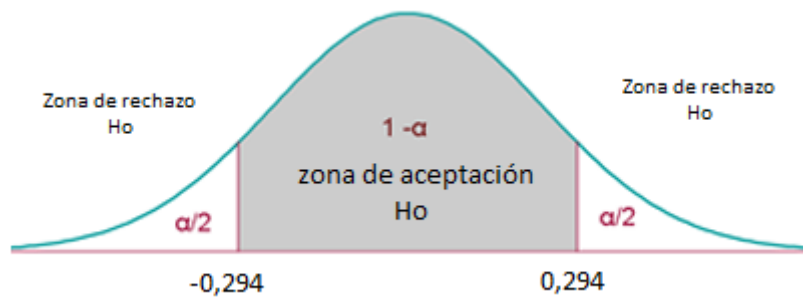
### INTERPRETACIÓN:

La tabla de correlaciones para la hipótesis general, nos permite observar que el valor del tau\_b de Kendall = 0,645, lo que significa que existe una buena correlación.

### Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$  (5%)

## Región de rechazo y aceptación



### Decisión estadística

Valor de la tabla = 0,294

Valor teórico = 0,645

El valor teórico se ubica en la zona de rechaza de  $H_0$ , en la tabla de correlaciones el significado (bilateral) obtenido es 0,000 y es menor que al nivel de significancia ( $\alpha$ : 0,05); entonces existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna:

**Conclusión estadística:** “Existe relación alta y significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

El coeficiente de correlación es 0,645, por lo tanto, existe una buena correlación entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo (Kendall: 0,645;  $p < 0,05$ ).

### 3.2.2. Tabla cruzada y prueba de hipótesis específica 1

**Tabla 7**

*Dimensión Motivación Inspiracional y Trabajo en Equipo*

**Tabla cruzada TRABAJO EN EQUIPO\*Motivación Inspiracional**

		Motivación Inspiracional		Total	
		deficiente	Regular		
TRABAJO EN EQUIPO	deficiente	Recuento	2	0	2
		% del total	5.0%	0.0%	5.0%
	Regular	Recuento	8	27	35
		% del total	20.0%	67.5%	87.5%
	Bueno	Recuento	0	3	3
		% del total	0.0%	7.5%	7.5%
Total	Recuento	10	30	40	
	% del total	25.0%	75.0%	100.0%	

**FUENTE:** Base de datos. **Elaboración:** Investigadora

#### **Descripción:**

En la tabla 07, del total de 40 encuestados entre docentes, directivos y padres de familia en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, los mismos que representan al 100%, encuestados con el cuestionario de encuesta respecto a la dimensión motivación Inspiracional y trabajo en equipo; de esta totalidad el 75.0% de los encuestados consideran una motivación inspiracional en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular.

Para una inspiración motivacional en escala regular le corresponde un trabajo en equipo en escala regular.

Por tanto, los directivos tienen una capacidad regular para mantener unidos al equipo de trabajo, en fortalecer las relaciones humanas, en fortalecer vínculos entre los padres y plana docente, así como para influir en el logro de los objetivos institucionales y cumplir las actividades trazadas.

### Prueba de hipótesis específica 1

**Hipótesis nula (Ho):** No existe relación significativa entre la motivación Inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

**Hipótesis alterna (Ha):** Existe relación significativa entre la motivación Inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.



**Regla:** Si el valor  $p \geq 0.05$ , se acepta hipótesis nula. Si valor  $p < 0.05$ , se acepta HA.

### Correlaciones

			TRABAJO EN EQUIPO	Motivación Inspiracional
Tau_b de Kendall	TRABAJO EN EQUIPO	Coeficiente de correlación	1.000	.360*
		Sig. (bilateral)	.	.022
		N	40	40
	Motivación Inspiracional	Coeficiente de correlación	.360*	1.000
		Sig. (bilateral)	.022	.
		N	40	40

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Nivel de significancia  $\alpha=0,05$

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia.

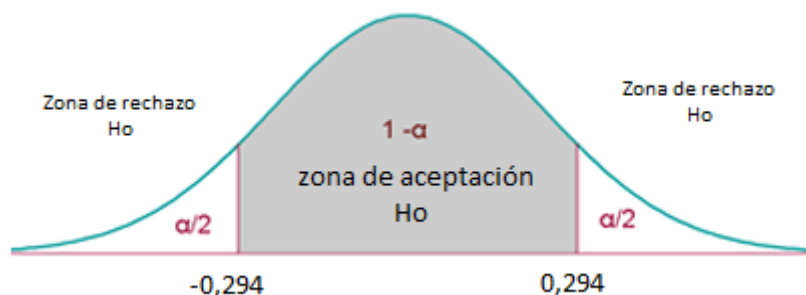
### INTERPRETACIÓN:

La tabla de correlaciones para la hipótesis específica 1, nos permite observar que el valor del tau\_b de Kendall = 0,360, lo que significa que existe una baja correlación.

## Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$  (5%)

## Región de rechazo y aceptación



## Decisión estadística

Valor de la tabla = 0,294

Valor teórico = 0,360

El valor teórico se ubica en la zona de rechazo de  $H_0$ , en la tabla de correlaciones el significado (bilateral) obtenido es 0,022 y es menor que al nivel de significancia ( $\alpha: 0,05$ ); entonces existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna:

**Conclusión estadística:** Existe relación baja entre la motivación Inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

El coeficiente de correlación es 0,360, por lo tanto, existe correlación baja entre la dimensión motivación Inspiracional y el trabajo en equipo (Kendall: 0,360;  $p < 0,05$ ).

### 3.2.3. Tabla cruzada y prueba de hipótesis específica 2

**Tabla 8**

*Dimensión Estimulación Emocional y Trabajo en Equipo:*

**Tabla cruzada TRABAJO EN EQUIPO\*Estimulación emocional**

		Estimulación emocional			Total	
		deficiente	Regular	Bueno		
TRABAJO EN EQUIPO	deficiente	Recuento	2	0	0	2
		% del total	5.0%	0.0%	0.0%	5.0%
	Regular	Recuento	4	31	0	35
		% del total	10.0%	77.5%	0.0%	87.5%
	Bueno	Recuento	0	1	2	3
		% del total	0.0%	2.5%	5.0%	7.5%
Total	Recuento	6	32	2	40	
	% del total	15.0%	80.0%	5.0%	100.0%	

**FUENTE:** Base de datos; **Elaboración:** Investigadora

#### **Descripción:**

En la tabla 08, del total de 40 encuestados entre docentes, directivos y padres de familia en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, los mismos que representan al 100%, encuestados con el cuestionario de encuesta respecto a la dimensión motivación Estimulación emocional y trabajo en equipo; de esta totalidad el 80.0% de los encuestados consideran una estimulación emocional en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular.

Para una estimulación emocional en escala regular le corresponde un trabajo en equipo en escala regular.

Por tanto, los directivos se preocupan en reforzar las relaciones entre docentes, docentes-alumnos- padres, con la finalidad de lograr que sus docentes desarrollen autoconfianza para alcanzar una suficiente capacidad profesional y autonomía para toma de decisiones en momentos críticos de su labor y finalmente una identidad con su centro laboral.

## Prueba de hipótesis específica 2

**Hipótesis nula (Ho):** No existe relación significativa entre la estimulación emocional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

**Hipótesis alterna (Ha):** Existe relación significativa entre la estimulación emocional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.



**Regla:** Si el valor  $p \geq 0.05$ , se acepta hipótesis nula. Si valor  $p < 0.05$ , se acepta HA.

### Correlaciones

			TRABAJO EN EQUIPO	Estimulación emocional
Tau_b de Kendall	TRABAJO EN EQUIPO	Coeficiente de correlación	1.000	.645**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	40	40
	Estimulación emocional	Coeficiente de correlación	.645**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	40	40

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

Nota: Nivel de significancia  $\alpha=0,05$

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia.

### INTERPRETACIÓN:

La tabla de correlaciones para la hipótesis específica 2, nos permite observar que el valor del tau\_b de Kendall = 0,645, lo que significa que existe una buena correlación.

## Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$  (5%)

## Región de rechazo y aceptación



## Decisión estadística

Valor de la tabla = 0,294

Valor teórico = 0,645

El valor teórico se ubica en la zona de rechazo de  $H_0$ , en la tabla de correlaciones el significado (bilateral) obtenido es 0,000 y es menor que al nivel de significancia ( $\alpha$ : 0,05); entonces existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna:

**Conclusión estadística:** Existe relación buena entre la estimulación emocional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

El coeficiente de correlación es 0,645, por tanto, existe una buena correlación entre la dimensión estimulación emocional y trabajo en equipo por resultados (Kendall: 0,645;  $p < 0,05$ ).



### 3.2.4. Tabla cruzada y prueba de hipótesis específica 3

**Tabla 9**

*Dimensión Consideración Individualizada y Trabajo en Equipo:*

**Tabla cruzada TRABAJO EN EQUIPO\*Consideración individualizada**

		Consideración individualizada		Total	
		deficiente	Regular		
TRABAJO EN EQUIPO	deficiente	Recuento	2	0	2
		% del total	5.0%	0.0%	5.0%
	Regular	Recuento	8	27	35
		% del total	20.0%	67.5%	87.5%
	Bueno	Recuento	0	3	3
		% del total	0.0%	7.5%	7.5%
Total		Recuento	10	30	40
		% del total	25.0%	75.0%	100.0%

*FUENTE: Base de datos; Elaboración: Investigadora*

#### **Descripción:**

En la tabla 09, del total de 40 encuestados entre docentes, directivos y padres de familia en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, los mismos que representan al 100%, encuestados con el cuestionario de encuesta respecto a la dimensión consideración individualizada y trabajo en equipo; de esta totalidad el 75.0% de los encuestados consideran una consideración individualizada en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular.

Para una consideración individualizada en escala regular le corresponde un trabajo en equipo en escala regular.

Por tanto, los directivos se preocupan en implementar el respeto mutuo entre los padres, docentes y estudiantes, con la finalidad de incentivar a docentes a valorar las cualidades de sus estudiantes.

### Prueba de hipótesis específica 3

**Hipótesis nula (Ho):** No existe relación significativa entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

**Hipótesis alterna (Ha):** Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.



**Regla:** Si el valor  $p \geq 0.05$ , se acepta hipótesis nula. Si valor  $p < 0.05$ , se acepta HA.

### Correlaciones

		TRABAJO EN EQUIPO	Consideración individualizada
Tau_b de Kendall	TRABAJO EN EQUIPO	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.022
		N	40
	Consideración individualizada	Coeficiente de correlación	.360
		Sig. (bilateral)	.022
		N	40

Nota: Nivel de significancia  $\alpha=0,05$

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia.

### INTERPRETACIÓN:

La tabla de correlaciones para la hipótesis específica 3, nos permite observar que el valor del tau\_b de Kendall = 0,360, lo que significa que existe una correlación baja.

### Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$  (5%)

### Región de rechazo y aceptación



### Decisión estadística

Valor de la tabla = 0,294

Valor teórico = 0,360

El valor teórico se ubica en la zona de rechazo de  $H_0$ , en la tabla de correlaciones el significado (bilateral) obtenido es 0,022 y es menor que al nivel de significancia ( $\alpha: 0,05$ ); entonces existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna:

**Conclusión estadística:** Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

El coeficiente de correlación es 0,360, por tanto existe una correlación baja entre la dimensión consideración individualizada y trabajo en equipo por resultados (Kendall: 0,360;  $p < 0,05$ ).

### 3.2.5. Tabla cruzada y prueba de hipótesis específica 4

**Tabla 10**

*Dimensión Influencia Idealizada y Trabajo en Equipo:*

**Tabla cruzada TRABAJO EN EQUIPO\*Influencia Idealizada**

		Influencia Idealizada		Total	
		deficiente	Regular		
TRABAJO EN EQUIPO	deficiente	Recuento	2	0	2
		% del total	5.0%	0.0%	5.0%
	Regular	Recuento	8	27	35
		% del total	20.0%	67.5%	87.5%
	Bueno	Recuento	0	3	3
		% del total	0.0%	7.5%	7.5%
Total		Recuento	10	30	40
		% del total	25.0%	75.0%	100.0%

**FUENTE:** Base de datos; **Elaboración:** Investigadora

#### **Descripción:**

En la tabla 10, del total de 40 encuestados entre docentes, directivos y padres de familia en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, los mismos que representan al 100%, encuestados con el cuestionario de encuesta respecto a la dimensión influencia idealizada y trabajo en equipo; de esta totalidad el 75.0% de los encuestados consideran una influencia idealizada en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular.

Para una influencia idealizada en escala regular le corresponde un trabajo en equipo en escala regular.

Por tanto, los directivos se preocupan por atender las necesidades laborales de sus trabajadores con el objeto de lograr las mejoras institucionales con la

finalidad de atender a los estudiantes en las óptimas condiciones, de la mano con ética, valores personales e institucionales.

### **Prueba de hipótesis específica 4**

**Hipótesis nula (Ho):** No existe relación significativa entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

**Hipótesis alterna (Ha):** Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.



**Regla:** Si el valor  $p \geq 0.05$ , se acepta hipótesis nula. Si valor  $p < 0.05$ , se acepta HA.

### **Correlaciones**

			TRABAJO EN EQUIPO	Influencia Idealizada
Tau_b de Kendall	TRABAJO EN EQUIPO	Coeficiente de correlación	1.000	.360
		Sig. (bilateral)	.	.022
		N	40	40
	Influencia Idealizada	Coeficiente de correlación	.360	1.000
		Sig. (bilateral)	.022	.
		N	40	41

Nota: Nivel de significancia  $\alpha=0,05$

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia.

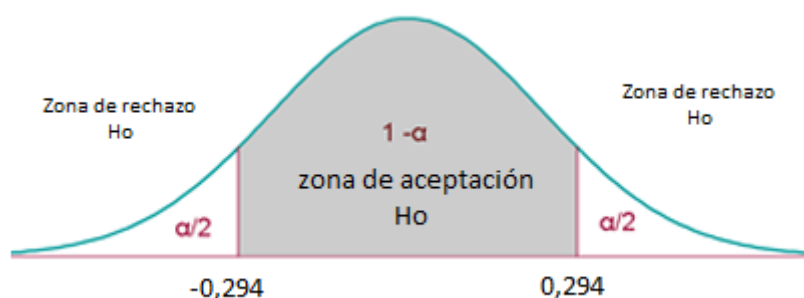
### **INTERPRETACIÓN:**

La tabla de correlaciones para la hipótesis específica 4, nos permite observar que el valor del tau\_b de Kendall = 0,360, lo que significa que existe una baja correlación.

## Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$  (5%)

## Región de rechazo y aceptación



## Decisión estadística

Valor de la tabla = 0,294

Valor teórico = 0,360

El valor teórico se ubica en la zona de rechazo de  $H_0$ , en la tabla de correlaciones el significado (bilateral) obtenido es 0,022 y es menor que al nivel de significancia ( $\alpha: 0,05$ ); entonces existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna:

**Conclusión estadística:** Existe relación baja entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

El coeficiente de correlación es 0,360, por tanto, existe correlación baja entre la dimensión sistema de logística y suministro y presupuesto por resultados (Kendall: 0,360;  $p < 0,05$ ).

## **IV. DISCUSIÓN**

La discusión de resultados del presente trabajo de investigación se ha realizado teniendo en cuenta los antecedentes, teorías y enfoques relacionados al tema de estudio, de tal modo a continuación triangulamos los resultados antecedentes y el debate de resultados a nivel descriptivo e inferencial:

En la tabla 06, el 80.0% de los encuestados consideran un liderazgo directivo en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,645 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación buena en la Institución Educativa pública de Yanamilla. Al respecto el liderazgo directivo como elemento estratégico señala que “todo líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar” (Monroy 2013); es por “ ello Hernández (2006) en relación al aspecto pedagógico menciona que el liderazgo debe ser firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes” es por ello El liderazgo directivo es el abanderado de la democracia, de la justicia, de la equidad, de valores y virtudes, de principios éticos, los cuales simboliza el ejemplo de un profesional de vocación de servicio frente a los demás colegas, administrativos y la comunidad estudiantil; es decir también que, el papel del líder directivo pedagógico es orientar, diseñar la gestión educativa; fomentar la convivencia armónica entre todos, capacitar constantemente a los profesores; implementar materiales didácticos acordes con la realidad, disponer herramientas con las que se puede revolucionar el cambio cualitativo que se requiere una institución para alcanzar la calidad educativa que tanto ansiamos. Mientras tanto Digecade (1999), asevera que el trabajo en equipo tiene por objetivo viabilizar un conjunto de instrumentos “que permita al director de comprender la necesidad de generar una cultura de



colaboración, las normas que faciliten las funciones y aplicar estrategias para superar las dificultades estructurales en las escuelas”.

En la tabla 07, el 75.0%(30) de los encuestados consideran una motivación Inspiracional en escala regular; así mismo, el 87,5%(35) de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,360 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación baja entre trabajo en equipo y la dimensión motivación Inspiracional en la institución educativa de Yanamilla. Al respecto Gonzales (2015), en su tesis “Trabajo en equipo y satisfacción laboral” indica: “La motivación puede darse en base a una necesidad que se genera de forma espontánea, lo cual se entiende como motivación interna o intrínseca, como también esa necesidad puede ser inducida la cual se refiere a una motivación externa que surge cuando la persona hace algo no porque le gusta si no por las ventajas que puede recibir por ella”. De la misma manera Delgado (2004) menciona que “Para lograrlo se requiere el compromiso de cada uno de los miembros lo cual implica abandonar sentimientos de individualismo, desarrollar la confianza en las capacidades de los otros y trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos institucionales”, esto implica que según nuestra realidad actual verdadera que nadie fácilmente renuncia los intereses individuales por el interés colectivo.

En la tabla 08, el 80.0%(32) de los encuestados consideran una estimulación emocional en escala regular; así mismo, el 87,5%(35) de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,645 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación buena entre el trabajo en equipo y la dimensión estimulación emocional en la institución educativa de Yanamilla. Al respecto UNESCO y Covery (1996) afirma que “El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de

resultados a alcanzar”. Por otro lado, Lilian Dabdoub (1998), afirma que “El desarrollo de la inteligencia emocional y de las habilidades para la creatividad incrementa el potencial del individuo al favorecer la conexión entre pensamiento, emoción y cuerpo. Un líder creativo necesita la inteligencia emocional para guiar su equipo al éxito” Es por ello colegimos que el trabajo en equipo acompañado con una buena estimulación emocional, tiene resultados deseables para una buena marcha de las instituciones, porque hay indicios de la transparencia, solvencia moral para incidir la energía positiva, pasión y entusiasmo capaz de incentivar en el crecimiento y desarrollo grupal.

Así mismo en la tabla 09, Trabajo en equipo y la dimensión consideración individualizada, el 75.0%(30) de los encuestados consideran una consideración individualizada en escala regular; así mismo, el 87,5%(35) de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,360 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación baja entre el trabajo en equipo y la dimensión consideración individualizada en la institución educativa de Yanamilla. Al respecto Ponce (2008) en referencia a las consideraciones individualizada dice que “Un líder con una autoestima positiva cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aun cuando encuentre fuerte oposiciones colectivas, y se siente lo suficientemente seguro como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocado”; de la misma manera Martínez (2008) establece que “el docente debe crear las condiciones para ser el formador y desarrollador de valores; en esto es insustituible, ninguno podrá tocar el espíritu y el pensamiento del estudiante sino él, tiene la responsabilidad de sembrar la semilla de la paz, de la belleza, de la verdad y de la justicia”. De esta se puede colegir que es muy determinante tener en cuenta la consideración individualizada para concretizar los resultados deseados del trabajo en equipo.

Finalmente, en la Tabla 09 Trabajo en equipo y la dimensión influencia idealizada, el 75.0% de los encuestados consideran una influencia idealizada en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,360 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación baja entre el trabajo en equipo y la dimensión influencia idealizada en la institución educativa de Yanamilla. Al respecto Ponce V. (2008) que “Un líder centra la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección del futuro visionado”. Del cual podemos colegir que dentro de un grupo la influencia individualizada es baja con respecto al trabajo en equipo, debido a que cada individuo es muy reacio a renunciar sus ideales muy fácilmente; y las cualidades de un líder no son muy fácil de imitar.

## **V. CONCLUSIONES**

- 1º. Existe relación alta entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en razón a que el P- Valor obtenido es (0,000) y es menor que al nivel de significancia ( $\alpha$ : 0,05); la misma que determina que se rechace la hipótesis nula y acepte la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación entre las variables es 0,645 la misma que se ubica en el nivel de alta correlación; por lo tanto existe relación buena en el nivel 0,01 (2 colas) bilateral entre la variable trabajo en equipo y liderazgo directivo con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,645;  $p < 0,05$ ). (Tabla 6).
- 2º. Existe relación significativa entre la motivación Inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en la medida que el valor de Kendall = 0,360, lo que significa que la correlación es directa y baja, mientras que al ser el p-valor = 0,022, que resulta ser menor al nivel de significancia  $\alpha=0,05$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,360;  $p < 0,05$ ). (Tabla 7).
- 3º. Existe relación significativa entre la estimulación emocional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en la medida que el valor de Kendall = 0,645, lo que significa que la correlación es directa y alta, mientras que al ser el p-valor = 0,000, que resulta ser menor al nivel de significancia  $\alpha=0,05$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,645;  $p < 0,05$ ). (Tabla 8).
- 4º. Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en la medida que el valor de Kendall = 0,360, lo que significa que la correlación es directa y baja, mientras que al ser el p-valor = 0,022, que resulta ser menor al nivel de significancia  $\alpha=0,05$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,360;  $p < 0,05$ ). (Tabla 9).

5°. Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en la medida que el valor de Kendall = 0,360, lo que significa que la correlación es directa y baja, mientras que al ser el p-valor = 0,022, que resulta ser menor al nivel de significancia  $\alpha=0,05$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,360;  $p < 0,05$ ). (Tabla 10).

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 1º. Al director de la institución educativa de Yanamilla, organizar eventos de capacitación que permita el desarrollo de las capacidades y habilidades del liderazgo para generar un ambiente favorable como para realizar trabajos en equipo.
- 2º. A los responsables directos de la institución educativa de Yanamilla que, deben tener presente el ambiente laboral y académico de sus colegas y estudiantes, respectivamente con la finalidad de promover una motivación Inspiracional para influir positivamente en el logro del objetivo común.
- 3º. Al director de la institución educativa de Yanamilla a tener en cuenta la estimulación emocional de sus colegas y estudiantes, lo cual es la base fundamental para mejorar la eficiencia en el logro de sus metas y objetivos.
- 4º. A los directivos de la institución educativa de Yanamilla a tener en cuenta la consideración individualizada a docentes y estudiantes, porque nadie es igual al otro, ni sus problemas ni sus necesidades.
- 5º. Al director y a los maestros de la institución educativa de Yanamilla, a ser referencias para los estudiantes y la comunidad cercana de la entidad educativa.



## **VII. REFERENCIAS**

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Caracas Venezuela: Editorial Episteme.

Benavides (2010). En la tesis titulada “Liderazgo pedagógico del directivo basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente- España”. Tesis para optar el grado de magister en Educación.

Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigación científica. Edit. SAN MARCOS. Lima.

Enciso (2012) quien desarrolló un estudio investigativo titulado: Liderazgo pedagógico y su relación con los logros de aprendizaje en la IEP “José Gabriel Condorcanqui”.

Forastieri, V. Manual de capacitación en cumplimiento de deberes y derechos laborales. 2008.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (Tercera Edición). México: Mac Graw Hill / Interamericana Editores.

Hernández. R. (2010). Metodología de la investigación. Cuarta edición. Edición. Lima. Edit. Mc Graw-Hill/ Interamericana S.A. de C.V. Lima.

Huamacto (2017) en la tesis titulada “Liderazgo directivo y trabajo en equipo en una institución educativa de primaria, Ayacucho. 2017”.

Jiménez (2013), en la tesis que lleva por título “Relación entre el Liderazgo Transformacional de los directores y la Motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes” en la Universidad Católica de Colombia.

Jiménez, J. (2005). Métodos y técnicas de investigación en ciencias sociales. Madrid: edit. Síntesis primera edición.

Kerlinger, F. (1979). Investigación del comportamiento: técnicas y metodología. México, D.F.: Nueva editorial Interamericana. Segunda edición.

Metres. J. (1991) El pensamiento crítico Editorial Síntesis, Granada: España.

Ñamo (2013) en la tesis de investigación titulada “El liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en las Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de San Martín de Porras UGEL 02” Lima.

Ortiz, U., García, N. (2009). Metodología de la Investigación – El Proceso y sus Técnicas. México: Editorial Limusa.

Perlacios (2013) presentó un estudio investigativo titulado: “Liderazgo motivacional sobre la gestión curricular en alumnos de la IEP “Santa Rosa de Lima” de Ferreñafe, Lambayeque”.

Pineda, B. (1997). Metodología de la investigación. Segunda edición. Edit. Mancilla. Washington

Pino, C. (2007). Metodología de la investigación científica en las ciencias sociales primera edición. Edit. Luya.

Ramírez, T., D'Aubeterre, M., & Álvarez, J. (2009). Construcción y validación de un Inventario de Percepción de Estrés en Docentes (IPE-D). In Revista Anales de Psicología..

Reymer, M. (2005). Leo comprendo, escribo y aprendo. Primera edición. Lima. edit. Alba

- Salkind, J. (1997). Métodos de Investigación. Segunda edición México: edit. Prentice Hall.
- Selítiz, C. (1974), Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid: Ediciones Rialp, S.A.
- Supo, J. (2005). Análisis de datos categóricos ADACA en ciencias sociales. Arequipa: edit. Síntesis primera edición.
- Sánchez, H. Y Reyes, C. (2006): Metodología y Diseño en la Investigación Científica. Lima: Editorial Visión. Universitaria.
- Tamayo, M. (1994) El Proceso de la Investigación Científica. Segunda edición. México. Editorial Limusa.
- Urbina (2012) quien desarrolló un estudio investigativo titulado: “Liderazgo del director y su relación con los procesos pedagógicos en la Liceo de la Municipalidad de Tarija, Bolivia”.
- Velásquez, A. (2006). Metodología de la investigación científica. Edit. ALBA. Lima. Primera edición.
- Warshaw, L., & Messite, J. (1998). Protección y Promoción de la Salud: Visión General. Enciclopedia OIT.

## **ANEXOS**

**ANEXO N°01  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: Liderazgo directivo y trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p>General</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018?</p> <p>Específicos:</p> <p>P.E1. ¿Qué relación existe entre la motivación inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018?</p> <p>P.E2. ¿Qué relación existe entre la estimulación emocional</p>	<p>General</p> <p>Determinar la relación entre liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p> <p>Específicos:</p> <p>O.E1. Identificar la relación entre la motivación inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p> <p>O.E2. Diferenciar la relación entre la estimulación emocional</p>	<p>General:</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p> <p>Específicas:</p> <p>H.E1. Existe relación significativa entre la motivación inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p> <p>H.E2. Existe relación significativa entre la estimulación emocional</p>	<p>Variable 1: Liderazgo directivo</p> <p>DIMENSIONES: Motivación inspiracional Estimulación emocional Consideración individualizada Influencia idealizada</p> <p>Variable 2: Trabajo en equipo</p> <p>DIMENSIONES: Responsabilidad compartida Visión de futuro Compromiso voluntario</p>	<p>Tipo de investigación: No experimental</p> <p>Nivel de investigación: Relacional</p> <p>Método de investigación: Cuantitativo</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo correlacional</p>  <p>Población La población de estudio considera a los docentes y directivos de la Institución</p>

<p>y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018?</p> <p>P.E3. ¿Qué relación existe entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018?</p> <p>P.E4. ¿Qué relación existe entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018?</p>	<p>y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p> <p>O.E3. Describir la relación entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p> <p>O.E4. Describir la relación entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p>	<p>y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p> <p>H.E3. Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p> <p>H.E4. Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.</p>	<p>Motivación.</p>	<p>Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018. N = 40</p> <p>Muestra: Sin embargo, en la presente investigación se ha obviado el cálculo de la muestra porque la población es accesible. Por tanto, se trata de un estudio censal. n = 40</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**ANEXO N°02**

**OPERALIZACIÓN DE VARIABLES**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
LIDERAZGO DIRECTIVO	Keneth (2009) expresa: "Es el agente dinamizador de las relaciones interpersonales en el centro educativo y con una función de agente de cambio y recursos. Esto obliga a su vez a delegar responsabilidades a otros miembros, en favor de una toma de decisiones compartidas, como uno de los objetivos claves en la reestructuración de la organización.	Para poder recolectar información sobre el liderazgo directivo se diseñara instrumentos en base a sus cuatro dimensiones: Motivación inspiracional, Estimulación emocional, Consideración individualizada e Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Capacidad de unir al grupo	Ordinal Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
				Fortalecimiento	
				Logro de resultados.	
			Estimulación emocional	Fortalecer las relaciones sociales	
				Seguridad en sí mismo.	
				Autonomía e identidad	
			Consideración individualizada	Respeto a la persona	
				Valoración de cualidades	
				Reconocimiento personal	
			Influencia idealizada	Atención de necesidades	
				Practicas éticas	
				Identificación con el grupo	
TRABAJO EN EQUIPO	Pierre (2012) "El trabajo en equipo consiste en realizar una tarea en particular entre un grupo de dos o más personas. Es de suma importancia para el trabajo en equipo mantener un buen nivel de coordinación, también son importantes la unión del grupo y el buen clima durante la actividad para mantener la armonía entre los integrantes.	Para la variable trabajo en equipo se diseñará instrumentos de medición basados en sus cuatro dimensiones: Responsabilidad compartida, Visión de futuro, Compromiso voluntario y Motivación.	Responsabilidad compartida	Cooperación	Ordinal Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
				Compromiso	
				Ayuda mutua	
			Visión de futuro	Objetivos	
				Metas	
				Planes	
			Compromiso voluntario	Involucramiento	
				Sentido de correspondencia	
				Identidad	
			Motivación.	Factores externos	
				Factores internos	
				Necesidades	



## ANEXO N°03

### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO

I.E.:..... NIVEL:.....

ESPECIALIDAD:..... GENERO:      Masculino:  Femenino:

Estimado docente a continuación se te presenta una relación de 24 preguntas sobre el liderazgo directivo que se practica en tu institución por parte de los directivos de tu institución, las cuales solicito respuestas de manera veraz y en su totalidad.

Instrucciones: Luego de leer detenidamente cada pregunta, encierra en un círculo el número con la respuesta de tu elección. Recuerda que la información que brindas es confidencial y de suma importancia para el desarrollo de una investigación que permitirá mejorar los procesos de planificación a nivel institucional.

Las opciones de la escala son las siguientes:

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

Nº	ITEMS	ESCALA				
		5	4	3	2	1
<b>Motivación inspiracional</b>						
1	Existe cohesión entre los equipos de trabajo docente.	5	4	3	2	1
2	El directivo tiene la capacidad de mantener unidos a los equipos de trabajo.	5	4	3	2	1
3	El directivo tiene capacidad para fortalecer las relaciones humanas entre docentes.	5	4	3	2	1
4	El directivo es capaz de fortalecer los vínculos entre los padres y la plana docente.	5	4	3	2	1
5	El directivo motiva a los docentes a lograr los objetivos trazados.	5	4	3	2	1
6	El directivo se involucra para cumplir con las actividades trazadas.	5	4	3	2	1
<b>Estimulación emocional</b>						
7	El directivo se preocupa por reforzar las relaciones entre los docentes.	5	4	3	2	1
8	El directivo está comprometido en mejorar la relación docente – padres – estudiantes.	5	4	3	2	1
9	El directivo demuestra capacidad para fortalecer la autoconfianza de sus docentes.	5	4	3	2	1
10	El directivo ha logrado que sus docentes confíen en sus capacidades profesionales.	5	4	3	2	1
11	El directivo brinda autonomía a sus trabajadores, para que	5	4	3	2	1

	puedan tomar decisiones cuando se requiera.					
12	El directivo ha logrado que sus trabajadores desarrollen identidad con su institución.	5	4	3	2	1
<b>Consideración individualizada</b>						
13	En la institución se evidencia el respeto mutuo entre los trabajadores.	5	4	3	2	1
14	El directivo ha logrado el equilibrio y la práctica del respeto mutuo entre los padres de familia y estudiantes.	5	4	3	2	1
15	El directivo valora las cualidades profesionales de sus trabajadores.	5	4	3	2	1
16	El directivo incentiva a los docentes a valorar las cualidades de sus estudiantes.	5	4	3	2	1
17	Existen actitudes por parte del directivo que demuestran el reconocimiento a la labor que realizan sus trabajadores.	5	4	3	2	1
18	En la institución el directivo promueve el respeto a la persona sin importar de quien se trata.	5	4	3	2	1
<b>Influencia idealizada</b>						
19	El directivo se preocupa por atender las necesidades laborales de sus trabajadores.	5	4	3	2	1
20	Existe preocupación por parte del director en lograr mejoras institucionales para atender las necesidades de los estudiantes.	5	4	3	2	1
21	Se ha logrado que los trabajadores actúen con ética.	5	4	3	2	1
22	Las actividades se realizan respetando los valores personales e institucionales.	5	4	3	2	1
23	El directivo se identifica con los grupos de trabajo.	5	4	3	2	1
24	El director apoya a los trabajadores que presentan dificultades en su labor.	5	4	3	2	1

## CUESTIONARIO SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

I.E.:..... NIVEL:.....

ESPECIALIDAD:..... GENERO:    Masculino:     Femenino:

Estimado docente a continuación se te presenta una relación de 24 preguntas sobre el TRABAJO EN EQUIPO que se lleva a cabo en tu institución para cumplir con las actividades programadas. Por ello, solicito respuestas de manera veraz y en su totalidad.

Instrucciones: Luego de leer detenidamente cada pregunta, encierra en un círculo el número con la respuesta de tu elección. Recuerda que la información que brindas es confidencial y de suma importancia para el desarrollo de una investigación que permitirá mejorar los procesos de planificación a nivel institucional.

Las opciones de la escala son las siguientes:

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

Nº	ITEMS	ESCALA				
		5	4	3	2	1
<b>Responsabilidad compartida</b>						
1	La cooperación entre trabajadores es un elemento permanente dentro de los equipos de trabajo de la institución.	5	4	3	2	1
2	Los docentes practican la ayuda mutua a sus colegas con dificultades laborales.	5	4	3	2	1
3	Existe compromiso por parte de los coordinadores de área para cumplir con los objetivos institucionales.	5	4	3	2	1
4	Cada docente está comprometido en alcanzar los logros proyectados en sus estudiantes.	5	4	3	2	1
5	Los docentes demuestran responsabilidad en su quehacer educativo.	5	4	3	2	1
6	La responsabilidad en los trabajadores ha logrado trascender a los estudiantes.	5	4	3	2	1
<b>Visión de futuro</b>						
7	Los trabajadores están abocados a lograr los objetivos institucionales.	5	4	3	2	1
8	Cada trabajador conoce con exactitud cuáles son los objetivos que se buscan lograr a nivel institucional.	5	4	3	2	1
9	La comunidad educativa está comprometida en logro de las metas educativas.	5	4	3	2	1
10	Dentro de cada equipo de trabajo se planifica actividades acordes a las metas que se espera lograr.	5	4	3	2	1

11	Los equipos de trabajo han diseñado planes que cumplen a cabalidad.	5	4	3	2	1
12	Las actitudes de los docentes dentro de los equipos de trabajo son coherentes al cumplimiento de los planes institucionales.	5	4	3	2	1
<b>Compromiso voluntario</b>						
13	Los docentes se han involucrado de manera personal en el desarrollo de cada una de las actividades institucionales.	5	4	3	2	1
14	Cuando un trabajador no está involucrado, el equipo logra su inclusión y participación.	5	4	3	2	1
15	Los trabajadores demuestran que se sienten a gusto en su equipo de trabajo.	5	4	3	2	1
16	Los trabajadores manifiestan que se sienten que pertenecen al grupo de trabajo al que fue asignado.	5	4	3	2	1
17	Los trabajadores se identifican con su área académica o laboral.	5	4	3	2	1
18	Los trabajadores se identifican con su quehacer educativo.	5	4	3	2	1
<b>Motivación.</b>						
19	La motivación que demuestran los trabajadores en la realización de su labor se produce por estímulos que reciben por parte de instituciones de su localidad.	5	4	3	2	1
20	La motivación que demuestran los trabajadores para cumplir su labor provienen de acciones del directivo.	5	4	3	2	1
21	El personal en general se auto motiva para cumplir su labor educativa.	5	4	3	2	1
22	El personal manifiesta que no requieren ser motivados por agentes externos para cumplir su labor.	5	4	3	2	1
23	Las necesidades familiares de cada trabajador hacen que estos cumplan con su tarea.	5	4	3	2	1
24	Cada equipo de trabajo se preocupa por conocer las necesidades de sus integrantes y como poder apoyarlos.	5	4	3	2	1

## ANEXO N°04

### Análisis de Fiabilidad para la Variable Liderazgo Directivo

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.839	.825	24

### Análisis de Fiabilidad para la variable Trabajo en Equipo

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	40	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.801	.799	24

## ANEXO N°05

EL QUE SUSCRIBE DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"YANAMILLA" DISTRITO DE ANDRÉS ABELINO CÁCERES  
DORREGARAY, EXPIDE LOS SIGUIENTE:

### CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Que los profesores Everly Coronado Mitma con DNI N° 45459233 y Miguel Andrés Pozo Palomino con DNI N° 70337364, docentes maestritas de la escuela de Post Grado de la Universidad Cesar Vallejo, con el proyecto de investigación titulada **Liderazgo directivo y trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018**. Está autorizada para llevar acabo la aplicación de cuestionario de encuesta a los docentes y trabajadores de la Institución Educativa en el cual dirijo.

Se le expide el siguiente documento a petición de los interesados para fines que vea por conveniente.



Ayacucho, julio del 2018

## ANEXO N°06

## EVIDENCIA







## ANEXO 07



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre Liderazgo Directivo y el Trabajo en Equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

**POBLACIÓN O UNIDADES DE ESTUDIO:** 40 docentes de la Institución Educativa Pública "Yanamilla" de Ayacucho.

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN:** Relación entre variables y la dimensión, relación entre la dimensión y el indicador y relación entre el indicador y el ítems.

N°	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
02	¿El instrumento responde a la operacionalización de variables?	✓		
03	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	✓		
04	¿La estructura del instrumento presenta claridad, coherencia y relevancia?	✓		
05	¿Los ítems son adecuados y pertinentes?	✓		
06	¿Los instrumentos de los ítems son válidos?	✓		
07	¿Se debe eliminar algunos ítems?	✓		

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor en Educación

**TIEMPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL ÁREA:** 30 años

**EXPERIENCIA EN INVESTIGACIÓN:** 5 años

**VALORACIÓN:** Aceptable

**APELLIDOS Y NOMBRES:** Dr. Quispe Huayta, Agustín

  
**Agustín Quispe Huayta**  
Mg. Docencia y Gestión Educativa  
Doctor en Educación  
FIRMA

ANEXO 08



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS  
TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, AGUSTÍN QUISPE HUAYTA, docente de la experiencia curricular de Desarrollo del Proyecto de Investigación del ciclo III – Maestría en Administración de la Educación y revisor del trabajo académico titulado “**Liderazgo Directivo y Trabajo en Equipo en la Institución Educativa Pública Yanamilla. Ayacucho, 2018**”.

Del participante Everly Alberto Coronado Mitma, he constatado por medio del uso de la herramienta Turnitin lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Ayacucho, julio de 2018

  
.....  
**Agustín Quispe Huayta**  
Mg. Docencia y Gestión Educativa  
Doctor en Educación  
Dr. Agustín Quispe Huayta

ANEXO 09



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE LOS  
TRABAJOS ACADÉMICOS DE LA UCV**

Yo, AGUSTÍN QUISPE HUAYTA, docente de la experiencia curricular de Desarrollo del Proyecto de Investigación del ciclo III – Maestría en Administración de la Educación y revisor del trabajo académico titulado **“Liderazgo Directivo y Trabajo en Equipo en la Institución Educativa Pública Yanamilla. Ayacucho, 2018”**.

Del participante Miguel Andrés Pozo Palomino, he constatado por medio del uso de la herramienta Turnitin lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Ayacucho, julio de 2018

.....  
**Agustín Quispe Huayta**  
Mg. Docencia y Gestión Educativa  
Doctor en Educación

Dr. Agustín Quispe Huayta

## ANEXO 10

### liderazgo directivo y trabajo en equipo

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE  
INTERNET

1%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

4%

2

[es.scribd.com](https://es.scribd.com)

Fuente de Internet

2%

3

[produccion-uc.bc.uc.edu.ve](https://produccion-uc.bc.uc.edu.ve)

Fuente de Internet

2%

4

[repositorio.unheval.edu.pe](https://repositorio.unheval.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[cybertesis.unmsm.edu.pe](https://cybertesis.unmsm.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

6

[repositorio.umch.edu.pe](https://repositorio.umch.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

7

Submitted to Universidad Nacional del Centro  
del Peru

Trabajo del estudiante

1%

8

[repositorio.uigv.edu.pe](https://repositorio.uigv.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

9	<a href="http://recursosbiblio.url.edu.gt">recursosbiblio.url.edu.gt</a> Fuente de Internet	1%
10	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
11	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%
12	<a href="http://concepto.de">concepto.de</a> Fuente de Internet	<1%
13	<a href="http://dspace.utpl.edu.ec">dspace.utpl.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%
14	<a href="http://www0.fortuna.uol.com.ar">www0.fortuna.uol.com.ar</a> Fuente de Internet	<1%
15	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> Fuente de Internet	<1%
16	<a href="http://www.colombiajoven.gov.co">www.colombiajoven.gov.co</a> Fuente de Internet	<1%
17	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
18	Submitted to Universidad Internacional Isabel I de Castilla Trabajo del estudiante	<1%
19	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1%

20	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1%
21	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
22	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1%
23	prezi.com Fuente de Internet	<1%
24	repositorio.uc.cl Fuente de Internet	<1%
25	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
26	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1%
27	documents.mx Fuente de Internet	<1%
28	theibfr.com Fuente de Internet	<1%
29	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%

**ANEXO 10**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Liderazgo Directivo y Trabajo en Equipo en la Institución  
Educativa Pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

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

**ASESOR:**

Dr. Quispe Huayta, Agustín

**AUTORES:**

Br. Coronado Mitma, Everly Alberto

Br. Pozo Palomino, Miguel Andrés

**SECCIÓN:**

Educación e idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ–2018**

## 1. TÍTULO

Liderazgo Directivo y Trabajo en Equipo en la Institución Educativa Pública Yanamilla. Ayacucho, 2018.

## 2. AUTORES

Br. Coronado Mitma, Everly Alberto

Br. Pozo Palomino, Miguel Andrés

[everly\\_88@hotmail.com](mailto:everly_88@hotmail.com)

[miguel\\_pp13@outlook.com](mailto:miguel_pp13@outlook.com)

## 3. RESUMEN

El presente trabajo de investigación es de naturaleza cuantitativa , lo mismo que se titula: Liderazgo directivo y trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla, 2018, es de diseño descriptivo correlacional de corte transversal y se realizó con el objetivo de correlacionar la variable de liderazgo directivo con la variable de asociación en sus dimensiones, motivación inspiracional, estimulación emocional, consideración individualizada e influencia idealizada, durante el periodo 2018, este estudio me ha permitido evaluar, la relación de liderazgo directivo y trabajo en equipo en la institución educativa publica de Yanamilla y se apoya en la teoría de Keneth y Pierre, quienes señalan las dimensiones de este estudio en ambas variables. La muestra de estudio estuvo compuesta por 40 entrevistados, 2018. Para la obtención de la información se aplicó un cuestionario de encuesta sobre la percepción de liderazgo directivo y trabajo en equipo, durante el presente año 2018. El instrumento de recojo de datos cuantitativos estuvo estructurada de la siguiente manera 24 ítems con escalas de cinco categorías resumidas en: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre; para el procesamiento de datos se re categorizó en deficiente, regular, buena y excelente en ambas variables de estudio y estos se apoyan en las investigaciones anteriores de Keneth y Pierree, creadores del instrumento. La confiabilidad del instrumento se apoya en el cálculo del Alpha de Cronbach= 0.839, =0.801, para ambas variables. Para el análisis de información se aplicó la prueba estadística de Tau\_b de



Kendall, en función a las pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk por tratarse de 40 muestras con significados bilaterales menores a 0,05 y la determinación de una prueba no paramétrica. En relación a los resultados encontramos que el 80.0% de los encuestados consideran un liderazgo directivo en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. En función a la prueba inferencial se concluye: Existe relación alta y significativa entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en razón a que el P- Valor obtenido es (0,000) y es menor que al nivel de significancia ( $\alpha$ : 0,05); la misma que determina que se rechace la hipótesis nula y acepte la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación entre las variables es 0,645 la misma que se ubica en el nivel de buena correlación; por lo tanto existe relación buena en el nivel 0,01 (2 colas) bilateral entre la variable dirección estratégica y calidad de atención con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. ( Kendall: 0,645;  $p < 0,05$ )

#### **4. PALABRAS CLAVE**

Liderazgo directivo/Trabajo en equipo.

#### **5. ABSTRACT**

This research work is of a quantitative nature, the same as it is entitled: Leadership and teamwork in the public educational institution Yanamilla, 2018, is descriptive design correlational cross-sectional and was conducted with the aim of correlating the variable of leadership leadership with the variable of association in its dimensions, inspirational motivation, emotional stimulation, individualized consideration and idealized influence, during the period 2018, this study has allowed me to evaluate the relationship of leadership and teamwork in the public educational institution of Yanamilla and leans on the theory of Keneth and Pierre, who point out the dimensions of this study in both variables. The study sample was composed of 40 interviewees, 2018. For the information collection, a

survey questionnaire was applied on the perception of managerial leadership and teamwork during the current year 2018. The instrument for collecting quantitative data was structured as follows 24 items with scales of five categories summarized in: never, almost never, sometimes, almost always and always; for the processing of data, it was reclassified as deficient, regular, good and excellent in both study variables and these are based on previous research by Keneth and Pierree, creators of the instrument. The reliability of the instrument is based on the calculation of Cronbach's Alpha = 0.839, = 0.801, for both variables. For the analysis of information the statistical test of Tau\_b of Kendall was applied, according to the normality tests of Shapiro-Wilk because there were 40 samples with bilateral meanings less than 0.05 and the determination of a non-parametric test. In relation to the results, we find that 80.0% of the respondents consider leadership on a regular scale; likewise, 87.5% of them consider the organization of team work on a regular scale. According to the inferential test, it is concluded: There is a high and significant relationship between managerial leadership and teamwork in the public educational institution Yanamilla. Ayacucho, 2018, because the P-Value obtained is (0.000) and is lower than the level of significance ( $\alpha$ : 0.05); the same that determines that the null hypothesis is rejected and accepts the alternative hypothesis, the coefficient of correlation between the variables is 0.645 the same that is located in the level of good correlation; therefore there is a good relationship at the level 0.01 (2 tails) bilateral between the variable strategic direction and quality of care with a level of significance of 5% and a confidence interval of 95%. (Kendall: 0.645;  $p < 0.05$ ).

## **6. KEYWORDS**

Leadership leadership / Teamwork

## **7. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a las investigaciones realizadas, en el contexto internacional, los sistemas educativos que sobresalieron con éxito bajo la mirada del capitalismo, siguen implementándose con políticas cada vez

más exigentes y de acuerdo al avance de la técnica y sus propios medios de producción, actividades orientadas a mantener la calidad de servicio educativo. El país que más se desarrolló en educación bajo el enfoque capitalista es Finlandia, y el país que más se desarrolló bajo el enfoque socialista es Cuba. En Finlandia, el trabajo docente no solo es con los educandos, sino también con padres de familia, autoridades y medios de comunicación, etc. En el sistema cubano, en la educación de sus futuros ciudadanos intervienen como primera dimensión el contexto social, la familia, las autoridades y la comunidad articulada y medios de comunicación (currículo interno y externo). Garcés (2010) La Educación en Finlandia en estos últimos años ha estado en el ojo del mundo por sus logros alcanzados en la sociedad moderna y que lo hace diferente gracias a su trabajo en equipo y liderazgo que ejercen los directivos y el trabajo coordinado de la sociedad movilizadora. En el Perú, estamos muy lejos de alcanzar la calidad Educativa, y si tomamos como referencia las últimas evaluaciones PISA y la ECE, el trabajo mancomunado de los agentes educativos todavía no dan resultados positivos o fuertes impactos en la Educación, recordemos que en nuestro país la colaboración de las autoridades, padres de familia, medios de comunicación en favor de la educación es una variable que recién se ha implementado en el trabajo pedagógico, y que ha existido divorcio entre el docente y padres de familia. Oriundo (2016) señala, existe una actitud que delimita la función de los padres cuando evidenciamos en el proceso educativo, en el nivel inicial es incondicional su participación, en el nivel primario es esporádica la participación del padre, en el nivel secundario desaparece por completo la participación de los padres. La mayoría de los directores a pesar del esfuerzo que hace el Ministerio de Educación, siguen en su forma tradicional de pensar y actuar con su individualismo, dejando de lado el trabajo en equipo, desentendiendo a los padres en el quehacer educativo, en consecuencia disminuyendo la calidad del servicio educativo y el escaso desarrollo de las capacidades por parte de los estudiantes. Maldonado (2011, p. 42). Las deficiencias mostradas a nivel internacional y nacional en cuanto a liderazgo directivo y trabajo en equipo también se

replican a nivel de la región de Ayacucho, particularmente en la Institución Educativa pública Yanamilla. El análisis realizado sobre dicha Institución Educativa, nos permite identificar, que el director carece de competencias directivas, sobre todo falta de liderazgo para dirigir la escuela de manera articulada con la comunidad, su conducta individualista no favorece al logro de los objetivos Institucionales. En el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico, en muchas oportunidades el director no reconoce sus debilidades, las fichas de monitoreo se llenan por llenar sin cumplir los espacios de dialogo, reflexión y el reconocimiento de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el proceso educativo. Con respecto al trabajo en equipo el director en muchos casos le gusta trabajar solo, sin tomar en cuenta, a los docentes, padres de familia y estudiantes, debido a que no considera importante el trabajo en equipo, la coordinación entre los coordinadores de área, cooperación entre docentes, experiencias curriculares, pasantías con otras instituciones Educativas. Con frecuencia los docentes solo aceptan ejecutar los instrumentos de gestión elaborados por el director. Datos estadísticos que fundamentan respecto a las variables de estudio, ha sido registrado por la UGEL Huamanga (2015) en las visitas recurrentes de los especialistas a cada centro educativo y su posterior informe al área de gestión pedagógica, en la que señalan que el 67% de los directores ejercen un liderazgo autoritario y de los cuales el 55% son nombrados; así mismo respecto al trabajo en equipo el 80% de los directores trabajan solos y de estos el 50% son nombrados. Benavides (2010) desarrolló la tesis titulada “Liderazgo pedagógico del directivo basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente- España”. Tesis para optar el grado de magister en Educación, investigación de enfoque mixto con diseño relacional, se ha desarrollado teniendo como muestra a directores de Instituciones Educativas, en la que concluye: el liderazgo pedagógico del directivo se ve fortalecido con el trabajo colaborativo mediante una continua generación y renovación de ideas y metodologías, enriquecimiento en conocimientos y crecimiento en valores.

Existe correlación entre liderazgo pedagógico del directivo y trabajo colaborativo del cuerpo docente – España. Los valores de la prueba de hipótesis son iguales a  $r = 0,781$  y la sig. Bilateral = 0,000. Seguido a esto en el plano nacional nos señala Ñamo (2013) en la tesis de investigación titulada “El liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en las Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de San Martín de Porras UGEL 02”. Trabajo de tesis de enfoque cualitativo y diseño correlacional, se ha realizado tomando como muestra de estudios a directores de Instituciones educativas, Utilizando como instrumentos de recolección de datos para el procesamiento estadístico el cuestionario de liderazgo transformacional, con respuestas tipo Likert. En la investigación, se arribó a la conclusión que los directivos de las Instituciones Educativas Inicial presentan niveles altos en cuanto a la capacidad de liderazgo transformacional y en sus respectivas dimensiones. El liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo están relacionados de manera directa y significativa, según el coeficiente de correlación de Pearson. ( $r = 0,643$  y Sig. bilateral = 0,002). Con respecto a esto Huamacto (2017) en la tesis titulada “Liderazgo directivo y trabajo en equipo en una institución educativa de primaria, Ayacucho. 2017”, investigación para optar el grado académico de magister en la universidad Cesar Vallejo, tesis de enfoque cuantitativo se ha desarrollado teniendo como muestra de estudios a 60 docentes de la institución educativa N° 38030 “San Martín de Porres” del distrito de San Juan Bautista, para el recojo de datos se utilizó los cuestionario de encuesta, la que se concluye que el 68,3%(41) docentes indican la existencia de un liderazgo directivo de predominio medio, el 28,3%(17) docentes indica que es de predominio alto y el 3,3%(2) docentes señalan que es de predominio bajo. Así también sobre el trabajo en equipo, el 53,3%(32) docentes expresan que es regular y el 46,7%(28) docentes indican que es de nivel eficiente. Con respecto a las variables de estudio que son el liderazgo directivo y el trabajo en equipo; lo cual se define la primera como; de acuerdo a Hogg y Vaughan (2010) “el liderazgo es una relación en la que algunos miembros de un grupo, son capaces de influir

en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos”. El punto de partida de un verdadero líder es ser estratega, trazar una visión y a la par tener capacidad de transformar esa visión en realidad. Las dimensiones a considerar son las siguientes: motivación inspiracional, estimulación emocional, consideración individualizada e influencia idealizada. Con respecto a la segunda variable El trabajo en equipo consiste en la cooperación de esfuerzos múltiples de los integrantes con habilidades y destrezas diferentes, pero con el único objetivo de alcanzar las metas propuestas dentro de la estructura institucional, cualesquiera sean. UNESCO y Covery (1996) afirma que “El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar” las cuales tiene como variable responsabilidad compartida, visión de futuro, compromiso voluntario y motivación.

## **8. METODOLOGÍA**

La investigación corresponde al método cuantitativo, investigación de Tipo Descriptiva, con un diseño No experimental Descriptivo correlacional; la población está constituida por 40 docentes y trabajadores administrativos de la Institución Educativa Pública Yanamilla. Ayacucho, 2018. Tomando en cuenta un muestreo no probabilístico o intencionado. Para la recolección de los datos se diseñó el cuestionario de liderazgo directivo aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la institución educativa estuvo constituido por 24 ítems, con una escala de medición ordinal tipo Likert, lo cual tuvo como finalidad recabar información referido al liderazgo directivo. Lo cual fue dirigido a los docentes con mayor porcentaje y a los trabajadores administrativos de la Institución Educativa.

Para la variable: Trabajo en equipo se tuvo en cuenta el cuestionario, de acuerdo a la dimensión e indicadores de estudio, con un total de 24 ítems, con una escala de medición ordinal tipo Likert, lo cual tuvo como

finalidad recabar información sobre el trabajo en equipo. Lo cual fue dirigido a los docentes, trabajadores administrativos de la institución educativa. La elaboración de instrumentos de medición para cada una de las variables ha sido posible gracias a la matriz de operacionalización de variables, en la medida que se ha considerado las dimensiones e indicadores.

La aplicación, recojo, procesamiento, presentación, análisis e interpretación de datos ha requerido el uso de técnicas estadísticas, las mismas que han viabilizado la elaboración de las conclusiones de investigación.

## **9. RESULTADOS**

Los resultados estadísticos a nivel descriptivo demuestran que del total de 40 encuestados entre docentes y trabajadores en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, los mismos que representan al 100%, encuestados con el cuestionario de encuesta respecto a las variables Liderazgo directivo y trabajo en equipo; de esta totalidad el 80.0% de los encuestados consideran un liderazgo directivo en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. El coeficiente de correlación es 0,645, por lo tanto, existe una buena correlación entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo (Kendall: 0,645;  $p < 0,05$ ).

Los resultados para las dimensiones del liderazgo directivo que son: motivación Inspiracional, estimulación emocional, consideración individualizada e influencia idealizada; se obtuvo los resultados de 75.0%; 80.0%, 75.0%; y el 75.0% de los encuestados afirman que existe una motivación Inspiracional, estimulación emocional, consideración individualizada e influencia idealizada baja o poco favorable entre docentes y directivos. Los coeficientes de correlación para estas dimensiones son las siguientes: 0,360; 0.645, 0,360 y 0,360 que se ubican en los niveles de alta y baja correlación. Lo que significa que existe alta y baja correlación entre las dimensiones motivación Inspiracional,

estimulación emocional, consideración individualizada e influencia idealizada y el variable trabajo en equipo.

## 10. DISCUSIÓN

Actualmente La discusión de resultados del presente trabajo de investigación se ha realizado teniendo en cuenta los antecedentes, teorías y enfoques relacionados al tema de estudio, de tal modo a continuación triangulamos los resultados antecedentes y el debate de resultados a nivel descriptivo e inferencial:

En la tabla 06, el 80.0% de los encuestados consideran un liderazgo directivo en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,645 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación buena en la Institución Educativa pública de Yanamilla. Al respecto el liderazgo directivo como elemento estratégico señala que “todo líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar” (Monroy 2013); es por “ ello Hernández (2006) en relación al aspecto pedagógico menciona que el liderazgo debe ser firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes” es por ello el liderazgo directivo es el abanderado de la democracia, de la justicia, de la equidad, de valores y virtudes, de principios éticos, los cuales simboliza el ejemplo de un profesional de vocación de servicio frente a los demás colegas, administrativos y la comunidad estudiantil; es decir también que, el papel del líder directivo pedagógico es orientar, diseñar la gestión educativa; fomentar la convivencia armónica entre todos, capacitar constantemente a los profesores; implementar materiales didácticos acordes con la realidad, disponer herramientas con las que se puede



revolucionar el cambio cualitativo que se requiere una institución para alcanzar la calidad educativa que tanto ansiamos. Mientras tanto Digecade (1999), asevera que el trabajo en equipo tiene por objetivo viabilizar un conjunto de instrumentos “que permita al director de comprender la necesidad de generar una cultura de colaboración, las normas que faciliten las funciones y aplicar estrategias para superar las dificultades estructurales en las escuelas”.

En la tabla 07, el 75.0%(30) de los encuestados consideran una motivación Inspiracional en escala regular; así mismo, el 87,5%(35) de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,360 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación baja entre trabajo en equipo y la dimensión motivación Inspiracional en la institución educativa de Yanamilla. Al respecto Gonzales (2015), en su tesis “Trabajo en equipo y satisfacción laboral” indica: “La motivación puede darse en base a una necesidad que se genera de forma espontánea, lo cual se entiende como motivación interna o intrínseca, como también esa necesidad puede ser inducida la cual se refiere a una motivación externa que surge cuando la persona hace algo no porque le gusta si no por las ventajas que puede recibir por ella”. De la misma manera Delgado (2004) menciona que “Para lograrlo se requiere el compromiso de cada uno de los miembros lo cual implica abandonar sentimientos de individualismo, desarrollar la confianza en las capacidades de los otros y trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos institucionales”, esto implica que según nuestra realidad actual verdadera que nadie fácilmente renuncia los intereses individuales por el interés colectivo.

En la tabla 08, el 80.0%(32) de los encuestados consideran una estimulación emocional en escala regular; así mismo, el 87,5%(35) de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba

inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,645 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación buena entre el trabajo en equipo y la dimensión estimulación emocional en la institución educativa de Yanamilla. Al respecto UNESCO y Covery (1996) afirma que “El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar”. Por otro lado, Lilian Dabdoub (1998), afirma que “El desarrollo de la inteligencia emocional y de las habilidades para la creatividad incrementa el potencial del individuo al favorecer la conexión entre pensamiento, emoción y cuerpo. Un líder creativo necesita la inteligencia emocional para guiar su equipo al éxito” es por ello colegimos que el trabajo en equipo acompañado con una buena estimulación emocional, tiene resultados deseables para una buena marcha de las instituciones, porque hay indicios de la transparencia, solvencia moral para incidir la energía positiva, pasión y entusiasmo capaz de incentivar en el crecimiento y desarrollo grupal.

Así mismo en la tabla 09, Trabajo en equipo y la dimensión consideración individualizada, el 75.0%(30) de los encuestados consideran una consideración individualizada en escala regular; así mismo, el 87,5%(35) de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,360 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación baja entre el trabajo en equipo y la dimensión consideración individualizada en la institución educativa de Yanamilla. Al respecto Ponce (2008) en referencia a las consideraciones individualizada dice que “Un líder con una autoestima positiva cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aun cuando encuentre fuerte oposiciones colectivas, y se siente lo suficientemente seguro como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocado”; de la misma manera Martínez (2008) establece que “el docente debe crear las condiciones para ser el formador y

desarrollador de valores; en esto es insustituible, ninguno podrá tocar el espíritu y el pensamiento del estudiante sino él, tiene la responsabilidad de sembrar la semilla de la paz, de la belleza, de la verdad y de la justicia”. De esta se puede colegir que es muy determinante tener en cuenta la consideración individualizada para concretizar los resultados deseados del trabajo en equipo.

Finalmente en la Tabla 10 Trabajo en equipo y la dimensión influencia idealizada, el 75.0% de los encuestados consideran una influencia idealizada en escala regular; así mismo, el 87,5% de los mismos consideran la organización del trabajo en equipo en escala regular. Estos resultados descriptivos llevados a cabo a la prueba inferencial nos demuestran un coeficiente de correlación de Kendall = 0,360 y este resultado según la escala Kendall determina una correlación baja entre el trabajo en equipo y la dimensión influencia idealizada en la institución educativa de Yanamilla. Al respecto Ponce V. (2008) que “Un líder centra la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección del futuro visionado”. Del cual podemos colegir que dentro de un grupo la influencia individualizada es baja con respecto al trabajo en equipo, debido a que cada individuo es muy reacio a renunciar sus ideales muy fácilmente; y las cualidades de un líder no son muy fácil de imitar.

## **11. CONCLUSIONES**

1. Existe relación alta entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa Pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en razón a que el P- Valor obtenido es (0,000) y es menor que al nivel de significancia ( $\alpha$ : 0,05); la misma que determina que se rechace la hipótesis nula y acepte la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación entre las variables es 0,645 la misma que se ubica en el nivel de alta correlación; por lo tanto existe relación buena en el nivel 0,01 (2 colas) bilateral entre la variable trabajo en equipo y liderazgo

directivo con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,645;  $p < 0,05$ ). (Tabla 6).

2. Existe relación significativa entre la motivación Inspiracional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en la medida que el valor de Kendall = 0,360, lo que significa que la correlación es directa y baja, mientras que al ser el p-valor = 0,022, que resulta ser menor al nivel de significancia  $\alpha=0,05$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,360;  $p < 0,05$ ). (Tabla 7).
3. Existe relación significativa entre la estimulación emocional y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en la medida que el valor de Kendall = 0,645, lo que significa que la correlación es directa y alta, mientras que al ser el p-valor = 0,000, que resulta ser menor al nivel de significancia  $\alpha=0,05$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,645;  $p < 0,05$ ). (Tabla 8).
4. Existe relación significativa entre la consideración individualizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en la medida que el valor de Kendall = 0,360, lo que significa que la correlación es directa y baja, mientras que al ser el p-valor = 0,022, que resulta ser menor al nivel de significancia  $\alpha=0,05$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,360;  $p < 0,05$ ). (Tabla 9).
5. Existe relación significativa entre la influencia idealizada y el trabajo en equipo en la Institución Educativa pública Yanamilla. Ayacucho, 2018, en la medida que el valor de Kendall = 0,360, lo que significa que la correlación es directa y baja, mientras que al ser el p-valor = 0,022,

que resulta ser menor al nivel de significancia  $\alpha=0,05$  se asume la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, con un nivel de significancia del 5% y un intervalo de confianza del 95%. (Kendall: 0,360;  $p < 0,05$ ). (Tabla 10)

## 12. REFERENCIAS

Benavides (2010). En la tesis titulada “Liderazgo pedagógico del directivo basado en el trabajo colaborativo del cuerpo docente- España”. Tesis para optar el grado de magister en Educación.

Enciso (2012) quien desarrolló un estudio investigativo titulado: Liderazgo pedagógico y su relación con los logros de aprendizaje en la IEP “José Gabriel Condorcanqui”.

Huamacto (2017) en la tesis titulada “Liderazgo directivo y trabajo en equipo en una institución educativa de primaria, Ayacucho. 2017”.

Jiménez (2013), en la tesis que lleva por título “Relación entre el Liderazgo Transformacional de los directores y la Motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes” en la Universidad Católica de Colombia.

Ñamo (2013) en la tesis de investigación titulada “El liderazgo transformacional de los directivos y el trabajo en equipo en las Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de San Martín de Porras UGEL 02” Lima.

Perlacios (2013) presentó un estudio investigativo titulado: “Liderazgo motivacional sobre la gestión curricular en alumnos de la IEP “Santa Rosa de Lima” de Ferreñafe, Lambayeque”

Urbina (2012) quien desarrolló un estudio investigativo titulado: “Liderazgo del director y su relación con los procesos

pedagógicos en la Liceo de la Municipalidad de Tarija, Bolivia”.