



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

**Habilidades Directivas y el Trabajo en Equipo Docente de Instituciones Educativas
Privadas del Nivel Inicial - Sector Noreste Trujillo, 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTORA:

Br. Alicia del Carmen Puertas Chiguala

(ORCID: 0000-0001-9901-563X)

ASESOR:

Dr. Mario Andrés Terrones Marreros

(ORCID: 0000-0001-9308-4349)

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

Trujillo – Perú

2019

Dedicatoria

**Con cariño a mi hija, por ser mi fuerza y
motivo que me impulsa a seguir adelante.**

Agradecimiento

A todas y cada una de las personas que de alguna manera contribuyeron para poder culminar con este trabajo de investigación, especialmente a mi familia, por su apoyo incondicional, a mi asesor por ser mi guía constante para poder llevar acabo esta investigación;

A los directores y docentes quienes me brindaron las facilidades para la realización de este trabajo.

Página del jurado

.....

Mg. Filoter Tello Yance.

PRESIDENTE

.....

Mg. Jorge Luis Díaz Agreda.

SECRETARIO

.....

Dr. Mario Andrés Terrones Marreros.

VOCAL

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Alicia del Carmen Puertas Chiguala estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo; declaro que la tesis titulada "Habilidades Directivas y el Trabajo en Equipo Docente de Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial – Sector Noreste Trujillo, 2019” presentada, en..... folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 17 de julio de 2019.

.....

Alicia del Carmen Puertas Chiguala

DNI 1812201

ÍNDICE

	Pág.
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	.ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Índice.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	.10
II.MÉTODO.....	25
2.1 Tipo y diseño de Investigación.....	25
2.2 Variables, operacionalización de variables.....	25
2.3 Población, Muestra y Muestreo.....	29
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad...29	
2.5 Procedimientos.....	30
2.6 Métodos de análisis de datos.....	31
2.7 Aspectos éticos.....	31
III.RESULTADOS.....	32
IV.DISCUSIÓN.....	38
V.CONCLUSIONES.....	42
VI.RECOMENDACIONES.....	43
VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
ANEXOS	

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Nivel de habilidades directivas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.....	32
Tabla 2 Nivel de las dimensiones de las habilidades directivas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.....	33
Tabla 3 Nivel del trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.....	34
Tabla 4 Nivel de las dimensiones del trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.....	35
Tabla 5 Prueba de normalidad.....	36
Tabla 6 Las habilidades directivas y su relación con el trabajo en equipo de las Instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.....	37
Tabla 7 Las habilidades directivas y su relación con la cohesión de los miembros de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.....	Anexo 04-A
Tabla 8 Las habilidades directivas y su relación con el cumplimiento de normas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.....	Anexo 04-B
Tabla 9 Las habilidades directivas y su relación con el liderazgo y estructura de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.....	Anexo 04-C
Tabla 10 Las habilidades directivas y su relación con el clima de confianza y Comunicación de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, Sector noreste Trujillo-2019.....	Anexo 04-D

Resumen

La presente investigación se realizó con la finalidad de determinar la relación que existe entre las variables de estudio: Habilidades directivas y Trabajo en equipo en docentes de las Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial del Sector Noreste de Trujillo, en el año 2019.

Esta investigación es de tipo no experimental, con un enfoque cuantitativo, el diseño empleado fue descriptivo correlacional. La muestra fue probabilística aleatoria simple, constituida por 20 docentes, distribuidas en 5 instituciones educativas privadas del nivel inicial del sector noreste de Trujillo. Teniendo como teorías fundamentadas con la investigación lo deducido por Whetten y Cameron (2011) en Habilidades directivas y Robbins y Judge (2013) en trabajo en equipo.

Para evaluar las variables de estudio, se empleó el cuestionario de “Habilidades directivas” tesis de Becerra (2017) y para Trabajo en equipo se empleó el cuestionario de “Trabajo en equipo” tesis de Castro (2018). Para establecer la confiabilidad de los instrumentos se aplicó el cuestionario en una muestra piloto de un total de 15 docentes, se obtuvo para el instrumento total un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.943$ ($\alpha > 0.50$) para el instrumento que evalúa las habilidades directivas y un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.929$ ($\alpha > 0.50$) para el instrumento que evalúa el trabajo en equipo, indicando así que los instrumentos son confiables.

De acuerdo a los resultados, el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.803$ (existiendo una alta relación directa) con el nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general, se concluye que las habilidades directivas se relacionan de manera directa y significativa con el trabajo en equipo docente de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo – 2019.

Palabras Clave: Habilidades directivas, trabajo en equipo, liderazgo, docentes.

Abstract

This research was carried out with the aim of determining the relationship between the variables of study: management skills and teamwork in teachers of the institutions educational private of the level initial of the Sector North-East of Trujillo, in the year 2019.

This research is not experimental, with a quantitative approach, the design employed was descriptive correlational. The sample was random probabilistic simple, consisting of 20 teachers, distributed in 5 educational institutions deprived of the initial level of the Northeast sector of Trujillo. Having as theories more related to the research what was deduced by Whetten and Cameron (2011) and Robbins and Judge (2013) in teamwork.

To evaluate the variable of study: management skills, used the questionnaire of “Management skills” Becerra (2017) and for the variable of study thesis: teamwork used the questionnaire of “Teamwork” thesis of Castro (2018). To establish the reliability of the instruments applied a questionnaire for each variable, as evidence of internal consistency to a pilot sample of a total of 15 teachers, he was obtained for the total instrument a Cronbach’s alpha of a reliability index = 0.943 (to > 0.50) for the instrument that assesses the managerial skills and a Cronbach’s alpha of a reliability index = 0.929 (to > 0.50) for the instrument that assesses the team work, indicating that the instruments that assess skills directives and teamwork are reliable.

According to the result obtained, the Pearson correlation coefficient is $R = 0.803$ (with a high direct relationship) with the significance level $p = 0.000$, this being less than 5% ($p < 0.05$) rejecting the null hypothesis and the general hypothesis is accepted and is co includes the managerial skills related directly and significant work in the teaching staff of the educational institutions deprived of the initial level, sector Northeast, Trujillo – 2019.

Key words: Managerial skills, teamwork, leadership, teachers.

I. INTRODUCCIÓN

La Educación como sistema social transfiere lo más precioso que tiene: cultura a la actual generación de los seres humanos, transformándose de esa manera en la responsable principal del hombre con su entorno social, esto implica dar una educación de calidad para todos y en todos sus ámbitos. Siendo una persistente inquietud de los maestros de las escuelas, tener un buen clima institucional, una convivencia armoniosa, relaciones interpersonales favorables, un buen desarrollo del trabajo en equipo en todos sus sectores y niveles, esto se da como realidad problemática.

Considerando a la educación, como una satisfacción Laboral, es importante tenerla en cuenta en el ámbito mundial, nacional y sobre todo a nivel local, más aún cuando se sumerge en un proceso de cambio en nuestros sistemas educativos, ya que es necesario decir que ésta se profundiza en la propuesta de metas educativas de la actualidad, para poder lograr estándares a nivel internacional debe estar estrechamente relacionada con el trabajo de los docentes, por lo cual es importante buscar su satisfacción laboral y si bien es cierto el directivo es el ente influyente en este tema, pues son sus habilidades con las que cuenta, que van a influir en el bienestar del trabajo pedagógico, considerándose las siguientes investigaciones:

Según la Revista Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura-Directores que Hacen Escuela (OEI, 2015), En su investigación: “Habilidades para el trabajo en equipo”, afirman que “Sin equipo no hay una buena escuela”, sin embargo no hay trabajo en equipo sin conflictos, “No es que no seamos capaces de compartir, de ser generosos y comprensivos, sino que para que esto ocurra de manera sostenida hay que trabajar” refieren, para lo cual dicen que “Hay tres aspectos que aportan a la construcción colectiva”, así tenemos: “**La participación**”, según los autores esto es importantes porque, si participan todos los agentes educativos, cada uno de acuerdo a su rol, se obtendrán mejores resultados, es decir una participación masiva e involucrada con la institución, aunque siempre habrá un responsable que lidere el proceso participativo.

“**El respeto a la dignidad de las personas**”, que según los autores está firmemente unido a la participación, sobretodo quien lidera tiene que estar vigilante a cada uno de sus integrantes, apoyarlos y estimularlos constantemente.

“Valorar la contribución de cada parte al logro común”, Se trata que el líder debe evaluar las contribuciones que aportan cada integrante de su equipo, apreciar por igual, pues todos son valiosos y necesarios para lograr mejoras en bien de la institución (p.2).

Los autores (OEI, 2015) nos dan también algunas sugerencias para aplicarlas (...) y concluyen diciendo: “Los equipos directivos están en el frente de combate de la gestión. La batalla vale el esfuerzo: la escuela puede ser una magnífica máquina de cambiar vidas”. (p.4)

Respecto a la Revista Omnia (2016) en el estudio de su investigación: “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias”, según sus autores Bermúdez y Bravo (2016) “Se concluyó que los directores algunas veces identifican y conocen las habilidades directivas y los procesos gerenciales, de igual manera, se determinó que algunas veces se identifican las competencias académicas del docente y se define el factor formación profesional, siendo una debilidad dentro de las instituciones Educativas”. (p.60)

Así mismo, en su tesis, Quilcate (2017) “Las habilidades directivas y la labor docente en el nivel secundario en las Instituciones Educativas de la Red 03 en la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2015”, afirma: “El director ya no solo debe ser un jefe sino un líder y debe desarrollar como mínimo cinco dimensiones o capacidades fundamentales: conceptuales, relaciones interpersonales, administrativas, técnicas y visión compartida; si se aplica todo ello con una adecuada interrelación con los docentes se verán los frutos esperados y la satisfacción de nuestros estudiantes” (p.10)

En su tesis, Castro (2018) “Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018” se tiene que el diseño utilizado fue descriptivo correlacional, aplicado a un grupo de 112 profesores, también afirma que en la evaluación de sus variables, se empleó el cuestionario “Habilidades Directivas” y “Trabajo en equipo” ambos de su exclusiva iniciativa, que luego de su aplicación concluye que: “Existe relación significativa entre las Habilidades directivas y el trabajo en equipo en los docentes de la Red 09, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018” (p.11)

En lo que se refiere, en su tesis, Palma (2014) “La comunicación organizacional y trabajo en equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Barranca –

2014”, nos plantea que “Se evidencia que existe relación buena positiva entre las variables: Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo en Docentes de las Instituciones Educativas Estatales del nivel inicial del Distrito de Barranca – 2014”. Según la autora, en su tesis, han explicado señalando la eficacia de las dos variables, cuyo diseño es de tipo no experimental, correlacional y de corte transversal, teniendo como muestra una conformación de 95 docentes, la cual fue probabilística aleatoria simple, estableciendo la confiabilidad del cuestionario, aplicando una prueba piloto a un grupo de 20 profesores, obteniéndose para la variable: Comunicación Organizacional (0,943) y para la variable: Trabajo en Equipo (0,955), Alfa de Cronbach (p.12).

Según su tesis, Becerra (2017) “Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri, San Pedro de Lloc – 2017”, sustenta que “El estudio realizado se orientó a determinar la relación que existe entre Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri, San Pedro de Lloc – 2017”, afirma también que su investigación es no experimental, empleando el enfoque cuantitativo, diseño correlacional, y el método hipotético deductivo, en un grupo de 40 docentes, aplicando cuestionarios de tipo Likert, “Primero en habilidades directivas; cuya confiabilidad obtenida con el alfa de Cronbach fue de (0,820); y después de desempeño docente cuya confiabilidad es de (0,771)”, los dos cuestionarios fueron validados empleando el coeficiente de Aiken, utilizó “La estadística inferencial y la correlación de Spearman”, concluyendo que “Existe una correlación significativa entre la variable Habilidades directivas y la variable Desempeño docente”, según el resultado obtenido de la “Correlación de Spearman ($R=0.493$) con nivel de significancia menor al 5% ($p < 0.05$), el valor es significativo al 0.05”, por lo tanto, se afirma que “Existe una correlación significativa entre las dos variables, con un nivel de significación pertinente, quedando así verificada la hipótesis general” (p.8).

Según la tesis de Ruíz (2014) “Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión Educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local – provincia de Ascope, 2014”, señala que: La finalidad de su tesis es “Determinar que el nivel de relación entre la cultura organizacional y la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local –Ascope, es de 0.710; esto indica que entre las dos variables existe una relación positiva alta

(considerable)”, en la misma investigación indica: “ Se Identifica la situación de la cultura organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local- Ascope, como regular puesto que aún quedan aspectos que mejorar como en las dimensiones de trabajo en equipo y liderazgo”, su estudio es de tipo no experimental, los procedimientos empleados han sido el lógico reflexivo , y su diseño descriptivo correlacional, trabajándose con 20 empleados de planta de la Unidad de Gestión Educativa Local Ascope, como población censal, utilizándose 2 instrumentos para recoger la información necesaria para el estudio en mención, finalizando afirma: “Creemos que el resultado servirá para mejorar en lo relacionado a la cultura organizacional y a la gestión educativa de las Instituciones públicas al servicio de la educación del país” (p.8).

Teniendo la tesis de Avalos y Quintanilla (2015), “Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente – Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015”, nos afirman que “La finalidad del presente trabajo es demostrar que los factores relevantes de gestión (cultura organizacional, liderazgo, comunicación y habilidades y destrezas), han mejorado la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente – Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015”, utilizaron “El diseño de investigación explicativa de corte transversal”, elaborando un instrumento de 20 interrogantes, aplicándolo a 70 empleados del mencionado hospital, siendo sus resultados, el siguiente planteamiento: “Los agentes sobresalientes de gestión necesarios para el logro del trabajo en equipo y su seguridad eficaz, necesitan del esfuerzo constante de sus participantes y jefes”, es decir un trabajo en conjunto, comprometidos todos sus integrantes con la institución, pues en su investigación manifiestan que: “La efectividad del trabajo en equipo, crea un ambiente de confianza, logro de objetivos, compartir información, motivar, crear las condiciones para que las personas sean más capaces de hacer su trabajo y servir al cliente mejor, más rápido y con calidad”. (p.3)

Según los autores, Whetten y Cameron (2011), “Las habilidades directivas” como definición, se refieren al manejo de las competencias y actitudes que tienen los directores para obtener una excelente administración en las organizaciones que tienen a cargo, sin duda alguna son las cualidades y destrezas de los líderes que determinaran sus potencialidades, mediante estrategias, herramientas y técnicas que empleen, las que servirán de modelo a seguir por los integrantes de sus equipos que laboran junto a ellos.

La autora Madrigal, B. (2006), refiere que en las destrezas gerenciales, es necesario que predomine principalmente: “La comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y plantear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo”. (p.43)

Con lo mencionado anteriormente, Montenegro (2007) afirma que “La formación profesional provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación previa, ejecución organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia”. (p.62)

Si bien es cierto es importante que en las escuelas se cuente con un líder que sepa desempeñarse eficazmente, también es necesario que estas acciones se manifiesten como experiencias aplicables a las etapas de la existencia humana: en lo familiar, con los amigos, y sobre todo en la comunidad. No es fácil conseguir puestos de categoría similares, las investigaciones realizadas destacan diez habilidades repartidas en tres grupos: “Personales, Interpersonales y Grupales” que son la base efectiva de la labor gerencial. Whetten y Cameron (2011)

Estos autores manifiestan también que las características más notables de las Habilidades Directivas se presentan como se detalla a continuación: primero, son conductas innatas o se adoptan; por lo que no son situaciones de nuestra identidad. Segundo, se afirma que estas son adaptables y se fundamenta que es con la experiencia o destreza que estas se pueden lograr. Siempre se usan en forma conjunta y no aisladamente, también se afirma que estas cualidades varias veces las vamos a utilizar de forma contradictoria, sin embargo, rechazando la mala intención, ya que somos seres humanos que nos podemos equivocar.

Siendo entonces “Las habilidades directivas”, las competencias, cualidades y aptitudes que tiene el gerente o directivo, que como líder de su equipo o grupo de trabajo, debe sin duda, alentar, facilitar y enseñar las acciones que su equipo tiene que realizar, pues es su responsabilidad así como también fomentar un alto rendimiento de su personal con el que labora, para que de esta manera se logre la calidad educativa que se espera alcanzar en la empresa o institución que dirige.

Considerando a los autores “Whetten y Cameron (2011)” que refieren a “las Dimensiones de las habilidades directivas” las siguientes: **“Habilidades Personales”**, tenemos: dentro de las que se cita, refiriéndose “Al conocimiento introspectivo, gestión de las emociones y autocontrol”. Cuando interactuamos con los demás, es necesario conocerse para poder actuar o participar de la mejor forma que sea posible, esto nos ayuda a comprender a nuestros interlocutores. De igual manera expresamos que otro factor importante que afecta mayormente a las personas en el lugar donde laboran es sin duda el estrés, esto implica que los directivos no se puedan desarrollar con actitudes positivas, tales como: tomar buenas decisiones, la práctica de la escucha activa, resolver los conflictos que se puedan presentar, así como también planteamiento de nuevas propuestas. Por lo contrario, el control del estrés al conducirlo adecuadamente, nos resultaría beneficioso, porque nos genera entradas de suma importancia, como por ejemplo la optimización del tiempo, es decir se daría mayor producción y aprovechamiento de este factor. Entonces si se desea tener éxito, es necesario que el directivo sea muy competente para resolver las dificultades que se presenten y pueda dar una buena solución. Whetten y Cameron (2011).

Teniendo como **“Habilidades Interpersonales”**, las que se entienden como la forma de relacionarse con los humanos que se encuentran alrededor del ambiente en que vivimos, de quienes necesitamos su ayuda y motivación, para poder resolver los problemas que constantemente enfrentamos.

Entonces tenemos, que son varias las investigaciones que sustentan que las personas que poseen la capacidad de crear y contagiar ánimos positivos, son las que tienen principalmente buenas consecuencias fisiológicas, intelectuales, emocionales y sociales, por lo que las relaciones interpersonales verdaderas son la base para establecer la auténtica intención en la existencia de las personas.

Por su parte, Fernández (2003) “Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional” Esto implica que el trato entre personas se den en distintas maneras. En varias ocasiones, por ejemplo, se torna inadmisibles la relación interpersonal laboral para los docentes o empleados dentro del lugar de trabajo, como es la empresa o institución, pero también hay ocasiones en donde se observa un clima

óptimo, que en muchas veces se logran establecer relaciones estrechas de amistad, más allá de la relación laboral que se tenga. (p.25).

Para Cruz, (2003) “El éxito que se experimenta en la vida depende en gran parte de la manera como nos relacionemos con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación” Refiriéndose sobre todo a las personas con las que diariamente se dialoga, entre los que se encuentran: la familia, amistades, compañeros de estudio y de otras labores, expresándose reiteradamente de manera pública o privada, mencionando a los demás con vocablos denigrantes, sobre todo cuando están ausentes. Siempre se ha creído, que se debe referir a los demás con expresiones que se pretenda que se nos relacione, como una buena práctica de esta regla. (p.25).

Cabe mencionar que cuando las personas se comportan teniendo en cuenta los deseos de quien ostenta el poder, este se convierte en influencia y son utilizadas por los directivos para lograr el permiso, conveniente en tres importantes condiciones: sanción o castigo, correspondencia o reciprocidad y entendimiento o razón. Siendo vigorosamente importante la certeza que el directivo emplee hacia su personal de forma diaria, entendiéndose que es su actuar lo que permitirá fortalecer la motivación de sus empleados que se proyecte en su afán y bienestar de los mismos. Los directivos deben estar preparados para solucionar satisfactoriamente los inconvenientes que se manifiesten en la institución o empresa donde laboran, sobre todo los riesgos interpersonales de modo seguro para impedir que las relaciones entre los integrantes de su personal en pleito no se irriten más de la cuenta. Whetten y Cameron (2011).

Según, las **Habilidades Grupales**”, considera los siguientes autores:

Según su investigación, para Prado (2004) la definición de grupo es: “Un conjunto de individuos que interaccionan cara a cara y son interdependientes en la consecución de una meta, y que producto de esta interacción se perciben y reconocen como parte de un todo (el grupo), construyen y comparten una identidad común que les permite autodefinirse como tal. A la vez, la existencia del grupo puede ser reconocida, por agentes (o grupos) externos a él”. (p.13).

Además, promueve el trabajo colaborativo, en donde cada uno de sus integrantes debe conocer bien y desempeñar el rol y las funciones que le corresponda ayudando a que se cumplan los objetivos propuestos estas habilidades se dan de la siguiente manera:

“**La primera habilidad**” de esta serie se distingue por promover la voluntad propia: “la autoeficacia, la autodeterminación, consecuencia personal, significado y confianza en los demás”. “**La segunda habilidad**”, por enfatizar que los equipos seguros poseen miembros con dependencia mutua, es decir que se apoyan recíprocamente para conseguir el propósito trazado, de forma efectiva, esto quiere decir que funcionan con certeza, aunque no tengan a veces el mismo guía, pues estimulan, motivan y fortalecen al líder, protegiéndose y apoyándose entre ellos, teniendo como base un gran compañerismo entre todos. “**La tercera habilidad**”, es la que considera cinco habilidades directivas fundamentales, además de esto, también considera las acciones que se requiere para poder liderar con eficacia una adecuada transformación y renovación en los objetivos planteados, para que de esta manera pueda sobresalir un excelente cambio de mejora institucional. Whetten y Cameron (2011).

Se considera en esta parte a la Inteligencia emocional, porque para Goleman (1996) “En cada uno de nosotros se solapan dos mentes distintas: una que piensa y otra que siente”. Deduciendo con esto que son respectivamente libres que tienen circuitos cerebrales distintos aunque al mismo tiempo están conectadas entre sí. Según el investigador, define “La inteligencia emocional” en una agrupación de competencias que entre otros aspectos, nos concede controlar nuestras emociones, e impulsos, comprender a nuestros semejantes, en sus sentimientos, teniendo sobre todo un buen dominio de nuestro equilibrio emocional para conducirnos correctamente en las relaciones grupales.

Refiere Gómez, (2003) “Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio” (p.79).

Según la investigadora antes mencionada, aprecia tres etapas: “**Reclutamiento de individuos**” Aquí se busca una conexión entre sus integrantes, sin realizar cambios bruscos, por lo que se encuentran en un proceso de adaptación, pues aún prevalece el individualismo, sin embargo, ya se instalan las reglas para poder relacionarse en un lugar cómodo, sin discusión, es decir se selecciona a los integrantes del equipo de trabajo.

De “**Grupos**” Aquí aún no se reconocen con el equipo de labores al que corresponden, se observa una escasa comunicación y una limitada confianza con su par, aunque ya tratan de realzar sus habilidades y capacidades potenciales, desarrollando sus actividades .de forma individual.

De “**Equipo**”, Recién aquí se asegura la conexión entre sus integrantes, por lo que ya se reconocen entre sí, se unifican plenamente con la empresa o institución donde laboran, intercambian ideas y opiniones que permitan hacer innovaciones importantes con la intención de avanzar, se comprometen por la solución, sean o no los deseados, el clima laboral es propicio, pues se comparte espacios de comunicación abierta, en donde se respira confianza entre los integrantes de la organización, esto se logrará solo cuando el trabajador desarrolle su personalidad en toda su dimensión, haciendo posible que se integre con facilidad al equipo de trabajo.

Para, Ander y Aguilar, (2002) “Es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social de complejidad creciente y de múltiples interdependencias. Ciertamente determinadas tareas no se pueden hacer si no es por acción conjunta mediante la convergencia de diferentes actividades, habilidades y conocimientos” (p.11).

Entonces, Trabajo en equipo lo constituye un conjunto de individuos, con validez sentimental, característico de cada participante de la sociedad, para aplicarlo a nivel de equipo y así lograr las metas trazadas, cabe resaltar que cuando la labor en conjunto, se desfallece, sus integrantes comienzan a tener inconvenientes para tener un trabajo eficaz, esto sería perjudicial para la organización, por lo que se debe tener en cuenta con suma importancia.

Por su parte Robbins y Judge (2013), los autores clasifican a los Equipos de Trabajo, identificándolos así: Equipos de Trabajo para resolver problemas, los autodirigidos, los transfuncionales y los virtuales. Según los autores, los que **resuelven problemas**: son grupos pequeños de cinco o hasta doce integrantes, que de vez en cuando tienen dominio de implementar de modo restringido, cualquier actividad que sugieren. En cambio, **los autodirigidos** son grupos de diez o quince integrantes, que muchas veces asumen las responsabilidades de sus supervisores, que son tareas estrechamente relacionadas o interdependientes, incluyendo la planificación y programación del trabajo, además tienen que

asignar las tareas del grupo, tomar las decisiones operativas, trabajar con proveedores y clientes y enfrentar las dificultades o problemas que se presenten. Se tiene también **los transfuncionales** que se caracterizan por ser empleados que se reúnen para realizar una determinada tarea y tienen un nivel jerárquico similar en diferentes áreas de trabajo. De igual manera **los virtuales**, que son como su nombre lo indica, aquellos que utilizan actualmente la tecnología innovadora computarizada, para juntar a los participantes de la empresa físicamente dispersos y con el único propósito de alcanzar una meta común. Para los autores la clasificación de los equipos de trabajo se considera de acuerdo al nivel de obligaciones y ocupaciones que cada uno de los integrantes realiza dentro de la institución, en relación a sus características específicas y definidas. (p.311).

Afirman, Robbins y Judge, (2013) “No es igual un grupo que un equipo”, estos se diferencian porque en un equipo de trabajo, se da como resultado un rendimiento superior al agregar las aportaciones individuales en conjunto, gracias al trabajo coordinado, cooperativo y complementado que realizan con esfuerzo sus integrantes, en cambio en un grupo no tienen la oportunidad y la necesidad de relacionarse en la labor colectiva que se necesita de un valor cotidiano dando como resultado, una labor personalizada, individualizada y aislada de los otros integrantes. (p.309).

Rodríguez, (2008) Para el autor, el Trabajo en Equipo tiene un modelo que está compuesto por las cinco “C” estas son:

Complementariedad: Cada uno de los integrantes del equipo, tiene dominio de una parte específica del trabajo.

Coordinación: El líder, como cabeza del equipo, se organiza adecuadamente en sus actividades por desarrollar, con el fin de lograr las metas trazadas del organismo.

Comunicación: Este modelo es esencial, ya que es importante para poder coordinar las diferentes actividades individuales, siendo necesario de una comunicación flexible y oportuna entre sus miembros.

Confianza: Es sumamente urgente que cada uno de los integrantes de la organización confié en el trabajo de los demás.

Compromiso: Aquí se trata de que para lograr obtener mejores resultados del trabajo en equipo, cada uno de sus miembros debe comprometerse a dar lo mejor de sí. (p.249)

Se tuvo en cuenta las siguientes dimensiones que se mencionan a continuación:

Sobre **La Cohesión de sus integrantes**, se tiene:

Citando a Robbins (2012), quien afirma: que “La cohesión se dará, a medida de que sus integrantes se consideren como un equipo de aspecto positivo, en la que se sientan atraídos por la organización a la que pertenecen”, manifestándose mediante los siguientes aspectos: “**La cohesión social**”, se refiere al encanto conectado entre los individuos, cuyos lazos estrechan a sus participantes y “**La cohesión para una tarea**”, donde va a sobresalir la manera en que se vinculen las destrezas y capacidades de los integrantes del equipo para el logro de un trabajo eficiente. (p.283).

La cohesión tendrá buenos resultados a medida que sus integrantes de la organización, se integren en forma voluntaria, por iniciativa propia, cuando sea una labor cooperativa, coordinada, colaborativa, y así tener la satisfacción de pertenecer conscientemente a un buen equipo de trabajo, por el bienestar de la organización y no por exigencias del trabajo.

El autor refiere que la conexión (cohesión) es “un proceso dinámico”, que se realiza en un apropiado lugar, propicio en desarrollar una labor integrada y cooperativa, reflejándose en un buen trato de consideración, a los pensamientos y colaboración de cada uno, en espacios adecuados para el debate y la discusión, teniendo de base las normas de convivencia de la organización.

Vizcarra (2013) señala que “Para que exista coordinación debe existir un plan que sustente todas las funciones de cada miembro del equipo y éste debe estar guiado por una o varias personas y coordinado para su óptima implementación” (p.2).

Se entiende que es el líder o directivo quien debe desarrollar oportunamente sus funciones fundamentales dentro del proceso administrativo, para lograr un trabajo coordinado entre los integrantes de la organización.

Leibniz (1646) manifestó que “El universo tiene la suficiente armonía para que todas las especies y elementos que lo forman puedan existir y coexistir, tanto individual como colectivamente con o sin influencias entre ellos”.

Se considera que en esta cita, se afirma que la armonía es importante para el progreso de las organizaciones, siempre y cuando ésta se aplique para el desarrollo de un bien común, sin importar que sus integrantes sean diferentes, si no que cada uno se esfuerce y trabajen unidos, colaborándose mutuamente para lograr el beneficio de la organización.

En lo que se refiere a “**Cumplimiento de normas**”, tenemos:

Robbins (2012) expresa que, Se establecen normas que son estándares de comportamiento en toda la organización y son aceptadas por los miembros del equipo. Son las reglas las que manifiestan las oportunidades de las que se espera o no, sin embargo, se informa al empleado lo que de él se espera conseguir, durante el transcurso del ejercicio de sus acciones, siempre que estas sean adoptadas en el equipo, entonces las reglas se realizan a través del mecanismo que influye sobre la conducta de sus integrantes en un inferior nivel de dominios exteriores. (p.283).

Según el investigador, esta entendido que la organización debió haber definido y aprobado sus normas, para que puedan realizar sus actividades sin problemas, ya que a través de ellas se ajustan y estiman las inadecuadas conductas de sus empleados. Razón por la cual en las organizaciones sobre todo educativas se elaboran reglas de labores, por ejemplo, el reglamento interno, que es elaborada por todos los docentes y cuya norma rige teniendo como base los caracteres individuales según sea el argumento, como otros ejemplos tenemos: La Constitución Política, Ley General de Educación, Ley de Reforma Magisterial, Resoluciones y Disposiciones de dichas entidades.

Teniendo como “**Liderazgo y Estructura**” a los siguientes autores:

Robbins (2012), sobre el Liderazgo plantea “La capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta” (p.2).

Además Robbins (2012), refiere:” Los integrantes de una organización tienen que estar de acuerdo sobre las condiciones de trabajo, la manera en que se realizará y sobre todo las pautas en las que se regirán para poder llevar adecuadamente las responsabilidades individuales íntegras, así como también deberán estar de acuerdo en elegir democráticamente al líder o jefe del equipo, para lo cual deberán tener en cuenta su perfil, características

requeridas que éste reúna, indispensablemente la de ser un ejemplo para los demás integrantes del equipo, que delegue la carga de trabajo con equidad”, por estas razones es que se menciona “ Liderazgo y Estructura del equipo”, teniendo estas formas importantes para la conducción activa en el interior de las escuelas y para la conducción del avance de los grupos colegiados que realizan labores. (p.285).

Robbins (2012), agrega que: “Los integrantes del equipo deben dialogar oportunamente con el líder, a fin de que éste les considere y les dé una aceptación como tal dentro del equipo. Según como se encuentre la estructura del organismo, podría ser el directivo quien se responsabilice de las decisiones más relevantes de la organización o empresa y los pequeños líderes serían los coordinadores o jefes de unidad de un área en específico”. (p.26).

Al respecto, se expresa que, es de suma importancia que, entre el líder y los demás miembros del equipo de trabajo, se genere buenas relaciones interpersonales, que nos dirija hacia la realización de un trabajo coordinado y armónico, para que así se logre un equipo de alto rendimiento, es decir que sea competitivo, eficaz y de calidad. Pero esto dependerá sobre todo del tipo de liderazgo que el directivo o líder presente y desarrolle ante los miembros de su organización.

Referente a “**Clima de Confianza y Comunicación**” tenemos que:

Robbins (2012) plantea: “La confianza es un valor elemental en el desarrollo de los trabajos en equipo, puesto que se trabajará con tranquilidad, mientras sus integrantes muestren confianza, por lo que este valor no debe faltar en la relación laboral entre los empleados y los directivos, este vínculo propicia un ambiente favorable en el trabajo”. (p.286).

Se comparte la expresión que refiere, un conjunto de individuos, cuando trabajan unidos, en una sola dirección consiguen el triunfo, es porque se afirma en la seguridad, indudablemente, todo trabajo que propicie las buenas relaciones de confianza entre los integrantes de su organización, obtendrá como resultado un ambiente armónico, es decir más eficiente e integrador, con muchos beneficios para su organización.

Afirma, Piscoya (2013) “El trabajo en equipo exige una comunicación franca y atenta entre sus miembros, de forma que las acciones individuales estén coordinadas y ninguna actuación aislada conduzca al fracaso” (p.45).

Se considera lo referido, teniendo en cuenta que “La comunicación es la base fundamental de toda relación” y mucho más en lo laborable, sobre todo el diálogo, porque si se aplica un diálogo abierto, espontáneo, claro, preciso y constante, en las tareas de coordinación en la organización, se tendrá un equipo renovado y talentoso, con objetivos logrados satisfactoriamente. La cual debe ser puesta en práctica, sobre todo en el ámbito social, en cualquier ambiente de trabajo, para poder tener una comunicación fluida, clara, locuaz, concisa y transparente con las demás personas, evitando de esta manera, los errores que cierran la comunicación.

Siendo la formulación del problema: ¿Cuál es la relación que existe entre Habilidades Directivas y el trabajo en equipo Docente de instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste Trujillo, 2019?

El presente trabajo de investigación se justificó porque nos proporciona sobre todo un gran aporte teórico a cerca de las habilidades directivas y el trabajo en equipo, es de suma trascendencia también por cuanto se refiere a clima institucional favorable, que permite aumentar el cumplimiento y la responsabilidad de parte de los docentes, teniendo en cuenta que proporciona cultivar las habilidades directivas de los líderes. Además, Podremos conocer mejor las variables, para esto es necesario comprobar que tiene una conexión importante, las mejoras del trabajo en equipo de los docentes y las habilidades directivas de los líderes de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, del sector noreste de Trujillo en el año 2019, aportando de esta manera con las conclusiones y recomendaciones que permitan lograr así, maximizar el bienestar del quehacer de los maestros. Con la resultancia, se espera tener gran trascendencia en la colectividad, exclusivamente en el nivel pedagógico, del distrito de Trujillo.

Teniendo como hipótesis:

H₁: Existe relación significativa entre habilidades directivas y el trabajo en equipo docente de las instituciones educativas privadas del sector noreste de Trujillo en el año 2019.

H₀: No existe relación significativa entre habilidades directivas y el trabajo en equipo docente de las instituciones educativas privadas del sector noreste de Trujillo en el año 2019.

Teniendo como objetivo general:

Determinar la relación significativa que existe entre habilidades directivas y el trabajo en equipo docente de las instituciones educativas privadas del sector noreste de Trujillo en el año 2019.

Teniendo como objetivos específicos:

O₁. Determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y la dimensión cohesión de los miembros del trabajo en equipo.

O₂. Determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y la dimensión cumplimiento de normas del trabajo en equipo.

O₃. Determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y la dimensión liderazgo y estructura del trabajo en equipo.

O₄. Determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y la dimensión clima de confianza y comunicación del trabajo en equipo.

II.MÉTODO:

2.1 Tipo y Diseño de Investigación: Es tipo No Experimental, Básica Descriptiva y diseño Correlacional Transversal y de enfoque Cuantitativo.

El Diseño que se utilizó para la verificación de la hipótesis es correlacional, por lo que expande la proporción verdadera entre dos o más variables. Diciendo con esto que se debe examinar si una elevación o reducción en una variable coincide con lo mismo en la otra variable. (Hernández y, Fernández y Baptista 2014)

El esquema es el siguiente:

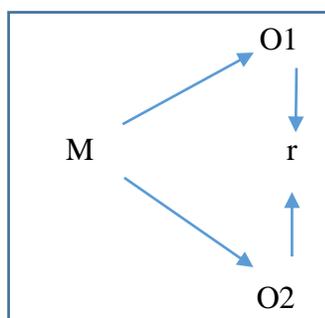


Figura N° 1: Diagrama Correlacional

Donde:

M = Muestra

O1 = Primera variable: Habilidades Directivas.

O2 = Segunda variable: Trabajo en Equipo.

r = Coeficiente de correlación entre las variables O1 y O2.

2.2 Variables y Operacionalización de Variables:

Variable 1: Habilidades Directivas:

El concepto de Habilidades Directivas se ha analizado por Whetten y Cameron, quienes después de una amplia investigación sintetizaron “Sesenta Habilidades Directivas en trece Habilidades Gerenciales” y las coleccionaron en cuatro series en este suceso conceptualizaron la” Habilidad” y las “Habilidades Directivas”.

Whetten et al. (2011) Mencionan que en lo similar “La habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos” (p.327); teniendo que: “Las Habilidades Directivas son el vehículo por el cual la estrategia y la práctica de la administración, las técnicas y herramientas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro del trabajo en equipo u organizaciones”. (...) “las Habilidades Directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva” (p.8).

Los autores ya antes mencionados, sintetizan trece “Habilidades personales, interpersonales y grupales” que se acomodan a los cimientos de una experiencia gerencial, efectiva con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Variable 2: Trabajo en Equipo:

Se define como: “El trabajo hecho por varias personas donde cada uno hace una parte, pero todos con un objetivo común. El Trabajo en Equipo se da con un grupo de personas que coopera activamente para conseguir el mismo objetivo o propósito. Sus integrantes dirigen sus actividades a ayudar a sus miembros a alcanzar el objetivo de todo el equipo y los aportes de los individuos son complementarios”. Nick Hayes citado por Jiménez Orozco (2010) (p.10), también de Robbins y Judge (2013) quienes afirman que el trabajo en equipo es “Un conjunto de personas reunidas en torno a un objetivo compartido, en el cual todos y cada uno es importante y necesario para lograr alcanzar la meta trazada que es la búsqueda del bien común”, con sus respectivas dimensiones e indicadores, según como se aprecia en la matriz de cada variable de estudio de la presente investigación:

MATRIZ 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS.

Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel
Son las competencias, (capacidades y actitudes) que tiene el director de una institución educativa o gerente de una empresa, en donde demuestra ser una persona eficiente, que utiliza estrategias para lograr una administración de calidad, Whetten y Cameron (2011).	Esta variable tiene en cuenta en su estructura tres dimensiones con doce indicadores y doce ítems para recolectar los datos necesarios de información mediante el instrumento de cuestionario tipo Likert.	PERSONALES	Capacidad de Diagnostico	El Director demuestra capacidad y conocimiento para determinar cuáles son las principales necesidad de los Docentes	SIEMPRE A VECES NUNCA	BUENO (29 - 36) REGULAR (21 – 28) DEFICIEN TE (12 – 20)
			Relaciones Internas	Desarrolla buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización		
			Pensamiento Estratégico	Muestra capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento de la institución Educativa		
			Liderazgo	Tiene capacidad de guía e influencia positiva sobre los Docentes para lograr los objetivos planteados		
		INTERPERSONALES	Motivación	Contribuye en el desarrollo de estrategias de motivación a los Docentes para mejorar su rendimiento		
			Inteligencia emocional	Se desenvuelve con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial		
			Comunicación	Demuestra capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización		
			Justicia Distributiva	Asigna recursos enfocados en los aprendizajes de los estudiantes		
		GRUPALES	Integración social	Desarrolla políticas de integración para los miembros de la organización		
			Solución de conflictos	Es eficaz en la solución de conflictos organizacionales		
			Confiabilidad	Se muestra confiable para los Docentes		
			Poder de Influencia	La personalidad del Director, permite que pueda influir positivamente en el desempeño de los Docentes.		

MATRIZ 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE: TRABAJO EN EQUIPO.

Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel	
Es un conjunto de personas reunidas en torno a un objetivo compartido, en el cual todos y cada uno es importante y necesario para lograr alcanzar la meta trazada, que es la búsqueda del bien común. Robbins y Judge (2013)	Esta variable tiene en cuenta en su estructura cuatro dimensiones con doce indicadores y veintiuno ítems para recolectar los datos necesario de información mediante el instrumento de cuestionario tipo Likert.	Cohesión de los miembros	Trabajo coordinado Armonía entre los miembros. Metas compartidas	1,2 3 4,5	Siempre	Óptimo (65 – 84)	
		Cumplimiento de Normas	Distribución de responsabilidad Cumplimiento de deberes Respeto a las normas	6,7 8,9 10		Casi Siempre	Regular (43 – 64)
		Liderazgo y estructura	Respeto al líder Organización de equipos empoderamiento del equipo	11 12,13,14 15,16	Nunca	A veces	No Óptimo (21 -42)
		Clima de confianza y comunicación	Comunicación empática Confianza y compañerismo Expresión de afecto	17 18,18,20 21			

2.3 Población / Muestra:

Constituida por 20 maestras de 5 Jardines de gestión privada del sector noreste de Trujillo, que según su escala de medición es: Ordinal.

Tipo de muestreo: No Probabilístico, cuya muestra es aleatorio simple. La muestra fue la población de 20 maestras del nivel Inicial.

Siendo los Criterios de Selección:

Criterios de Inclusión: Todas las maestras que pertenecen a los Jardines de gestión privada, sector noreste de la ciudad de Trujillo.

Criterios de Exclusión: No ser maestra de los Jardines privados, sector noreste de la ciudad de Trujillo.

Ser maestra de los Jardines privados, sector noreste de la ciudad de Trujillo, que no asistieron el día de la encuesta.

2.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad:

En el presente estudio, la técnica que se utilizó es la “Encuesta”, que es un método que nos permite recopilar información, a través de un conjunto de interrogantes propuestas y orientadas a las maestras de la muestra de estudio.

Al respecto se considera la idea de Arias F. (2006), quien plantea que “Las técnicas de investigación son los distintos procedimientos utilizados por el investigador para recopilar y recabar la información que se necesita en la investigación” (p.25).

La técnica seleccionada, fue la de Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Es una estrategia que contiene interrogantes y se aplica a una cantidad de personas, que responden un conjunto de ítems, realizadas de manera individual. Se pueden investigar las características, opiniones, costumbres, hábitos, gustos, conocimientos, modos y calidad de vida, situación ocupacional, cultura, entre otros, dentro de una colectividad explícita”.

El instrumento que se utilizó en el presente estudio es el “Cuestionario”, está diseñado por una serie de interrogantes especiales elaboradas y dirigidas a las maestras que integran la muestra de estudio, este instrumento nos permite registrar la información que proviene de las maestras que participan en la encuesta, según el instrumento Escala de Likert que fue elaborado por el Mg. Aguilar Padilla, Fernando Ysaías y el Mg.

Guerrero Fernández, Artemio Eliseo y se adaptó por los investigadores Becerra (2017) y Castro (2018).

2.5 Procedimiento:

Al respecto se considera la propuesta de Arias F. (2006), quien describe que “El cuestionario es un formato de encuesta escrito en papel que contiene una serie de preguntas” (p.74).

La validez es determinada por el juicio de expertos, quienes determinan que el instrumento es pertinente, relevante y cuenta con claridad suficiente para ser aplicado, según los trabajos de investigación de los cuales fue adaptado: Becerra (2017) y Castro (2018). Logrado la validación de rigor por los expertos en la temática, metodología y especialidad, de acuerdo a los protocolos establecidos por la Universidad Cesar Vallejo, se procede con la confiabilidad del instrumento.

Al respecto se considera la propuesta de Hernández, Fernández y Baptista (1998), quienes refirieron que “La validez determina el grado hasta donde los ítems que contiene el instrumento son representativos del dominio del contenido en lo que se desea medir” (p.243).

Confiabilidad: Se usa el coeficiente Alfa de Cronbach, para identificar la medida de confiabilidad, se toman los valores de 0 y 1 donde:

0= Confiabilidad Nula y 1= Confiabilidad Total.

De un total de 15 pruebas realizadas a nivel piloto para medir la confiabilidad del instrumento se obtuvo para el instrumento total un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.943$ ($\alpha > 0.50$) para el instrumento que evalúa las habilidades directivas, y un índice de confiabilidad Alfa de Cronbach de $\alpha = 0.929$ ($\alpha > 0.50$) para el instrumento que evalúa el trabajo en equipo, lo cual indica que los instrumentos que evalúan las habilidades directivas y el trabajo en equipo son confiables.

(Ver Anexo 01-A, B, C, D / Anexo 02-A, B, C.,D y Anexo 03- A,B).

2.6 Métodos de Análisis de Datos:

Los fundamentos estadísticos son determinados en cuadros estadísticos considerando cada una de las notificaciones conseguidas con los instrumentos aplicados, que permitan observar los niveles de correlación entre las dos variables.

Para el procesamiento de los datos se considera el Coeficiente de Spearman. Los datos obtenidos son procesados mediante el paquete estadístico SPSS versión 25 y Excel 2013.

Aspectos Éticos:

En este segmento del presente trabajo de estudio, se proporciona con claridad los métodos que se persiguen para asegurar la consideración por los derechos de las maestras evaluadas. Se orientó a los encuestados para su conocimiento del objeto principal de la investigación, la manera como han sido evaluados, como se examina cuidadosamente la información, sobre la confianza y seguridad de sus resultados, sobre el derecho de dejar el instrumento si así lo quieren y cuál es la ventaja de colaborar con la investigación. Se tiene atención a lo referido con los aspectos éticos y morales teniendo en cuenta el principio de guardar discreción de los nombres de los encuestados y no alterar los contenidos de las respuestas.

III. RESULTADOS.

3.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

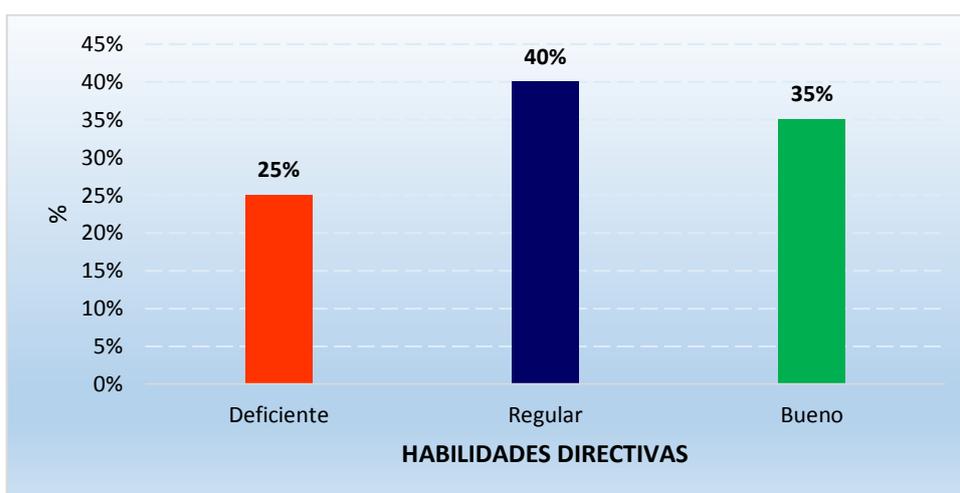
Tabla 1

Nivel de habilidades directivas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Variable 1	Escala	N°	%
HABILIDADES DIRECTIVAS			
Deficiente	12 - 19	5	25%
Regular	20 - 28	8	40%
Bueno	29 - 36	7	35%
Total		20	100%

Fuente: Aplicación del cuestionario de las habilidades directivas, Trujillo - 2019.

Descripción: En la Tabla 1 se observa que el 40% de los docentes perciben nivel regular sobre las habilidades directivas, el 25% obtienen nivel deficiente, en tanto que el 35% de los docentes perciben nivel bueno sobre las habilidades directivas. Determinándose que la habilidad directiva de las instituciones educativas privadas del nivel inicial es de nivel regular y deficiente (65%).



Fuente: Tabla 1.

Figura 1. Nivel de habilidades directivas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo – 2019.

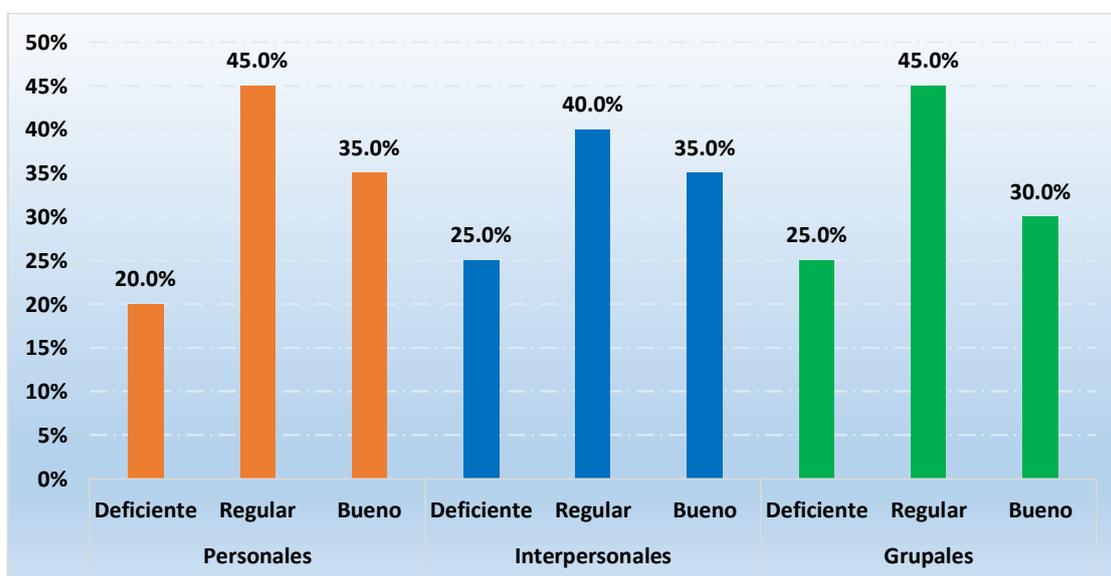
Tabla 2

Nivel de las dimensiones de las habilidades directivas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS	Personales		Interpersonales		Grupales	
	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente	4	20%	5	25%	5	25%
Regular	9	45%	8	40%	9	45%
Bueno	7	35%	7	35%	6	30%
Total	20	100%	20	100%	20	100%

Fuente: Aplicación del cuestionario de las habilidades directivas, Trujillo - 2019.

Descripción: En la Tabla 2 se observa que las dimensiones de las habilidades directivas desde la perspectiva de los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel inicial son en promedio de nivel regular y deficiente (67%).



Fuente: Tabla 2.

Figura 2. Nivel de las dimensiones de las habilidades directivas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

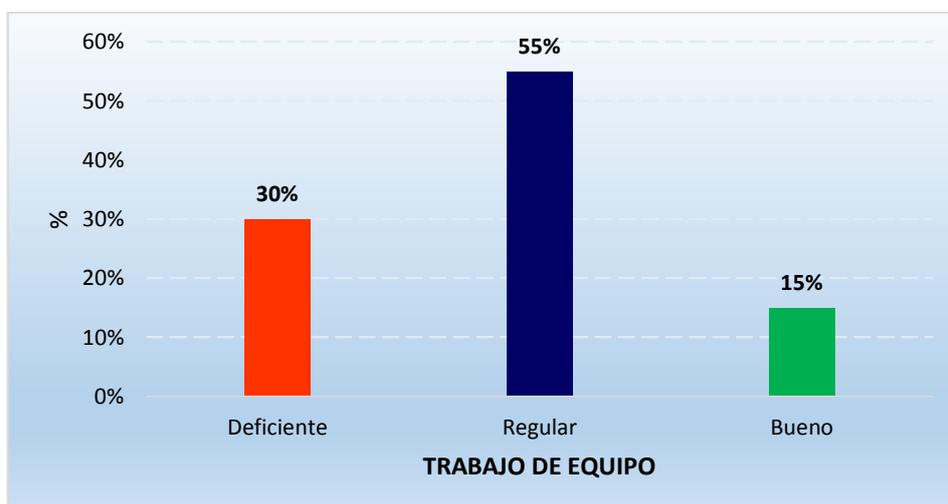
Tabla 3

Nivel del trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Variable 2	Escala	N°	%
TRABAJO EN EQUIPO			
Deficiente	21 - 40	6	30%
Regular	41 - 64	11	55%
Bueno	65 - 84	3	15%
Total		20	100%

Fuente: Aplicación del cuestionario del trabajo en equipo, Trujillo - 2019.

Descripción: En la Tabla 3 se observa que el 55% de los docentes perciben nivel regular sobre el trabajo en equipo, el 30% obtienen nivel deficiente, en tanto que el 15% de los docentes perciben nivel bueno sobre el trabajo en equipo. Determinándose que el trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial es de nivel regular y deficiente (85%).



Fuente: Tabla 3.

Figura 2. Nivel del trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo – 2019

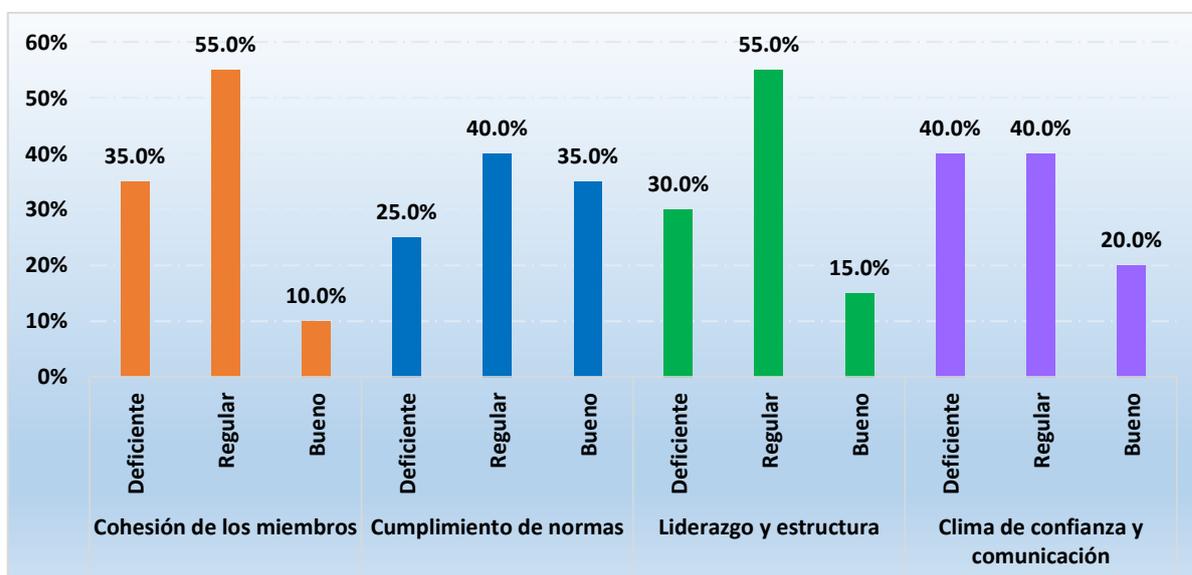
Tabla 4

Nivel de las dimensiones del trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

DIMENSIONES DEL TRABAJO EN EQUIPO	Cohesión de los miembros		Cumplimiento de normas		Liderazgo y estructura		Clima de confianza y comunicación	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Deficiente	7	35%	6	30%	6	30%	8	40%
Regular	11	55%	11	55%	11	55%	8	40%
Bueno	2	10%	3	15%	3	15%	4	20%
Total	20	100%	20	100%	20	100%	20	100%

Fuente: Aplicación del cuestionario del trabajo en equipo, Trujillo - 2019.

Descripción: En la Tabla 4 se observa que las dimensiones del trabajo de equipo desde la perspectiva de los docentes de las instituciones educativas privadas del nivel inicial son en promedio de nivel regular y deficiente (85%).



Fuente: Tabla 4.

Figura 4. Nivel de las dimensiones del trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

3.2 PRUEBA DE NORMALIDAD

Tabla 5

Prueba de Normalidad de Shapiro Wilk de las habilidades directivas y el trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

PRUEBA DE NORMALIDAD			
VARIABLES / DIMENSIONES	Shapiro Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES DIRECTIVAS	0.968	20	0.704
PERSONALES	0.954	20	0.426
INTERPERSONALES	0.945	20	0.295
GRUPALES	0.962	20	0.589
TRABAJO EN EQUIPO	0.952	20	0.401
COHESIÓN DE LOS MIEMBROS	0.961	20	0.571
CUMPLIMIENTO DE NORMAS	0.878	20	0.016
LIDERAZGO Y ESTRUCTURA	0.913	20	0.071
CLIMA DE CONFIANZA Y COMUNICACIÓN	0.948	20	0.336

Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades directivas y el trabajo en equipo, Trujillo - 2019.

Descripción: En la Tabla 5 se observa que la prueba de Shapiro Wilk para muestras menores a 50 ($n < 50$) que prueba la normalidad de los datos de variables en estudio, donde se muestra que los niveles de significancia para las variables son mayores al 5% ($p > 0.05$), demostrándose que los datos se distribuyen de manera normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba paramétrica correlación de Pearson, para determinar la relación entre las variables habilidades directivas y el trabajo en equipo. Respecto a la dimensión del cumplimiento de normas es necesario utilizar la correlación de Spearman ($p < 0.05$).

3.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

Hipótesis alterna (H₁): Las habilidades directivas se relaciona de manera directa y significativa con el trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Hipótesis nula (H₀): Las habilidades directivas no se relaciona de manera directa y significativa con el trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Tabla 6

Las habilidades directivas y su relación con el trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Correlación R de Pearson	HABILIDADES DIRECTIVAS
TRABAJO EN EQUIPO	
Coefficiente de correlación de R Pearson	0.803**
Sig. (bilateral)	0.000
N	20

Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades directivas y el trabajo en equipo, Trujillo - 2019.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01) y también al 5% (0.05).

Descripción: En la Tabla 6 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.803$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

IV. DISCUSIÓN:

En el trabajo de investigación actual, se realizó el análisis estadístico de carácter descriptivo correlacional entre las habilidades directivas y trabajo en equipo docente de las instituciones educativas privadas del nivel inicial del sector noreste de Trujillo en el año 2019.

En primer lugar, el análisis estadístico se realizó con la finalidad de deducir el valor de la interpretación preponderante respecto a las variables de investigación, y en un segundo lugar para determinar la relación que existe entre las dimensiones de la variable habilidades directivas y de la variable trabajo en equipo en docentes.

Observándose que la prueba de Shapiro Wilk para muestras menores a 50 ($n < 50$) que prueba la normalidad de los datos de variables en estudio, donde se muestra que los niveles de significancia para las variables son mayores al 5% ($p > 0.05$), demostrándose que los datos se distribuyen de manera normal; por lo cual es necesario utilizar la prueba paramétrica correlación de Pearson para determinar la relación entre las variables habilidades directivas y el trabajo en equipo. Respecto a la dimensión del cumplimiento de normas es necesario utilizar la correlación de Spearman ($p < 0.005$).

En lo que se refiere a la hipótesis general, los resultados obtenidos arrojan que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.803$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo en el año 2019.

Por consiguiente, se deduce, las habilidades directivas son competencias que posee un gerente para demostrar que su trabajo es eficiente y por ende eficaz, que para obtener una excelente administración en su empresa utiliza diversas estrategias, instrumentos y procedimientos optimizando el tiempo, los bienes y la realización de sus metas trazadas, para lograr una labor de calidad y éxito en su organización. Whetten y Cameron (2011) y porque el trabajo en equipo docente se da como “Resultado un rendimiento superior al agregar las aportaciones individuales en conjunto, gracias al trabajo

coordinado, cooperativo y complementario que realizan con esfuerzo sus integrantes”. Robbins y Judge (2013).

En cuanto al objetivo, determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y la dimensión cohesión de los miembros del trabajo en equipo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.741$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.005$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con la cohesión de los miembros de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.

Por lo que se considera lo estipulado por Robbins (2012), quien afirma que: “La cohesión se dará a medida de que sus miembros se consideren como equipo de aspecto positivo, en la que se sientan atraídos por la organización a la que pertenecen”, se da mediante dos formas que son: “la cohesión social, que se refiere a la atracción interpersonal cuyos lazos une a sus integrantes y la cohesión para una tarea, donde va a sobresalir la manera en que se vinculen las destrezas y capacidades de los integrantes del equipo para el logro de un trabajo eficiente”.

En lo que se refiere al objetivo, determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y la dimensión cumplimiento de normas del trabajo en equipo, tenemos que el coeficiente de correlación de Spearman es $Rho = 0.770$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el cumplimiento de normas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.

Con esto se considera lo manifestado por Robbins (2012) quien expresa que, “Se establecen normas que son estándares de comportamiento en toda la organización y son acatadas por los integrantes del equipo”, según el autor, “Son las normas las que manifiestan las circunstancias de las que se espera o no, sin embargo, se informa al empleado lo que se espera de él, durante el transcurso del ejercicio de sus actividades, siempre que estas sean aceptadas por el equipo”, entonces “Las normas actúan a través de un mecanismo que

influye sobre la conducta de los integrantes con un mínimo grado de controles externos”.

Según el objetivo, determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y la dimensión liderazgo y estructura del trabajo en equipo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.813$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el liderazgo y estructura de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.

Al respecto, se puede deducir que” Liderazgo es la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta”. Robbins (2012), Además el autor refiere que “Los integrantes de una organización tienen que estar de acuerdo sobre las condiciones de trabajo, la manera en que se realizará y sobre todo las pautas en las que se regirán para poder llevar adecuadamente las responsabilidades individuales íntegras”, así como también “Deberán estar de acuerdo en elegir democráticamente al líder o jefe del equipo, para lo cual deberán tener en cuenta su perfil, características requeridas que éste reúna, indispensablemente la de ser un ejemplo para los demás integrantes del equipo, que delegue la carga de trabajo con equidad”, por estas razones es que se menciona de “Liderazgo y estructura del equipo”, siendo estos temas relevantes para la conducción activa al interior de las empresas y para encaminar a los grupos de labores. Agrega además, que son “Los integrantes del equipo los que deben dialogar con el líder oportunamente, a fin de que éste los considere y les dé una aceptación como tal dentro del equipo”, se entiende con esto que “Según como se encuentre la estructura de la organización podría ser el directivo quien asuma las decisiones más relevantes de la organización o empresa y los pequeños líderes serían los coordinadores o jefes de unidad de un área en específico”. Robbins (2012).

En relación al objetivo, determinar el grado de relación entre las habilidades directivas y la dimensión clima de confianza y comunicación del trabajo en equipo, se tiene que el coeficiente de correlación de Pearson es

$R = 0.783$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.005$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el clima de confianza y comunicación de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.

Con esto se entiende que “La confianza es un valor elemental en el desarrollo de los trabajos en equipo, puesto que se trabajará con tranquilidad, mientras sus integrantes muestren confianza, por lo que este valor no debe faltar en la relación laboral entre los empleados y los directivos, este vínculo propicia un ambiente favorable en el trabajo”. Robbins (2012).

También se considera lo expresado por Piscocya (2013) quien deduce que “El trabajo en equipo exige una comunicación franca y atenta entre sus miembros, de forma que las acciones individuales estén coordinadas y ninguna actuación aislada conduzca al fracaso”.

Finalmente se da énfasis a lo investigado por Goleman (1996) sobre la Inteligencia emocional: “En cada uno de nosotros se soplan dos mentes distintas: una que piensa y otra que siente”. “Deduciendo con esto son relativamente independientes, que tienen circuitos cerebrales distintos pero que al mismo tiempo están interrelacionadas”. Según el autor, quien define “La inteligencia emocional como un conjunto de habilidades que nos concede, entre otros aspectos, controlar nuestras emociones, e impulsos, comprender a nuestros semejantes, en sus sentimientos, teniendo sobre todo un buen dominio de nuestro equilibrio emocional para conducirnos correctamente en las relaciones grupales”.

Deduciendo la interpretación de este trabajo de investigación y del diagnóstico efectuado, resulta la siguiente afirmación: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, (si hay suficiente evidencia para decir que existe nivel de significancia) concluyendo que existe una relación directa y significativa entre las dos variables de estudio: habilidades directivas y trabajo en equipo docente de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019.

V. CONCLUSIONES:

1. Se determinó que existe relación directa y significativa entre las variables de estudio: habilidades directivas y trabajo en equipo docente de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019; teniendo que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.803$, existiendo una alta relación directa con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.005$). determinándose que la habilidad directiva de las instituciones educativas privadas del nivel inicial y sus dimensiones desde la perspectiva de los docentes, es de nivel regular y deficiente (65% y 67%) y que el trabajo en equipo de las instituciones educativas privadas del nivel inicial y sus dimensiones desde la perspectiva de los docentes, son en promedio de nivel regular y deficiente (85%).
2. Se determinó que las habilidades directivas se relaciona de manera directa y significativa con la cohesión de los miembros de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019; teniendo que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.741$, existiendo una alta relación directa con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.005$).
3. Se determinó que las habilidades directivas se relaciona de manera directa y significativa con el cumplimiento de normas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019; teniendo que el coeficiente de correlación de Spearman es $Rho = 0.770$, existiendo una alta relación directa con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.005$).
4. Se determinó que las habilidades directivas se relaciona de manera directa y significativa con el liderazgo y estructura de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019; teniendo que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.813$, existiendo una alta relación directa con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.005$).
5. Se determinó que las habilidades directivas se relaciona de manera directa y significativa con el clima de confianza y comunicación de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo-2019; teniendo que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.783$, existiendo una relación directa con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.005$).

VI. RECOMENDACIONES:

- 1.** A los directivos de las instituciones educativas propiciar talleres de coaching, proyectos de capacitación y actualización docente, espacios de interaprendizaje, intercambio de experiencias y convivencia institucional, para la mejora de las habilidades directivas y el trabajo en equipo docente.
- 2.** A los directores de las instituciones educativas diseñar y aplicar estrategias sobre habilidades directivas, para propiciar la participación activa de sus docentes, delegando funciones, compartiendo roles, teniendo en cuenta sus aportes y opiniones en actividades que se involucren con la institución educativa logrando el éxito educativo.
- 3.** A los investigadores, adaptar y ajustar los instrumentos de esta investigación con el fin de ser aplicados en otras investigaciones, propiciando así una educación de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Aburto, P. y Bonales, V.** (2011). Habilidades directivas. Determinantes en el clima organizacional, investigación y ciencia de la Universidad Autónoma de Aguas Calientes, N°51, (Enero-Abril), 41-49.
- Acosta, J.** (2011). Trabajo en Equipo. Madrid, España: ESIC. Recuperado de https://esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=Liderazgo...equipos...trabajo
- Acuña, M.** (2001). Trabajo en equipo. El desafío de dejar de ser uno solo contra todo. Extraído desde:
- http://www.cpcesfe2.org.ar/Pages/Capacitación/InstitutosYComisiones/ComPYME/Materiales/1_TrabajoEnEquipo/1_TrabajoEnEquipo_%20I_Parte.pdf
- Aguerrondo, I., Benavides, F. y Pont, B.** (2009). "School management and teacher professionalization in Mexico: Context, Challenges and preliminary policy orientations". Informe para la OCDE, disponible en www.Oecd.org/edu/calidadeducativa
- Aguilar, H.** (2016). Tesis Trabajo en equipo y Clima organizacional. Universidad Rafael Landívar en Quezaltenango-Guatemala. Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisseortiz/20016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Aguilar y Vargas.** (2010). Trabajo en equipo. México. Extraído desde: http://www.conductitian.net/psicologia_organizacional/trabajo_en_equipo.pdf
- Ahumada, L.** (2005). Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo. Ed. Universitario de Valparaíso. Chile.
- Albaladejo, N.** (2008). Lenguaje y comunicación. Extraído desde: <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/4298/6/TEMA%206.LENGUAJE%20Y%20COMUNICACION.pdf>
- Alles, M.** (2007). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias. Granica, Buenos Aires.
- Ander, E y Aguilar, M.** (2002). El trabajo en equipo. México. Editorial Progreso.S.A.

- Avalos y Quintanilla.** (2015) .Tesis Factores Relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente-Hospital Primavera, Trujillo, Perú. (Tesis para optar el grado de Licenciatura en Administración).
- Balarezo, B.** (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa San Miguel DRIVE. Extraído desde: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/6696/132%20o.e...pdf?sequence=1>
- Barrientos, A** (s/f). Satisfacción y desempeño laboral. Extraído desde: http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/teleconferencias/X_Teleconf/Satisfacción-Desempe%C3%B1o.pdf
- Becerra, M.** (2017). Tesis Habilidades directivas y desempeño docente en la institución educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri, San Pedro de Lloc-2017. (Trabajo de investigación para optar el grado de Maestría, UCV).
- Bermúdez y Bravo.** (2016), en su trabajo de investigación “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias”. Omnia, Universidad de Zulia, Año 22, N° 3 (setiembre-diciembre, 2016). pp. 60 – 70
- Bonifaz, C.** (2012). Desarrollo de habilidades directivas. (1ra Ed). Red Tercer milenio. México, S.C.
- Bravo, D y otros** (2006). Una congregación es un ejemplo de conexiones. La nueva escuela. México. Paidós.
- Castro, Y.** (2018). Tesis Habilidades directivas y trabajo en equipo en docentes de la Red 9, UGEL 05, San Juan de Lurigancho., 2018. (Trabajo de investigación para optar el grado de Maestría, UCV).
- Camps, V.** (1998). Manual de civismo, Ed. Ariel, Barcelona. España.
- Chiavenato, I.** (2000). Dirección en las organizaciones. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Chiavenato, I.** (2004). Organización y administración. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thompson.
- Chiavenato, I.** (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (7ma Ed). México: Megraw-Hill Interamericana Editores.

- Chiavenato, I.** (2009). Teoría neoclásica de la administración, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Córdova, J.** (2017). Tesis Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06-ATE, 2017, Lima Perú, (Trabajo de Investigación. UCV para optar el grado de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8499?show=full>
- Covey, S.** (2001). Trabajo en equipo. Argentina. Extraído desde: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/M09Trabajo_en_equipo.pdf
- Del Rio, M.** (2010). El trabajo en equipo en las organizaciones. Extraído desde: http://www.cegisutalca.cl/docs/publicaciones/N13_EL_TRABAJO_EN_EQUIPO_EN_LAS_ORGANIZACIONES.pdf
- Fernández, L.** (1994). Instituciones educativas. Buenos Aires: Editorial Paidós, Argentina.
- Flores, A.** (2016). Trabajo en equipo y desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público “Manuel Gonzales Prada 2015. (Tesis de Maestría de la Universidad César Vallejo, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7243>
- García, H.** (2006). Características de un jefe, México: Editorial McGraw-Hill.
- Goleman, D.** (1996). Inteligencia emocional. España: Editorial Kairós.
- Gómez, A** (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. España.
- Herzberg, M.** (1999). The Values System of. Different Class: A Social and Psychological Contribution to the Analysis of Stratification in class, status and power New York: Edit. Free Press.
- Huerta, J.** (2006). La iniciativa instructiva del director. Buenos Aires, Ediciones Novedades Educativas 1º edición (2000), 2º reimpresión.

- Martínez, A.** (s/f) La comunicación. Extraído desde:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú** (2014). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima, MINEDU, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú** (2015). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú** (2016). Habilidades Interpersonales. (1ra Edición). Lima, Perú: Inversiones Gráfica G&M SAC- Gráfica Littons.
- Montenegro, I.** (2007). Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentas. Colombia, Bogotá, D.C: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Montenegro, J.** (2003). Características del perfil de un director. México: Editorial McGraw-Hill.
- Montero, M.** (2009). Teoría y práctica de la psicología comunitaria. Buenos Aires: Paidós.
- Noris, A.** (2014). Las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de Caño Nuevo en el municipio de Tinaquillo, Estado Cojedes, España. (Tesis de Maestría de la Universidad de Carabobo, facultad de ciencias de la educación, Estado Cojedes, España). Recuperado de <http://mriuc.be.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/941/nalcon.pdf>
- Ongallo, C.** (2007). Manual de comunicación. Extraído desde:
<http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- OEI**, (2015). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la ciencia y la cultura- Directores que Hacen Escuela, En su investigación “Habilidades para el trabajo en equipo”, 2-4.
- Palma, G.** (2014). Tesis La comunicación organizacional y trabajo en equipo en docentes de las instituciones educativas estatales del distrito de Barranca-2014. (Tesis para optar el grado de maestría, UCV) Lima, Perú.

- Pease, A y Pease, B.** (2006). El Lenguaje del cuerpo. Recuperado de:
<https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/allanpease-ellenguajedelcuerpo.pdf>
- Pereda, P y Javier F.** (2016). Análisis De Las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado Al Sector Público De La Provincia De Córdoba. Córdoba, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Prado, C.** (2004). Los grupos pequeños en la psicología social...y el desarrollo de habilidades intelectuales, psicológicas y sociales. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología.
- Quilcate, J.** (2017). Tesis Las habilidades directivas y la labor docente en el nivel secundario en las Instituciones Educativas de la Red 03 en la Ugel 05 de San Juan de Lurigancho en el año 2015. (Tesis para optar el grado de Maestría, UCV). Extraído desde: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8429>
- Real Academia Española** (2004). Dirección de la Real Academia Española. (24ª. Ed). Madrid.
- Reyes, K.** (2016). Habilidades directivas y desarrollo del clima organizacional de la Universidad Rafael Landívar. Quezaltenango-Guatemala. (Tesis de grado de la Universidad Rafael Landívar, Quezaltenango-Guatemala). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Reyes-karla.pdf>
- Reza, T.** (2007). Generalidades del trabajo en equipo. Extraído desde: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17737/Capitulo2.pdf>
- Robbins, L y otros.** (2012). El liderazgo. Extraído desde:
https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2012/413/40802/1/Documento10.pdf
- Robbins, P y Jugde, A.** (2013). Comportamiento organizacional. (15ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S.** (2012). Fundamentos del comportamiento organizacional. España: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Rodríguez, I.** (2008). El modelo de trabajo en equipo, revista originales. Recuperado de http://www.aesed.com/descargas/revistas/v33n4_1.pdf
- Rogers, C.** (1970). *Joining Together, Group Theory and Group Skills*, 5ª ed, Needham Heights, Massachusetts, Allyn & Bacon.
- Ruíz, C.** (2014). Tesis Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión Educativa de la UGEL, provincia de Ascope 2014, (Tesis para optar el grado de Doctorado UNT). Extraído desde: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1810>
- Stucchi, M.** (2007). *Liderazgo. Gerencia de Educación Electoral y Comunicaciones*. Extraído desde: http://www.confianzaperu.org.pe/documentos/personeros/M._Liderazgo.pdf
- Whetten, D y Cameron, K.** (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Editorial Pearson Educación.
- Whetten, D y Cameron, K.** (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (8ª. Ed). Pearson Educación de México.
- Whetten, D y Cameron, K.** (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Octava Edición). Pearson Educación de México.
- Zuluaga, M.** (2011) *Equipos de trabajo*. Colombia. Extraído desde: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdfdapf/Equipos.PDF>

ANEXOS:

ANEXO 01-A:

**PRUEBA PILOTO DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE CONFIABILIDAD
PARA EL INSTRUMENTO QUE EVALÚA LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.**

N°	PERSONALES				INTERPERSONALES				GRUPALES			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2
3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3
4	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2
5	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
6	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2
7	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
8	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
9	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
10	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1
11	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
12	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2
13	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1
15	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2

Fuente: Muestra Piloto.

ANEXO 01-B:

Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa las habilidades directivas “α” Alfa de Cronbach.

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

Dónde:

α: Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total de ítems

Σ: Sumatoria

Cálculo de los datos:

$$K = 12 \qquad \sum S_i^2 = 6.076 \qquad S_t^2 = 44.829$$

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{12}{12-1} \times \left(1 - \frac{6.076}{44.829} \right) = 0.943 > 0.50 \Rightarrow \text{Confiable}$$

CONFIABILIDAD SEGÚN DIMENSIONES

DIMENSIÓN: Personales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	4

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

ANEXO 01-C:

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem1	7,0667	3,067	,486	,862
Ítem2	6,6667	2,952	,723	,750
Ítem3	6,7333	3,067	,683	,769
Ítem4	6,7333	2,638	,749	,731

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

DIMENSIÓN: Interpersonales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	4

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem5	6,6667	2,524	,807	,719
Ítem6	6,6667	3,095	,654	,794
Ítem7	6,6000	3,114	,588	,826
Ítem8	6,2667	3,638	,662	,805

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

DIMENSIÓN: Grupales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,824	4

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

ANEXO 01-D:

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem9	6,5333	3,552	,693	,760
Ítem10	6,6000	3,400	,660	,773
Ítem11	6,6667	3,381	,590	,811
Ítem12	6,6000	3,686	,671	,771

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0

ANEXO 02-A:

**PRUEBA PILOTO DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE CONFIABILIDAD
PARA EL INSTRUMENTO QUE EVALÚA EL TRABAJO EN EQUIPO.**

N°	COHESIÓN DE LOS MIEMBROS					CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS					LIDERAZGO Y ESTRUCTURA						CLIMA DE CONFIANZA Y COMUNICACIÓN				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3
2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	1	3	2	2	3	1
3	2	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4
4	2	2	3	2	2	1	3	1	3	1	2	3	1	1	3	2	3	1	3	1	3
5	2	3	2	4	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	2	2	3	3	4	2	4
6	1	3	3	1	1	3	2	3	1	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2
7	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4
8	1	1	3	2	2	2	3	1	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	1	3	3
9	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3
10	2	1	1	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	2	3	3	1	3	3	1	3
11	4	4	2	3	4	4	4	2	3	4	3	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4
12	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	1	1	3	3	1	3
13	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3
14	2	2	2	1	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	1	2	1	1
15	4	4	3	4	3	4	2	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4	4	2	4	4

Fuente: Muestra Piloto.

ANEXO 02-B:

1. Prueba de Confiabilidad del Instrumento que evalúa el trabajo en equipo “ α ” Alfa de Cronbach.

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

Dónde:

α : Coeficiente de Confiabilidad

K: Número de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza del total de ítems

Σ : Sumatoria

Cálculo de los datos:

$$K = 21 \qquad \sum S_i^2 = 21.295 \qquad S_t^2 = 184.124$$

Reemplazando:

$$\alpha = \frac{21}{21-1} \times \left(1 - \frac{21.295}{184.124} \right) = 0.929 > 0.50 \Rightarrow \text{Confiable}$$

CONFIABILIDAD SEGÚN DIMENSIONES

DIMENSIÓN: Cohesión de los miembros

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,715	5

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

ANEXO 02-C:**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem1	10,8667	5,838	,756	,537
Ítem2	10,8000	6,314	,641	,593
Ítem3	11,0667	9,781	-,011	,819
Ítem4	10,7333	7,352	,409	,693
Ítem5	10,4000	6,400	,635	,597

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

DIMENSIÓN: Cumplimiento de normas**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	5

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem6	11,6667	8,667	,642	,715
Ítem7	11,8667	10,838	,355	,807
Ítem8	12,0667	8,924	,666	,707
Ítem9	11,7333	10,352	,424	,787
Ítem10	11,3333	9,238	,766	,685

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

DIMENSIÓN: Liderazgo y estructura**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,718	6

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

ANEXO 02-D:**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem11	13,5333	10,981	,483	,670
Ítem12	13,7333	12,495	,273	,726
Ítem13	13,8667	10,838	,489	,668
Ítem14	13,7333	8,781	,703	,586
Ítem15	13,7333	11,352	,418	,689
Ítem16	13,7333	11,495	,345	,711

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

DIMENSIÓN: Clima de confianza y comunicación**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,745	5

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem17	11,2000	10,029	,441	,723
Ítem18	11,3333	9,095	,538	,688
Ítem19	10,8667	9,552	,473	,713
Ítem20	11,4000	8,829	,482	,713
Ítem21	10,9333	8,924	,622	,659

Fuente: Resultados obtenidos del SPSS Vrs. 25.0.

ANEXO 03-A: BASES DE DATOS

N°	PERSONALES						INTERPERSONALES						GRUPALES						HABILIDADES DIRECTIVAS	
	1	2	3	4	Ptje	Nivel	5	6	7	8	Ptje	Nivel	9	10	11	12	Ptje	Nivel	Total	Nivel
1	2	2	2	3	9	Regular	3	1	1	3	8	Regular	2	2	1	3	8	Regular	25	Regular
2	1	3	2	2	8	Regular	2	1	3	1	7	Regular	1	1	2	3	7	Regular	22	Regular
3	2	3	2	1	8	Regular	1	2	3	2	8	Regular	2	2	1	2	7	Regular	23	Regular
4	3	3	3	2	11	Bueno	3	2	3	3	11	Bueno	3	3	3	2	11	Bueno	33	Bueno
5	2	1	3	3	9	Regular	3	1	1	3	8	Regular	2	1	2	3	8	Regular	25	Regular
6	1	2	3	1	7	Regular	2	1	2	1	6	Deficiente	1	1	1	3	6	Deficiente	19	Deficiente
7	3	2	3	2	10	Bueno	3	2	2	3	10	Bueno	2	3	3	2	10	Bueno	30	Bueno
8	2	3	3	3	11	Bueno	2	3	3	3	11	Bueno	2	3	3	3	11	Bueno	33	Bueno
9	2	1	3	1	7	Regular	2	2	2	1	7	Regular	1	3	2	1	7	Regular	21	Regular
10	1	1	3	1	6	Deficiente	2	2	1	1	6	Deficiente	1	2	1	2	6	Deficiente	18	Deficiente
11	1	1	2	3	7	Regular	2	2	1	2	7	Regular	2	2	2	1	7	Regular	21	Regular
12	2	1	1	1	5	Deficiente	1	1	1	2	5	Deficiente	1	1	1	1	4	Deficiente	14	Deficiente
13	3	3	2	2	10	Bueno	1	3	3	3	10	Bueno	3	2	2	3	10	Bueno	30	Bueno
14	2	2	3	2	9	Regular	3	3	1	2	9	Regular	3	1	2	2	8	Regular	26	Regular
15	1	3	2	3	9	Regular	2	2	3	2	9	Regular	1	3	3	2	9	Regular	27	Regular
16	3	3	3	3	12	Bueno	3	3	3	3	12	Bueno	3	3	3	3	12	Bueno	36	Bueno
17	3	3	3	3	12	Bueno	3	3	3	2	11	Bueno	2	3	3	3	11	Bueno	34	Bueno
18	1	1	2	1	5	Deficiente	1	1	1	2	5	Deficiente	1	1	1	2	5	Deficiente	15	Deficiente
19	3	3	3	1	10	Bueno	2	2	3	3	10	Bueno	1	2	3	3	9	Regular	29	Bueno
20	2	2	1	1	6	Deficiente	2	1	2	1	6	Deficiente	1	3	1	1	6	Deficiente	18	Deficiente

N°	COHESIÓN DE LOS MIEMBROS							CUMPLIMIENTO DE NORMAS							LIDERAZGO Y ESTRUCTURA							CLIMA DE CONFIANZA Y COMUNICACIÓN							TRABAJO EN EQUIPO		
	1	2	3	4	5	Ptje	Nivel	6	7	8	9	10	Ptje	Nivel	11	12	13	14	15	16	Ptje	Nivel	17	18	19	20	21	Ptje	Nivel	Total	Nivel
1	2	3	3	2	1	11	Regular	2	3	3	4	1	13	Regular	2	2	2	3	4	1	14	Regular	1	3	1	4	1	10	Regular	48	Regular
2	3	2	4	2	3	14	Regular	3	3	4	1	4	15	Regular	4	1	1	3	3	4	16	Regular	4	4	1	3	2	14	Regular	59	Regular
3	3	1	4	4	3	15	Regular	1	4	4	3	3	15	Regular	3	1	1	4	4	4	17	Regular	4	3	3	4	1	15	Regular	62	Regular
4	2	4	3	4	2	15	Regular	4	3	2	4	3	16	Bueno	4	4	3	4	3	1	19	Bueno	4	2	2	4	4	16	Bueno	66	Bueno
5	3	2	2	3	2	12	Regular	4	4	3	2	1	14	Regular	4	1	3	3	1	2	14	Regular	2	3	2	2	2	11	Regular	51	Regular
6	1	2	2	1	2	8	Deficiente	1	1	2	1	2	7	Deficiente	1	1	1	2	1	2	8	Deficiente	2	1	1	1	2	7	Deficiente	30	Deficiente
7	1	3	3	1	2	10	Regular	2	1	3	4	2	12	Regular	1	2	3	2	1	4	13	Regular	1	3	3	1	1	9	Deficiente	44	Regular
8	4	4	3	3	1	15	Regular	4	4	4	2	1	15	Regular	3	3	4	4	3	1	18	Regular	2	4	4	3	3	16	Bueno	64	Regular
9	4	2	1	1	1	9	Deficiente	2	2	2	1	2	9	Deficiente	1	2	1	1	2	4	11	Deficiente	1	1	2	3	2	9	Deficiente	38	Deficiente
10	1	2	1	1	2	7	Deficiente	1	1	1	1	1	5	Deficiente	2	1	1	2	1	1	8	Deficiente	2	1	1	1	1	6	Deficiente	26	Deficiente
11	2	2	4	2	4	14	Regular	4	2	3	3	2	14	Regular	1	3	2	3	3	4	16	Regular	3	2	3	1	4	13	Regular	57	Regular
12	1	1	2	1	1	6	Deficiente	1	1	1	1	1	5	Deficiente	1	2	1	1	1	1	7	Deficiente	1	1	1	1	1	5	Deficiente	23	Deficiente
13	1	1	3	1	4	10	Regular	2	3	3	1	4	13	Regular	1	4	2	1	3	2	13	Regular	1	1	2	2	4	10	Regular	46	Regular
14	4	2	1	2	3	12	Regular	3	4	1	3	3	14	Regular	3	1	1	4	2	4	15	Regular	2	4	2	1	3	12	Regular	53	Regular
15	2	4	2	4	1	13	Regular	3	4	4	2	1	14	Regular	4	2	4	3	1	2	16	Regular	4	1	2	3	2	12	Regular	55	Regular
16	4	3	4	4	4	19	Bueno	3	3	4	4	4	18	Bueno	3	3	4	2	4	3	19	Bueno	4	3	4	4	3	18	Bueno	74	Bueno
17	4	2	4	2	4	16	Bueno	4	1	4	3	4	16	Bueno	3	3	3	2	4	4	19	Bueno	3	4	4	4	3	18	Bueno	69	Bueno
18	2	1	1	2	1	7	Deficiente	1	1	1	1	1	5	Deficiente	1	1	2	1	1	1	7	Deficiente	1	1	1	1	1	5	Deficiente	24	Deficiente
19	1	3	2	1	2	9	Deficiente	4	1	1	3	2	11	Regular	3	2	1	2	2	2	12	Regular	1	3	2	1	2	9	Deficiente	41	Regular
20	2	2	2	1	1	8	Deficiente	2	1	1	1	1	6	Deficiente	1	1	1	2	1	2	8	Deficiente	1	2	1	1	1	6	Deficiente	28	Deficiente

ANEXO 4- A:

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis estadística:

Hipótesis alterna (H₁): Las habilidades directivas se relaciona de manera directa y significativa con la cohesión de los miembros de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Hipótesis nula (H₀): Las habilidades directivas no se relaciona de manera directa y significativa con la cohesión de los miembros de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Tabla 7

Las habilidades directivas y su relación con la cohesión de los miembros de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Correlación R de Pearson	HABILIDADES DIRECTIVAS
COHESIÓN DE LOS MIEMBROS	
Coefficiente de correlación de R Pearson	0.741**
Sig. (bilateral)	0.000
N	20

Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades directivas y el trabajo en equipo, Trujillo - 2019.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01) y también al 5% (0.05).

Descripción.

En la Tabla 7 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.741$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con la cohesión de los miembros de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo – 2019.

ANEXO 04-B:

Hipótesis estadística:

Hipótesis alterna (H₁): Las habilidades directivas se relaciona de manera directa y significativa con el cumplimiento de normas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Hipótesis nula (H₀): Las habilidades directivas no se relaciona de manera directa y significativa con el cumplimiento de normas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Tabla 8

Las habilidades directivas y su relación con el cumplimiento de normas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Correlación Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS
CUMPLIMIENTO DE NORMAS	
Coefficiente de correlación de Rho de Spearman	0.770**
Sig. (bilateral)	0.000
N	20

Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades directivas y el trabajo en equipo, Trujillo - 2019.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01) y también al 5% (0.05).

Descripción.

En la Tabla 8 se observa que el coeficiente de correlación de Spearman es Rho = 0.770 (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el cumplimiento de normas de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

ANEXO 04-C:

Hipótesis estadística:

Hipótesis alterna (H₁): Las habilidades directivas se relaciona de manera directa y significativa con el liderazgo y estructura de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Hipótesis nula (H₀): Las habilidades directivas no se relaciona de manera directa y significativa con el liderazgo y estructura de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Tabla 9

Las habilidades directivas y su relación con el liderazgo y estructura de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Correlación R de Pearson	HABILIDADES DIRECTIVAS
LIDERAZGO Y ESTRUCTURA	
Coefficiente de correlación de R Pearson	0.813**
Sig. (bilateral)	0.000
N	20

Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades directivas y el trabajo en equipo, Trujillo - 2019.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01) y también al 5% (0.05).

Descripción.

En la Tabla 9 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.813$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el liderazgo y estructura de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

ANEXO 04-D:

Hipótesis estadística:

Hipótesis alterna (H₁): Las habilidades directivas se relaciona de manera directa y significativa con la cohesión de los miembros de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Hipótesis nula (H₀): Las habilidades directivas no se relaciona de manera directa y significativa con la cohesión de los miembros de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Tabla 10

Las habilidades directivas y su relación con el clima de confianza y comunicación de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

Correlación R de Pearson	HABILIDADES DIRECTIVAS
CLIMA DE CONFIANZA Y COMUNICACIÓN	
Coefficiente de correlación de R Pearson	0.783**
Sig. (bilateral)	0.000
N	20

Fuente: Aplicación del cuestionario de habilidades directivas y el trabajo en equipo, Trujillo - 2019.

** La relación altamente significativa al 1% (0.01) y también al 5% (0.05).

Descripción.

En la Tabla 10 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.783$ (existiendo una alta relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$) la cual quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el clima de confianza y comunicación de las instituciones educativas privadas del nivel inicial, sector noreste, Trujillo - 2019.

ANEXO 05-A:

CUESTIONARIO: INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

HABILIDADES DIRECTIVAS

Hola, a continuación se le presenta 12 preguntas referidas a su percepción de las habilidades directivas, las cuales usted responderá, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)

N°	PREGUNTAS/Dimensiones/ Ítems	ÓPCIONES		
		1	2	3
Habilidades Personales:				
1.	Capacidad de Diagnóstico El Director demuestra capacidad y conocimiento para determinar cuáles son las principales necesidades de las docentes.			
2.	Relaciones Internas Desarrolla buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización.			
3.	Pensamiento Estratégico Muestra capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento de la Institución Educativa.			
4.	Liderazgo Tiene capacidad de guía e influencia positiva sobre las docentes para lograr los objetivos planteados.			
Habilidades. Interpersonales:				
5.	Motivación Contribuye en el desarrollo de estrategias de motivación a los docentes para mejorar su rendimiento.			
6.	Inteligencia Emocional Se desenvuelve con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.			
7.	Comunicación Demuestra capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización.			

8.	Justicia Distributiva Asigna recursos enfocados en los aprendizajes de los estudiantes.			
----	---	--	--	--

Habilidades Grupales:				
9.	Integración Social Desarrolla políticas de integración para los miembros de la organización.			
10.	Solución de Conflictos Es eficaz en la solución de conflictos organizacionales.			
11.	Confiabilidad Se muestra confiable para los docentes.			
12.	Pruebas de Influencia La personalidad del Director permite que pueda influir positivamente en el desempeño de los docentes.			

DEFICIENTE (12-20) REGULAR (21-28) BUENO (29-36)

Adaptado de Becerra (2017).

ANEXO 06-A:

CUESTIONARIO: INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

EL TRABAJO EN EQUIPO

Hola, a continuación se le presenta 21 preguntas con el propósito de evaluar las habilidades directivas del director de su institución educativa, las cuales usted responderá, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

Nunca (1) A veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)

N°	PREGUNTAS/Dimensiones/ítems	ALTERNATIVAS			
		1	2	3	4
Dimensión 1: Cohesión de los miembros					
1.	Se acostumbra trabajar en equipos en su institución educativa.				
2.	Se eligen a los miembros de manera coordinada.				
3.	Se elige democráticamente a los miembros de cada equipo.				
4.	Hay una distribución de roles y tareas documentadas que cumplirán los equipos.				
5.	Se trabaja en función a metas colectivas.				
Dimensión 2: Cumplimiento de normas					
6.	Se distribuyen las funciones que cumplirá cada miembro.				
7.	Se asignan tareas de acuerdo a sus habilidades.				
8.	Los miembros del equipo trabajan de manera voluntaria para alcanzar los objetivos que se han establecido.				
9.	Se evalúa el cumplimiento de funciones dentro del equipo.				
10.	Se establece un manual de normas para el equipo.				
Dimensión 3: Liderazgo y estructura					
11.	Se manifiesta respeto mutuo entre el director y todo el personal de la I.E.				
12.	Se elige a un líder o responsable por cada equipo.				

13.	Antes de tomar una decisión se consulta a todos los componentes del equipo.				
14.	Cada miembro conoce sus tareas, las realiza con calidad y a tiempo.				
15.	El líder establece con su equipo los criterios de evaluación.				
16.	Los equipos son autónomos y no son interferidos por el director del colegio.				
Dimensión 4: Clima de confianza y comunicación					
17.	Los miembros del equipo exponen sus opiniones de manera imparcial, constructiva y sin centrarse en aspectos personales.				
18.	Se reúnen los miembros con regularidad para tratar temas de interés.				
19.	Es efectiva la comunicación interpersonal al interior del equipo.				
20.	Los miembros del equipo acuden a las reuniones y participan activamente e intentan hacer contribuciones.				
21.	Sabe su equipo lidiar abiertamente y efectivamente los conflictos interpersonales.				

NO ÓPTIMO (21-42) REGULAR (43-64) ÓPTIMO (65-84)
Adaptado de Castro (2018).

ANEXO 07-A:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Escuela de Posgrado

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Trujillo, 20 de junio de 2019.

Señora Florencia Mercedes Romero Celis.
Directora de la I.E.P "Abraham Valdelomar"

Es grato dirigirme a usted para presentarme: Alicia del Carmen Puertas Chiguala, identificada con DNI N° 18122015 y Código de Matricula N° 7001211771; estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, me encuentro desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Habilidades Directivas y el Trabajo en Equipo Docente de las Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial, Sector Noreste Trujillo – 2019"

En este sentido, solicito a su digna persona se me brinde la facilidad para ingresar a su Institución Educativa, a fin de poder aplicar entrevistas y/o encuestas a los docentes, requisito indispensable para obtener el grado en mención.

Por lo Expuesto, y no dudando de su aceptación, me suscribo de usted:

Atentamente

Alicia del Carmen Puertas Chiguala
Licenciada en Educación Inicial



FLORENCIA M. ROMERO CELIS
DIRECTORA

Autorizada
20/06/2019

ANEXO 07-B:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Escuela de Posgrado

“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”

Trujillo, 20 de junio de 2019.

Señora Liliana Rosales Quiroz.

Directora de la I.E.P “Juan Gutenberg”

Es grato dirigirme a usted para presentarme: Alicia del Carmen Puertas Chiguala, identificada con DNI N° 18122015 y Código de Matricula N° 7001211771; estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, me encuentro desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

“Habilidades Directivas y el Trabajo en Equipo Docente de las Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial, Sector Noreste Trujillo – 2019”

En este sentido, solicito a su digna persona se me brinde la facilidad para ingresar a su Institución Educativa, a fin de poder aplicar entrevistas y/o encuestas a los docentes, requisito indispensable para obtener el grado en mención.

Por lo Expuesto, y no dudando de su aceptación, me suscribo de usted:

Atentamente

Alicia del Carmen Puertas Chiguala
Licenciada en Educación Inicial



Recibido 20 Junio 19

ANEXO 07 – C:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Escuela de Posgrado

“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”

Trujillo, 20 de junio de 2019.

Señora: BERTHA VILCHEZ

Directora de la I.E.P “Kids Zone”

Es grato dirigirme a usted para presentarme: Alicia del Carmen Puertas Chiguala, identificada con DNI N° 18122015 y Código de Matricula N° 7001211771; estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, me encuentro desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

“Habilidades Directivas y el Trabajo en Equipo Docente de las Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial, Sector Noreste Trujillo – 2019”

En este sentido, solicito a su digna persona se me brinde la facilidad para ingresar a su Institución Educativa, a fin de poder aplicar entrevistas y/o encuestas a los docentes, requisito indispensable para obtener el grado en mención.

Por lo Expuesto, y no dudando de su aceptación, me suscribo de usted:

Atentamente

Alicia del Carmen Puertas Chiguala
Licenciada en Educación Inicial



ANEXO 07- D:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Escuela de Posgrado

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Trujillo, 20 de junio de 2019.

Señora Kely Argomedo Blas.

Directora de la I.E.P "Victoria María Reiche"

Es grato dirigirme a usted para presentarme: Alicia del Carmen Puertas Chiguala, identificada con DNI N° 18122015 y Código de Matricula N° 7001211771; estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, me encuentro desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"Habilidades Directivas y el Trabajo en Equipo Docente de las Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial, Sector Noreste Trujillo – 2019"

En este sentido, solicito a su digna persona se me brinde la facilidad para ingresar a su Institución Educativa, a fin de poder aplicar entrevistas y/o encuestas a los docentes, requisito indispensable para obtener el grado en mención.

Por lo Expuesto, y no dudando de su aceptación, me suscribo de usted:

Atentamente

Alicia del Carmen Puertas Chiguala
Licenciada en Educación Inicial



ANEXO 07- E:



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
Escuela de Posgrado

“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”

Trujillo, 20 de junio de 2019.

Señor Leónidas Sánchez.

Director de la I.E.P “Bertolt Brecht”

Es grato dirigirme a usted para presentarme: Alicia del Carmen Puertas Chiguala, identificada con DNI N° 18122015 y Código de Matricula N° 7001211771; estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, me encuentro desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

“Habilidades Directivas y el Trabajo en Equipo Docente de las Instituciones Educativas Privadas del Nivel Inicial, Sector Noreste Trujillo – 2019”

En este sentido, solicito a su digna persona se me brinde la facilidad para ingresar a su Institución Educativa, a fin de poder aplicar entrevistas y/o encuestas a los docentes, requisito indispensable para obtener el grado en mención.

Por lo Expuesto, y no dudando de su aceptación, me suscribo de usted:

Atentamente



Alicia del Carmen Puertas Chiguala
Licenciada en Educación Inicial

ANEXO 08 – A:



CONSTANCIA DE ASESORIA

Yo, EDUARDO YACHE CUENCA, Doctor en Estadística de la Universidad Nacional de Trujillo, hace CONSTAR que asesoró la concordancia de los resultados con la base de datos, de la Investigación Titulada:

HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL TRABAJO EN EQUIPO DOCENTE DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DEL NIVEL INICIAL - SECTOR NORESTE TRUJILLO, 2019.

Siendo la población muestral de 20 docentes de las Instituciones Educativas de nivel Inicial del sector noreste de Trujillo, donde se contrastó y validó las hipótesis de investigación con la prueba estadística de spearman (prueba no paramétrica) y pearson (prueba paramétrica) basando en la prueba de normalidad de Shapiro Wilk, siendo ello significativos ($p < 0.05$).

Se expide el presente para los fines convenientes.

Trujillo, 19 de Julio del 2019.

 **ASESORÍA Y CONSULTORÍA ESTADÍSTICA
SOLUCIONES**
Eduardo Yache Cuenca

Dr YACHE CUENCA EDUARDO JAVIER
Colegio de Estadísticos del Perú GOESPE 428
948668959 949310911

ANEXO 09-A:

REGISTRO FOTOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicó el cuestionario a las docentes de las 5 instituciones educativas:



Institución educativa Privada Abraham Valdelomar

ANEXO 09-B:



Institución educativa Privada Juan Gutenberg



Institución educativa Privada Kids Zone

ANEXO 09-C:



Institución educativa Privada Bertolt Brecht



Institución educativa Privada Victoria María Reiche.