



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

**TESIS**

**LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO, EN LOS  
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CLORINDA  
MATTO DE TURNER, CUSCO, 2022**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Br. YESENIA CHOQUEHUANCA CONDORI

**ASESOR:**

Dr. SALOMON VASQUEZ VILLANUEVA

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8824-6176>

**CUSCO – PERÚ**

**2024**

## INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, asesor del trabajo de investigación/tesis titulado: Liderazgo directivo y Trabajo en equipo, en los docentes de la Institución educativa Clorinda Matto de Tuenen, Cusco, 2022

presentado por: Yesenia Choquehuanca Condori

con Nro. de DNI: 48539841, para optar el título profesional/grado académico de Maestro en educación mención gestión de la educación

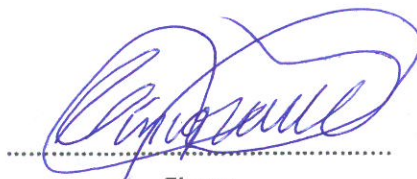
Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del *Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC* y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 3%

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, adjunto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 20 de Febrero de 2024



Firma

Post firma Dr. Salomón Vásquez Villanueva

Nro. de DNI 10169495

ORCID del Asesor <https://orcid.org/0000-0001-8824-6176>

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid:27259:332423082

NOMBRE DEL TRABAJO

LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CLORINDA MATTO D

AUTOR

YESENIA CHOQUEHUANCA CONDORI

RECUENTO DE PALABRAS

**29259 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**172133 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**158 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.6MB**

FECHA DE ENTREGA

**Feb 15, 2024 1:50 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Feb 15, 2024 1:52 PM GMT-5**

### ● 3% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 3% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

**DEDICATORIA**

*A mi hijo, Andree, con mucho amor, por entenderme; apoyarme en todo lo que me propongo y, por ser fuente de mi crecimiento profesional.*

*A mis padres: Elisa y Nicolás, por haberme inculcado siempre el valor del estudio, dedicación y esfuerzo. ¡Gracias a ello pude hacer realidad mis metas!*

*A mis amigas y hermanas, que en las buenas y en las malas, estuvieron apoyándome emocionalmente. Ellas fueron una pieza muy importante para lograr este objetivo.*

Yesenia

## AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincera gratitud a mis maestros, que con su sabiduría me orientaron en cada etapa de este proyecto.

Particularmente, agradezco al Dr. Salomón Vásquez Villanueva por su paciencia y respaldo, que me ayudaron a alcanzar este objetivo tan deseado.

Asimismo, mi gratitud a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y a la I. E. Clorinda Matto de Turner, por proporcionarme las herramientas y recursos esenciales para realizar mi investigación. Sin su apoyo inquebrantable, no habría conseguido estos resultados.

Finalmente, expreso mi agradecimiento a mis padres, compañeros, amigas y familiares por estar a mi lado en los momentos en que mi entusiasmo flaqueaba. En particular, destaco a mi hijo Andree, quien siempre ha estado presente, apoyándome en cada proyecto que emprendí.

¡Muchísimas gracias a todos!

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>x</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación problemática .....	1
1.2 Formulación del problema .....	7
1.2.1 Problema general.....	7
1.2.2 Problemas específicos .....	7
1.3 Justificación de la investigación .....	7
1.4 Objetivos de la investigación.....	9
1.4.1 Objetivo general .....	9
1.4.2 Objetivos específicos.....	10
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>11</b>
2.1 Bases teóricas.....	11
2.1.1 Liderazgo directivo.....	11
2.1.1.1 Concepto y definiciones .....	11
2.1.1.2 Dimensiones del liderazgo directivo .....	11
2.1.1.3 Estilos de liderazgo y sus características.....	18
2.1.1.4 Mitos del liderazgo .....	20
2.1.1.5 Liderazgo académico.....	22
2.1.1.5.1. Tipos de liderazgo académico.....	22
2.1.2. Trabajo en equipo .....	25
2.1.2.1. Conceptos y definiciones.....	25
2.1.2.2. Dimensiones de trabajo en equipo.....	26

2.1.2.3. Mitos del trabajo en equipo .....	30
2.1.2.4. Tipos de trabajo en equipo.....	31
2.1.2.5. Estrategias para la formación .....	32
2.1.2.6. Características del trabajo en equipo .....	33
2.1.2.7. Importancia del trabajo en equipo .....	34
2.1.2.8. Ventajas del trabajo en equipo.....	35
2.1.2.9. Limitaciones del trabajo en equipo.....	36
<b>2.2. Marco conceptual.....</b>	<b>37</b>
2.3. Antecedentes de la investigación .....	39
2.3.2. A nivel internacional .....	39
2.3.3. A nivel nacional.....	41
2.3.4. A nivel local .....	43
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>45</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>45</b>
3.1. Hipótesis .....	45
3.1.2. Hipótesis principal.....	45
3.1.3. Hipótesis específicas .....	45
3.2. Identificación de variables y dimensiones .....	45
3.2.2. Variable 1: liderazgo directivo .....	45
3.2.3. Variable 2: “Trabajo en equipo” .....	46
3.3. Operación de variables.....	47
3.3.2. Operación de la variable: liderazgo directivo.....	47
3.3.3. Operación de la variable: trabajo en equipo .....	49
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>51</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>51</b>
4.1. Ámbito del estudio: localización política y geográfica .....	51
4.2. Tipo, diseño y nivel de investigación .....	51
4.2.2. Tipo .....	52
4.2.3. Diseño.....	52
4.2.4. Nivel .....	53
4.3. Unidad de análisis.....	54
4.4. Población de estudio .....	54

4.5. Tamaño de la muestra .....	55
4.6. Técnicas de selección de la muestra .....	55
4.7. Técnicas de recolección de la información.....	56
4.7.2. Técnicas.....	56
4.7.3. Instrumento.....	56
4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información .....	57
4.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas .....	58
4.9.2. Validez del instrumento.....	58
4.9.3. Confiabilidad del instrumento .....	61
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>62</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>62</b>
5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados.....	62
5.2. Prueba de hipótesis .....	96
5.3. Discusión .....	102
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>108</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>128</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> “Operacionalización de variables” “Liderazgo directivo” dimensiones - Barrientos y Alania (2021). .....	47
<b>Tabla 2</b> Operacionalización de variables “Trabajo en equipo” Dimensiones - Mariana Cárdenas (Cardenas, 2011) .....	49
<b>Tabla 3</b> Localización política y geográfica de la I. E. Clorinda Matto de Turner .....	51
<b>Tabla 4</b> Población del nivel primario .....	54
<b>Tabla 5</b> Población del nivel secundario .....	54
<b>Tabla 6</b> Distribución de la población del Colegio Clorinda Matto de Turner .....	55
<b>Tabla 7</b> Resumen de la evaluación de los jueces expertos.....	59
<b>Tabla 8</b> Índice de confiabilidad de la variable Liderazgo Directivo.....	61
<b>Tabla 7</b> Índice de Confiabilidad de la variable Trabajo en Equipo .....	61
<b>Tabla 8</b> Sexo al que pertenece la muestra .....	62
<b>Tabla 9</b> Nivel educativo donde labora el docente .....	63
<b>Tabla 10</b> “Prueba de normalidad” .....	64
<b>Tabla 11</b> Dimensión liderazgo académico .....	66
<b>Tabla 12</b> Dimensión liderazgo situacional.....	68
<b>Tabla 13</b> Dimensión liderazgo innovador.....	70
<b>Tabla 14</b> Dimensión liderazgo técnico.....	72
<b>Tabla 15</b> Dimensión liderazgo estratégico.....	74
<b>Tabla 16</b> Dimensión habilidades complementarias .....	76
<b>Tabla 17</b> Dimensión actitud positiva .....	78
<b>Tabla 18</b> Dimensión presencia de un objetivo .....	80
<b>Tabla 19</b> Dimensión metas específicas .....	82
<b>Tabla 20</b> Dimensión responsabilidades compartidas .....	84

<b>Tabla 21</b>	Dimensión comunicación efectiva.....	86
<b>Tabla 22</b>	Dimensión reconocimiento de aportes.....	88
<b>Tabla 24</b>	Variable trabajo en equipo.....	92
<b>Tabla 25</b>	Liderazgo del director.....	93
<b>Tabla 26</b>	Trabajo en equipo.....	95
<b>Tabla 27</b>	Prueba de correlación: hipótesis general.....	97
<b>Tabla 28</b>	Prueba de correlación: primera hipótesis específica.....	98
<b>Tabla 29</b>	Prueba de correlación: segunda hipótesis específica.....	99
<b>Tabla 30</b>	Prueba de correlación: tercera hipótesis específica.....	100
<b>Tabla 31</b>	Prueba de correlación: cuarta hipótesis específica.....	101
<b>Tabla 32</b>	Prueba de correlación: quinta hipótesis específica.....	102

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Sexo al que pertenece la muestra .....	62
<b>Figura 2</b> Nivel educativo donde labora el docente .....	63
<b>Figura 3</b> Liderazgo del director .....	93
<b>Figura 4</b> Trabajo en equipo .....	95

## Resumen

Este estudio tiene por propósito determinar la relación entre el liderazgo del director y el trabajo en equipo entre los profesores de la I. E. Clorinda Matto de Turner durante el año 2022. A través de una metodología correlacional básica y cuantitativa. Para la recolección de data, se distribuyeron cuestionarios entre los 140 docentes de la institución, esto tanto en el nivel primario como en el secundario. Los resultados mostraron una correlación estadísticamente significativa y sólida ( $\rho = 0,869$ ,  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo directivo y el rendimiento en el trabajo en equipo. Lo que sugiere que un liderazgo eficaz influye directamente en la colaboración entre los docentes. Aunque se requiere más investigación para identificar los rasgos específicos de liderazgo que contribuyen a esta asociación, los hallazgos subrayan la necesidad de identificar prácticas que fortalezcan el trabajo en equipo y, por ende, mejoren los resultados educativos en la escuela. También se concluyó que existen correlaciones significativas entre diversos estilos de liderazgo y la dinámica de trabajo en equipo entre los docentes. Se identificó una relación positiva entre el liderazgo académico y el trabajo en equipo, así como correlaciones moderadas en el liderazgo situacional, innovador, técnico y estratégico con la colaboración entre el personal docente. Estos resultados indican que distintos enfoques de liderazgo pueden impactar de manera positiva en la efectividad del trabajo en equipo dentro de la institución.

**Palabras clave:** liderazgo directivo, liderazgo académico, liderazgo situacional, trabajo en equipo

## Abstract

This study investigated the relationship between the director's leadership and teamwork among I. E. Clorinda Matto de Turner teachers during the year 2022. Through a basic and quantitative correlational methodology. For data collection, questionnaires were distributed among the 140 teachers of the institution, both at the primary and secondary levels. The results showed a statistically significant and strong correlation ( $\rho = 0.869$ ,  $p = 0.000$ ) between directive leadership and teamwork performance. This suggests that effective leadership directly influences collaboration among teachers. Although more research is required to identify the specific leadership traits that contribute to this association, the findings underscore the need to identify practices that strengthen teamwork and thereby improve educational outcomes in school. It was also concluded that there are significant correlations between various leadership styles and the teamwork dynamics among teachers. A positive relationship was identified between academic leadership and teamwork, as well as moderate correlations in situational, innovative, technical and strategic leadership with collaboration among teaching staff. These results indicate that different leadership approaches can positively impact the effectiveness of teamwork within the institution.

**Keywords:** directive leadership, academic leadership, situational leadership, teamwork

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en responder al cuestionamiento central: ¿En qué medida el liderazgo directivo guarda relación con el trabajo colaborativo de los docentes en la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner en el año 2022? El principal objetivo es estudiar el efecto del liderazgo directivo en la colaboración entre los profesores de dicho centro educativo durante el año mencionado. Se plantea la hipótesis de la presencia de una conexión significativa entre el liderazgo directivo y la dinámica de trabajo en equipo entre los profesores de la I. E. Clorinda Matto de Turner en 2022. Para lograr este objetivo y verificar las hipótesis planteadas, la investigación sigue una estructura organizada en capítulos, conforme a los protocolos establecidos por la universidad.

En el capítulo I, titulado "Planteamiento del problema", se abordan el contexto problemático, las cuestiones a tratar (tanto generales como específicas), la razón de ser del estudio y los objetivos (tanto el general como los específicos).

El capítulo II, llamado "Marco teórico conceptual", engloba las fundamentaciones teóricas sobre el liderazgo directivo (incluyendo conceptos, teorías, dimensiones e importancia) y el trabajo en equipo (abarcando conceptos, dimensiones, estrategias, teorías y enfoques).

En el capítulo III, denominado "Hipótesis y Variables", se presentan las hipótesis (principal y específicas), la determinación de las variables junto con sus respectivas dimensiones, y la operacionalización de dichas variables, enfocándose en el liderazgo directivo y el trabajo en equipo.

El capítulo IV, titulado "Metodología", aborda el escenario de estudio, la naturaleza, el diseño y la profundidad de la investigación. También incluye la unidad bajo estudio, la población objetivo, el alcance de la muestra, los métodos de selección, los procedimientos

de recolección de datos, así como las técnicas empleadas para el estudio y comprensión de la información.

El capítulo V, denominado "Resultados y Discusión", se centra en el tratamiento, estudio e interpretación de los datos. Además, se discuten los hallazgos, se someten a prueba las hipótesis (tanto la principal como las específicas) y se presentan los resultados asociados a cada una de ellas. Asimismo, en esta sección se listan las conclusiones, se ofrecen recomendaciones y se detalla la propuesta formulada por el investigador.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Situación problemática

El liderazgo directivo en contextos escolares ha tomado una importante presencia en las investigaciones y en las discusiones dentro del contexto internacional, debido a que involucra de manera directa a la mejora de varias dimensiones de las instituciones educativas de la región. Esto ha llevado a un incremento de la presencia de políticas educativas en la agenda a nivel internacional. A pesar de ello, en los países de la región latinoamericana, aún se evidencian problemas en cuanto a la aplicación de estas políticas educativas, debido a que no se presta la debida atención al conjunto de dimensiones que afectan la calidad escolar, siendo parte de estos el liderazgo de los directores y la colaboración grupal de los docentes (Weinstein y Hernández, 2014).

Según la Unesco, Chile es uno de los países que mejor se ha desempeñado en el área del liderazgo directivo, con 8431 directores en servicio para el año 2014, donde el 48,80% se desempeñan en educación pública y el 51,20% en educación privada. Este país destaca en Latinoamérica debido a que sus políticas de evaluación docente son rigurosas, puesto que se realiza una evaluación anual, a nivel municipal, en donde se evalúa el desempeño y plan de trabajo propuesto del director, y un desempeño deficiente es equivalente a la destitución del cargo. Por otro lado, este país opta también por crear incentivos selectivos para los docentes que demuestran alto liderazgo directivo. (Unesco, 2014).

Este país, durante la última década, se ha tomado una serie de medidas políticas orientadas a abordar la problemática del liderazgo directivo. De manera que este pueda ser fortalecido. De forma paralela, se ha considerado incrementar las investigaciones en esta área. En este país, la posición directiva es establecida en un plazo de cinco años, con la posibilidad de reelección. El liderazgo directivo, es una de las principales funciones de los directivos



educativos, distinguiéndose este país por el foco y acotación en el liderazgo pedagógico (Weinstein y Hernández, 2014).

Por otro lado, con respecto al trabajo en equipo dentro del contexto del liderazgo directivo educativo chileno, es necesario mencionar puntos clave para tener un panorama de la situación. En primer lugar, los directores escolares, tienen la atribución de despedir a un 5% de docentes que han sido mal evaluados. En segundo lugar, también tienen la libertad y posibilidad de designar a su equipo de trabajo. Con todo ello, el equipo directivo posee funciones específicas, se busca relevar la carga del liderazgo dentro de las escuelas chilenas. Entonces, a diferencia de otros países de la región Latinoamericana, solo en este país se posibilita al director de la escuela designar su equipo de trabajo, posibilitando relevar el liderazgo conforme considere pertinente (Weinstein y Hernández, 2014).

En Brasil, por otro lado, el cargo directivo se encuentra establecido en cuatro años con posibilidad de reelección. En este país, existe un 64% de directores que laboran en zona urbana y un 36% de directores en zona rural, la edad promedio de los directivos es de 41 años (Unesco, 2014).

En el caso de Brasil, la selección del equipo directivo es heterogénea, cada estado federal posee sus propias formas procedimentales para seleccionar el equipo directivo, con miras a una gestión democrática. Con respecto al liderazgo, no se ha considerado presentar explícitamente criterios referidos a la gestión y al liderazgo académico en este país, solamente se exige la presencia de un título profesional de docente (Aravena, 2020).

Por otro lado, el trabajo de los equipos directivos se encuentra mediado por la elección de postulantes, los cuales son escogidos a partir de una votación directa, facultativa y secreta, donde sufragan desde estudiantes mayores a nueve años, hasta docentes y presidentes de la junta de vecinos. Este modelo de selección de equipos de trabajo es representativo en aproximadamente el 68% del estado brasileño (Aravena, 2020).

En Colombia, por su parte, existe un aproximado total de 8447 directores, de los cuales, el 60,4% pertenece a la jurisdicción urbana y el 39,6% a la jurisdicción rural, el promedio de edad de los directivos educativos colombianos oscila en 53 años (Unesco, 2014).

En el país colombiano, la problemática del liderazgo directivo ha sido considerada de forma importante, debido a la incidencia que tiene este aspecto en dimensiones educativas de eficacia y calidad. De esta forma, en este país se han venido desarrollando otras iniciativas asociadas al fomento del liderazgo escolar. A pesar de ello, no se han desarrollado propuestas específicas que aborden las funciones y necesidades de los directores educativos (MEN - Colombia, 2022).

Con respecto al trabajo en equipo, en Colombia se han propuesto prácticas de liderazgo adecuadas, donde asocian un correcto liderazgo personal con un buen trabajo en equipo; es decir, el desarrollo y bienestar del directivo potencian la conexión y la motivación con el equipo humano del que se encuentra a cargo. Además, en Colombia se exige a los directores promover la formación de su equipo directivo de manera que se pueda dinamizar y transformar las prácticas educativas para alcanzar una educación de calidad. Entonces, en balance, en este país, se asocia de manera importante al liderazgo directivo con una correcta disposición de los equipos de trabajo (MEN - Colombia, 2022).

La Unesco ha identificado que, en el Perú, el 74,9% de directores se desempeñan en el nivel primario y un 24,1% se desempeñan en el nivel secundario, con un total de 34 484, de estos, la mayoría (83%) laboran en educación pública (Unesco, 2014).

Estos datos nos pueden ofrecer una orientación de que la prevalencia de problemáticas se encuentra dentro de los espacios de educación pública, debido a que la mayoría de los directivos en el país se desempeñan dentro de este sector.

Siguiendo esta línea, en el Perú, el liderazgo directivo ha venido cobrando relevancia en investigaciones nacionales. Un metaanálisis realizado por Portilla et al. (2023), al revisar

investigaciones realizadas en territorio peruano, llegó a la conclusión que, de manera general, la mayoría de las pesquisas coinciden en la conclusión de que el liderazgo directivo tiene una asociación significativa con la organización y el clima escolar. Además, se establece que los directivos deben fomentar un ambiente de cooperación entre los miembros. Sin embargo, esta última afirmación la realiza en pro de una sugerencia, por lo que se deduce que existe un vacío en el conocimiento de la asociación entre el trabajo en equipo y el liderazgo directivo con sus colaboradores.

Una información recolectada en el sur del país, de manera específica en el departamento de Arequipa, muestra deficiencias importantes por parte de los directivos para diseñar de manera participativa instrumentos de gestión educativa, esto incluye a su equipo de trabajo. Estos datos nos podrían indicar deficiencias significativas en el liderazgo directivo. Lo que se asocia a una inadecuada participación del equipo de trabajo, afectando de esta manera al proceso de decisión (Vela et al., 2020)

En la ciudad del Cusco, la problemática del liderazgo directivo presenta ciertos matices. La pesquisa realizada por Condori (2020), evidencia esta situación en instituciones educativas del Cusco. Así, los datos indican, a partir de la percepción de docentes, que existe un vínculo entre el liderazgo de los directores y la organización escolar. De esta manera, el desempeño directivo relacionado a la capacidad de liderazgo tiene que ver también con una organización favorable.

Sin embargo, la problemática del trabajo en equipo y las capacidades de liderazgo del director, aún queda por ser investigada, ya que no se ha precisado la asociación existente entre estos de manera específica. Pues si bien, se ha establecido un panorama general del escenario educativo en las instituciones cusqueñas, es necesario realizar un análisis más detallado debido a que el trabajo en equipo se trata de un microentorno. Por lo tanto, la problemática aún queda en cuestión.

La I. E. Clorinda Matto de Turner presenta esta problemática, puesto que, en el año 2022, como resultado del virus del COVID-19 y la pandemia que causó, se alteró de manera inesperada la jornada escolar tradicional. Esta situación encaminó a la adaptación de trabajo educativo virtual con el fin de que las labores escolares no se detuvieran. Así, el liderazgo directivo se enfrentó a un nuevo desafío. La denominada, en ese entonces, “Nueva normalidad”, ha requerido de un trabajo directivo mucho más capacitado, con la disposición de liderar de forma eficiente, sobre todo en tiempos de crisis.

La Institución Educativa Clorinda Matto de Turner es una I. E. ubicada en la ciudad del Cusco, pertenece al sistema de educación público y ofrece el servicio educativo, tanto para grados primarios como secundarios. Esta I. E. está conformada por 140 trabajadores, entre docentes y directivos, los cuales trabajan de forma conjunta para brindar un buen servicio educativo. No obstante, en esta institución se han presentado inconvenientes pertinentes al tema de investigación, es decir, referente al liderazgo de los directores y al trabajo en equipo que ejercen los docentes.

Una observación inicial da cuenta que el equipo directivo posee ciertas falencias en cuanto a las competencias generales de liderazgo directivo. De acuerdo con algunas opiniones de los docentes, se ha detectado una posible tendencia al individualismo, manifestando una preferencia a trabajar de forma aislada, sin tomar en cuenta al equipo de trabajo, por parte del director. Por otro lado, en cuanto a las actividades del trabajo colegiado, los docentes también han opinado que sienten que existe una tendencia al individualismo, lo que conlleva a una tendencia hacia una insuficiencia en el compromiso de trabajo.

Estas posibles falencias corresponden a ciertos aspectos del liderazgo que deben ser contemplados por los organismos evaluadores, puesto que forman parte de las aptitudes de liderazgo que debe ejercer un director; estos son: el liderazgo académico, que hace referencia a la planificación de los contenidos académicos que se desarrollarán en el transcurso del año

escolar; y el liderazgo situacional, referente a la capacidad de resolver problemas que puedan presentarse de improviso, apelando a la capacidad de adaptación que debe tener el director.

También se encuentra el liderazgo innovador, que refiere a la capacidad de buscar siempre la optimización de todos los procesos correspondientes al desarrollo académico. Por otro lado, se encuentra el liderazgo técnico, el cual hace referencia a la capacidad de emplear técnicas de gestión y manejo de personal. Por último, se encuentra el liderazgo estratégico, que inspira el planteamiento de estrategias para optimizar la calidad educativa en todas las esferas de desarrollo académico. Todas estas dimensiones se demuestran, también, en la capacidad de inspirar a los docentes y todos los administrativos, puesto que la optimización de la calidad educativa depende mucho del trabajo en equipo entre docentes y directivos.

Esta situación podría provocar en la I. E. fuertes falencias en diversos ámbitos. Se tiene la posibilidad de que la falta de compromiso originada por la problemática del liderazgo, al estar está relacionada con la organización escolar, ocasione retrasos en actividades programadas para la ejecución de los ejercicios de enseñanza en la institución. Por otro lado, de manera específica, con respecto al equipo de trabajo, este podría encontrarse desmotivado por la insuficiencia en el liderazgo directivo, con la posibilidad de que la toma de decisiones futuras no sean las pertinentes para abordar las necesidades de diversa índole de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner.

Por lo tanto, es necesario abordar esta problemática evidenciada en la institución educativa. De manera que, con la investigación realizada, se puedan abordar de forma directa los aspectos en los que se encuentran las insuficiencias y falencias. Así, se tendrá la potencialidad de mejorar la gestión educativa, en pro de optimizar los servicios de la institución, en contribución al desarrollo estudiantil, de docentes y padres de familia.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿En qué medida el liderazgo directivo se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿En qué medida el liderazgo académico se relaciona con el trabajo en equipo, en docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?
- b) ¿En qué medida el liderazgo situacional se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?
- c) ¿En qué medida el liderazgo innovador se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?
- d) ¿En qué medida el liderazgo técnico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?
- e) ¿En qué medida el liderazgo estratégico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?

## **1.3 Justificación de la investigación**

### **a. Justificación teórica**

La presente investigación se fundamenta teóricamente de manera sólida y completa. Al relacionar la investigación con el liderazgo de los directores y la colaboración grupal, se arroja luz sobre la dinámica específica del contexto peruano, destacando las capacidades de liderazgo, la relevancia del género en una institución históricamente feminista, y su impacto en el trabajo en equipo. La contextualización cultural y social se enriquece al considerar datos demográficos y tendencias históricas, mientras que la relación con la herencia feminista de la institución se explora en profundidad. La investigación se compromete con el rigor académico,

basándose en estudios probados para respaldar su sustento teórico y, al mismo tiempo, enfatiza su contribución práctica a iniciativas de reforma educativa, proporcionando perspectivas basadas en evidencia para mejorar prácticas escolares y el éxito estudiantil. Este enfoque no solo enriquecerá el capital cultural de la universidad, la ciudad y el país, sino que, también, destaca cómo los resultados pueden ser aplicados directamente por los actores clave en la comunidad educativa.

#### **b. Justificación práctica**

Desde una perspectiva práctica, el presente estudio adquiere una importancia inmensa, dado su impacto directo en la cotidianidad de profesores y estudiantes, con el potencial de generar mejoras significativas en las prácticas de enseñanza, la participación estudiantil y el rendimiento escolar en general. La identificación de liderazgo directivo que fomenten la colaboración y la comunicación entre los profesores puede proporcionar a los administradores escolares herramientas prácticas para construir un entorno de enseñanza más cohesionado y de apoyo, lo que podría resultar en una mejora en la moral docente, la reducción del estrés y una experiencia de aprendizaje más positiva para los estudiantes. Además, al investigar la relación entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo, la investigación puede ofrecer conocimientos valiosos para los propios profesores, capacitándolos para realizar ajustes conscientes en sus prácticas con el objetivo de maximizar su impacto en el aprendizaje. Por último, los hallazgos del estudio pueden informar el desarrollo de intervenciones específicas y programas de desarrollo profesional, dirigidos tanto a profesores como a administradores, abordando brechas identificadas en el liderazgo o áreas para mejorar la dinámica del equipo. En conjunto, estos resultados pueden contribuir significativamente a la creación de un entorno de aprendizaje más efectivo y eficiente para todos los involucrados.

### **c. Justificación metodológica**

Desde una perspectiva práctica, este estudio se distingue por su estricta adhesión a las rigurosas normas de la séptima edición de las normas APA, garantizando procedimientos transparentes y replicables que contribuyen significativamente al cuerpo general de investigación en liderazgo directivo. La metodología empleada no solo permite la medición precisa de variables clave, como liderazgo directivo y trabajo en equipo, facilitando la obtención de hallazgos estadísticamente significativos, sino que también sienta las bases para una generalización sólida de los resultados. Aunque este estudio no puede establecer causalidad, arroja luz sobre posibles asociaciones entre liderazgo directivo, trabajo en equipo, abriendo el camino para futuros estudios experimentales que profundicen en estas relaciones. Además, al proporcionar una instantánea del estado actual de la escuela, el estudio ofrece datos de referencia valiosos para estudios longitudinales que puedan seguir cambios a lo largo del tiempo y evaluar el impacto de posibles intervenciones basadas en los hallazgos. En suma, la rigurosidad metodológica de este estudio y su enfoque en relaciones mensurables no solo allanan el camino para investigaciones adicionales, sino que también ofrecen perspectivas valiosas para la mejora práctica tanto dentro de la escuela del estudio como en el panorama educativo en general.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar en qué medida el liderazgo del directivo se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.



### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Determinar en qué medida el liderazgo académico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.
- b) Determinar en qué medida el liderazgo situacional se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.
- c) Determinar en qué medida el liderazgo innovador se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.
- d) Determinar en qué medida el liderazgo técnico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.
- e) Determinar en qué medida el liderazgo estratégico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Bases teóricas

##### 2.1.1 Liderazgo directivo

###### 2.1.1.1 Concepto y definiciones

Se caracteriza al liderazgo, como un procedimiento mediante el cual los líderes ejercen influencia sobre los seguidores para estimular el logro de objetivos institucionales, fomentando transformaciones educativas orientadas hacia la calidad y la excelencia. (Macías et al., 2018). Según Rojas y Gaspar (2006, citados por García, 2019), es la habilidad de un director para dirigir efectivamente a una agrupación específica de individuos en un entorno educativo se manifiesta a través del liderazgo directivo. Su influencia posee el potencial de modificar las dinámicas interpersonales.

El liderazgo directivo constituye un espacio que contribuye significativamente a optimizar tanto las condiciones laborales como los procesos de enseñanza de los docentes, generando así impactos positivos sobre el aprendizaje de los estudiantes. (Aparicio et al., 2020). Asimismo, se define como la capacidad que implica la determinación y la influencia en las actividades y comportamientos de un grupo específico. Estas metas se alcanzan a través de procesos de interacción personal que engendran motivación, inspiración, organización y movilización colectiva hacia objetivos compartidos (Maque y Quispe, 2021).

El liderazgo implica la habilidad de abordar de manera armonizada los problemas significativos a través de la colaboración eficaz de grupos humanos. Estos problemas, inherentemente desafiantes, representan situaciones que facilitan la comprensión del liderazgo, y explorar estos contextos es una tarea esencial y sumamente fascinante.

###### 2.1.1.2 Dimensiones del liderazgo directivo

Estas mismas han sido consideradas por el estudio de Barrientos y Alania (2021).

### **a) Liderazgo académico**

Es la destreza y aptitud de los líderes en instituciones educativas, especialmente en el ámbito de la educación superior, para dirigir y guiar de manera efectiva a la comunidad académica. Implica tomar decisiones estratégicas, la gestión de recursos, el fomento de la excelencia académica, y la creación de un ambiente que favorezca el aprendizaje, la investigación y la innovación. El líder académico debe inspirar y motivar a los miembros de la institución, alineando las metas y valores con la misión educativa y asegurando que se cumplan los objetivos de la escuela (Villasis, 2021). Un liderazgo académico eficaz se manifiesta en una constelación de atributos, que incluyen una mentalidad visionaria capaz de articular una dirección académica convincente; una comprensión aguda de las necesidades de profesores y estudiantes, fomentando un entorno de inclusión y compromiso intelectual; habilidades de comunicación y resolución de conflictos, navegando entre perspectivas diversas y facilitando la colaboración; perspicacia estratégica y experiencia en asignación de recursos, asegurando la alineación con la misión de la institución; y un compromiso inquebrantable con la excelencia académica, impulsando la mejora continua e innovación en la enseñanza, investigación y becas. (M. Hernández, 2013).

El liderazgo académico se caracteriza por la capacidad de un líder para inspirar, guiar y motivar a un grupo en un entorno educativo. Algunas de las características incluyen:

- **Conocimiento profundo.** Un líder académico debe tener un profundo conocimiento en su área de especialización. Esto no solo inspira confianza en los seguidores, sino que también les permite liderar con autoridad y credibilidad.
- **Habilidades pedagógicas.** La capacidad de enseñar y comunicar efectivamente es crucial en el liderazgo académico. Los líderes académicos deben ser capaces de transmitir conocimientos y fomentar el aprendizaje en su equipo.

- Mentoría. El liderazgo académico a menudo implica la mentoría y el desarrollo de habilidades en los demás. Los líderes deben ser capaces de identificar y nutrir el talento dentro de su equipo.

#### **b) Liderazgo situacional**

Este enfoque se dedica a la administración del personal, partiendo desde la misión de la institución y adaptándose a diversas situaciones que puedan surgir en el entorno educativo. Se aborda con una perspectiva orientada a la transformación. Implica la necesidad de inteligencia para asignar responsabilidades y guiar al equipo de manera efectiva (Garbanzo y Orozco, 2015). El liderazgo situacional se distingue por su enfoque dinámico y adaptativo, caracterizado por la capacidad del líder para diagnosticar el nivel de desarrollo de los seguidores y ajustar su comportamiento en consecuencia. Esto implica un repertorio de estilos de liderazgo que abarcan niveles altos y bajos de comportamientos directivos y de apoyo, adaptados a la competencia y la confianza del seguidor en la tarea específica en cuestión. A través de este enfoque flexible, los líderes situacionales fomentan el aprendizaje y el crecimiento, capacitando a los seguidores para progresar de la dependencia a la autonomía en el contexto de alcanzar los objetivos del equipo. (Rivera y Delgado, 2021).

El liderazgo situacional caracteriza a las diferentes circunstancias y contextos en los que se encuentra un equipo. Las características incluyen:

- Flexibilidad. Un líder situacional es capaz de ajustar su estilo de liderazgo según las necesidades específicas de la situación. Puede ser autocrático en momentos de crisis o democrático cuando se requiere la participación activa del equipo.
- Diagnóstico de situaciones. La capacidad de evaluar con precisión las situaciones y comprender las necesidades y habilidades del equipo es esencial. Esto permite al líder tomar decisiones informadas sobre el enfoque de liderazgo más efectivo.

- Comunicación efectiva. Un líder situacional debe ser un comunicador hábil para transmitir claramente las expectativas y guiar al equipo hacia los objetivos establecidos para cada situación específica.

### **c) Liderazgo innovador**

Se centra en optimizar los procedimientos existentes a través de enfoques más beneficiosos. Involucra a los educadores en la implementación de medidas que impulsen su crecimiento, acciones que no suelen llevarse a cabo habitualmente, estimulando de esta manera la vida académica. Este estilo de liderazgo se distingue por su paciencia, dado que los resultados en las instituciones educativas requieren tiempo para manifestarse (Garbanzo y Orozco, 2015). El liderazgo innovador encarna un conjunto distintivo de atributos, que incluye una inclinación hacia la resolución creativa de problemas y el pensamiento divergente. Marcados por una visión estratégica para el futuro, los líderes innovadores promueven la exploración, abrazando la incertidumbre y asumiendo riesgos calculados. Fomentan una cultura de apertura e inclusividad, alentando perspectivas diversas y la experimentación. Habilidadosos en la comunicación y la colaboración, galvanizan a los equipos al articular una visión convincente y capacitar a los individuos para que aporten sus talentos únicos. Poseyendo tanto tolerancia al riesgo como una comprensión aguda de las dinámicas del mercado, defienden nuevas ideas y enfrentan desafíos con resiliencia y adaptabilidad. Esta mezcla dinámica de visión, agilidad y enfoque centrado en las personas permite a los líderes innovadores impulsar soluciones revolucionarias e introducir cambios transformadores. (Fontalvo y Cienfuegos, 2020)

El liderazgo innovador se centra en la capacidad de un líder para fomentar la creatividad, la adaptabilidad y la implementación de nuevas ideas. Algunas características incluyen:

- Pensamiento creativo. Un líder innovador debe ser capaz de pensar más allá de las soluciones convencionales y fomentar un entorno en el que la creatividad sea valorada y recompensada.
- Riesgo calculado. La disposición a asumir riesgos calculados es esencial en el liderazgo innovador. Esto implica probar nuevas ideas y métodos, incluso si hay incertidumbre sobre los resultados.
- Fomentar la cultura de innovación. El líder debe crear una cultura organizacional que promueva la innovación, alentando a los miembros del equipo a proponer y probar nuevas ideas sin temor al fracaso.

#### **d) Liderazgo técnico**

Es la capacidad de un líder para dirigir y guiar a un equipo o una organización, centrándose especialmente en la competencia y el conocimiento técnico específico relacionado con las tareas o actividades del grupo. Este tipo de liderazgo implica poseer un entendimiento profundo de los aspectos técnicos y especializados de la industria o el campo en el que se trabaja (Campos et al., 2020). El liderazgo técnico prospera gracias a una poderosa combinación de experiencia e influencia. Exige un conocimiento tecnológico profundo que permita a los líderes navegar sistemas complejos y tomar decisiones informadas. Igualmente crucial es la capacidad para traducir las complejidades técnicas en comunicaciones claras y concisas, fomentando el trabajo en equipo y la alineación dentro del ámbito técnico. Los líderes técnicos efectivos priorizan la resolución de problemas, adoptando enfoques analíticos para identificar y superar desafíos. Su visión se extiende más allá de soluciones inmediatas, abarcando una mentalidad estratégica orientada a optimizar procesos, abrazar la innovación e impulsar avances tecnológicos. Más allá del dominio técnico, destacan en la mentoría y motivación de equipos, cultivando una cultura de aprendizaje continuo y colaboración que libera el potencial colectivo de su personal técnico. En esencia, el liderazgo técnico cierra la

brecha entre la maestría técnica y la colaboración efectiva, allanando el camino para la ejecución exitosa de proyectos y el avance de las fronteras tecnológicas. (Yañez y Rivero, 2020)

El liderazgo técnico se centra en la maestría de habilidades específicas y conocimientos técnicos relacionados con la industria o el campo de trabajo. Algunas características importantes incluyen:

- Competencia técnica. El líder técnico debe ser altamente competente en las habilidades y conocimientos técnicos requeridos por su industria. Esta competencia le permite guiar al equipo con autoridad y ofrecer soluciones basadas en un entendimiento profundo del trabajo.
- Mentoría técnica. Además de liderar, el líder técnico a menudo actúa como mentor, transfiriendo sus habilidades y conocimientos técnicos al equipo. Esto contribuye al desarrollo profesional de los miembros del equipo.
- Actualización continua. Dado que la tecnología y las prácticas cambian rápidamente, el líder técnico debe comprometerse con la actualización constante de sus habilidades y estar al tanto de las últimas tendencias en su campo.

#### **e) Liderazgo estratégico**

Es la capacidad de un líder para desarrollar y ejecutar estrategias efectivas que guíen a una institución a lograr las metas planeadas al largo plazo. Este tipo de liderazgo implica la habilidad para pensar de manera estratégica, anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno, tomar decisiones que alineen la organización con su visión y misión, y movilizar a los equipos para implementar las acciones necesarias (de la Cruz Llatas, 2023). El liderazgo estratégico exige una destreza multifacética que abarca una visión aguda a largo plazo. Comienza con la elaboración de una visión convincente, articulando un estado futuro que inspire y alinee a la organización. Los líderes estratégicos sobresalen en el análisis del entorno, evaluando

hábilmente las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas. Esta aptitud analítica informa su toma de decisiones, permitiéndoles navegar situaciones complejas y elegir el camino óptimo hacia adelante. La comunicación efectiva y la colaboración son cruciales, ya que traducen su visión en planes concretos y movilizan equipos hacia metas compartidas. Poseyendo una comprensión de la asignación de recursos y el diseño organizativo, diseñan estructuras eficientes y asignan recursos estratégicamente para maximizar el impacto. Finalmente, los líderes estratégicos adoptan la agilidad y la adaptación, permaneciendo receptivos a los cambios en el panorama y ajustando su curso con resiliencia y previsión. Esta poderosa combinación de visión, análisis, comunicación y flexibilidad les permite dirigir organizaciones hacia un éxito sostenido en un mundo dinámico y competitivo. (López-Lemus et al., 2020)

El liderazgo estratégico se enfoca en la capacidad de un líder para desarrollar y ejecutar estrategias efectivas que conduzcan al logro de metas a largo plazo. Estas son algunas características destacadas son:

- Visión a largo plazo. Un líder estratégico tiene una visión a largo plazo y puede anticipar cambios en el entorno empresarial. Esto le permite planificar y adaptar estrategias para asegurar el éxito a largo plazo.
- Toma de decisiones. La toma de decisiones estratégica implica evaluar cuidadosamente la información disponible y prever las implicaciones a largo plazo. El líder debe ser capaz de tomar decisiones informadas que beneficien la misión y los objetivos de la organización.
- Comunicación estratégica. Un líder estratégico debe ser un comunicador efectivo, capaz de articular la visión y la estrategia de manera clara y motivadora. La comunicación efectiva ayuda a alinear a todo el equipo hacia los objetivos estratégicos comunes.



### 2.1.1.3 Estilos de liderazgo y sus características

Se han reconocido numerosos enfoques directivos, y logrado el reconocimiento de atributos o cualidades de los directivos durante sus acciones (Abarca et al., 2020).

- **El liderazgo democrático.** Se distingue por fomentar la participación activa del grupo mediante el compromiso, el entusiasmo y el diálogo. El líder debe considerar todas las opiniones de los miembros, propiciar la comunicación, asignar responsabilidades y confiar en las habilidades del equipo. Además, busca impulsar la colaboración, centrarse en metas compartidas y nutrir una identidad de pertenencia. Aunque el liderazgo democrático es valioso, puede haber ocasiones en donde se necesite aplicar otros estilos de liderazgo para garantizar la toma de decisiones de alta calidad. (Villalva y Fierro, 2017). Este enfoque ocasionalmente es malinterpretado por ciertos miembros de la organización, quienes pueden percibirlo como una indicación de falta de capacidad para tomar decisiones, ya que aparentemente necesita el consentimiento de los subordinados para todas las acciones. Este malentendido surge cuando los subordinados prefieren recibir instrucciones directas para cumplir con sus responsabilidades, lo que motiva a considerar otras perspectivas (Abarca et al., 2020).
- **El estilo autocrático.** Este estilo de liderazgo se caracteriza por la ausencia de participación de los subordinados en la toma de decisiones. Los líderes adoptan una actitud autoritaria, no explican sus decisiones, modifican las responsabilidades sin consultar y establecen tareas y métodos de manera inflexible, sin dejar espacio para la iniciativa de los subordinados. Este enfoque es más común en instituciones militares o policiales, donde los subordinados simplemente reciben órdenes. Sin embargo, también puede estar presente en organizaciones civiles, donde puede formar parte de la cultura de la comunidad. Este estilo de liderazgo puede propiciar el abuso de autoridad (Abarca et al., 2020).

- **El estilo Laissez-Faire (liberal o consultivo).** Este estilo de liderazgo se caracteriza por la falta de dirección o guía por parte de los líderes. Los líderes dejan que los colaboradores tomen las decisiones, sin proporcionarles una dirección específica. Este enfoque puede ser eficaz si los colaboradores tienen un alto nivel de calificación y especialización en sus áreas de trabajo. Este estilo puede ayudar a desarrollar las habilidades y la innovación de los colaboradores. Sin embargo, algunos pueden interpretarlo como que los líderes son permisivos. Para que este enfoque tenga éxito, los colaboradores deben ser maduros y profesionales.
- **Liderazgo transaccional.** El liderazgo transaccional opera dentro de un marco de expectativas claras e intercambios explícitos. Distinguido por su enfoque en objetivos a corto plazo y motivación basada en el rendimiento, gira en torno a un sistema de recompensas y castigos que dependen del cumplimiento de estándares establecidos. Los líderes establecen tareas bien definidas, proporcionan instrucciones detalladas y supervisan de cerca el rendimiento, ofreciendo elogios y reconocimiento por alcanzar objetivos e implementando medidas correctivas en caso de no cumplir con las expectativas. Este enfoque enfatiza la conformidad y el apego a las regulaciones, fomentando un entorno de previsibilidad y eficiencia dentro de estructuras bien definidas. Aunque es efectivo para mantener la estabilidad y lograr objetivos específicos, el liderazgo transaccional puede tener limitaciones para inspirar la creatividad, fomentar la iniciativa o navegar por el cambio (Manosalvas et al., 2021). El liderazgo transaccional se centra en un intercambio entre líderes y seguidores, ofreciendo recompensas o promesas de recompensas por el rendimiento y el esfuerzo (Dueñas y Quillahuaman, 2018).
- **Liderazgo transformacional.** El liderazgo transformacional trasciende la mera adherencia a las expectativas, encendiendo una búsqueda colectiva de objetivos de

orden superior. Comienza con la articulación de una visión inspiradora, una que eleve las aspiraciones de los seguidores más allá de los intereses individuales hacia un propósito noble compartido. A través de la estimulación intelectual y la influencia carismática, los líderes animan a los seguidores a desafiar sus limitaciones percibidas y desarrollar sus habilidades y potencial. La comunicación abierta y el modelado auténtico fomentan la confianza y el respeto mutuo, creando un entorno de seguridad psicológica y responsabilidad compartida. Este compromiso elevado empodera a los seguidores para trascender las tareas rutinarias y contribuir creativamente a la realización de la visión compartida, fomentando una organización dinámica y adaptable capaz de lograr resultados innovadores. (Almirón, 2015). El liderazgo transformacional se enfoca en transformar las creencias, valores y necesidades de los seguidores al proporcionar una visión inspiradora y un sentido de propósito. Esto implica generar confianza y motivación al inspirar y motivar a los seguidores hacia metas compartidas y un propósito más elevado (Dueñas y Quillahuaman, 2018).

#### **2.1.1.4 Mitos del liderazgo**

- **El líder nace, no se hace.** La creencia de que el liderazgo es algo innato es un mito que ha existido durante siglos. Esta creencia se basa en la idea de que los líderes poseen ciertas cualidades únicas que les hacen ser líderes, como el carisma, la inteligencia o la capacidad de decisión. Sin embargo, la realidad es que el liderazgo es una habilidad compleja que se puede aprender y desarrollar. Existen muchas investigaciones que demuestran que el liderazgo no es algo innato, sino que se puede aprender y desarrollar a través de la experiencia, la formación y el entrenamiento (Madrigal, 2013).
- **Los líderes deben ser carismáticos.** Sugiere la creencia errónea de que la efectividad del liderazgo está intrínsecamente ligada a la presencia de carisma en una persona. Este mito implica que la capacidad de atraer y cautivar a los demás de manera carismática

es esencial para liderar con éxito. Sin embargo, la realidad es que el liderazgo efectivo no se limita al carisma; otros atributos y habilidades, como la empatía, la toma de decisiones sólidas y la capacidad de inspirar y motivar, también son fundamentales. Este mito puede llevar a subestimar a aquellos líderes que no exhiben rasgos carismáticos, ignorando la diversidad de estilos de liderazgo que pueden ser igualmente efectivos y adaptativos a diferentes contextos y equipos (García, 2020).

- **El líder es igual a jefe.** Implica una concepción errónea que equipara estos roles de manera directa, sugiriendo que todos los líderes son jefes y viceversa. Este mito ignora la distinción crucial entre liderazgo y posición jerárquica, ya que no todos los jefes ejercen un liderazgo efectivo, y no todos los líderes tienen un título de jefe. Un líder puede emerger en cualquier nivel de una organización, independientemente de su posición formal. Este mito puede contribuir a la falta de reconocimiento de liderazgo en diversas formas y limitar la comprensión de que la influencia positiva no siempre proviene de una posición de autoridad formal, sino que puede manifestarse en cualquier individuo que inspire, guíe y motive a otros (Sarmiento y Oña, 2022).
- **El liderazgo es solo para personas extrovertidas.** Refleja la falsa creencia de que solo aquellos con personalidades extrovertidas, que son sociables y expresivos, pueden ser líderes efectivos. Este mito pasa por alto la diversidad de estilos de liderazgo y las cualidades introvertidas que también pueden contribuir al liderazgo exitoso, como la escucha atenta, la reflexión profunda y la empatía. No reconocer la validez de los estilos introvertidos puede limitar la diversidad de liderazgo en entornos profesionales y desconsiderar el hecho de que los líderes efectivos pueden surgir con una variedad de características de personalidad. (García et al., 2020).

### **2.1.1.5 Liderazgo académico**

El liderazgo académico es la capacidad de influir en los demás para que trabajen juntos para lograr los objetivos educativos, tanto para los estudiantes como para la comunidad en general. Los líderes educativos son personas que pueden motivar, inspirar y guiar a otros para que aprendan, se desarrollen y prosperen. El liderazgo académico se puede ejercer en cualquier nivel del sistema educativo, desde el aula hasta el gobierno. Los líderes educativos pueden ser directores, maestros, administradores, padres o miembros de la comunidad (Sembler et al., 2019).

El liderazgo académico es el proceso de crear un entorno educativo en el que todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. Los líderes educativos son responsables de establecer una visión clara para la educación, de desarrollar políticas y prácticas que apoyen esa visión, y de crear una cultura de aprendizaje en la que todos los miembros de la comunidad escolar se sientan valorados y apoyados (Carreño y Croda, 2020).

#### **2.1.1.5.1. Tipos de liderazgo académico**

- **Liderazgo directivo.** El liderazgo directivo es un estilo de liderazgo que se centra en la planificación, la organización, la dirección y el control. Los líderes directivos son responsables de establecer metas y objetivos, desarrollar estrategias para alcanzarlos y supervisar el progreso. También son responsables de proporcionar recursos y apoyo a sus empleados para que puedan tener éxito. Los líderes directivos suelen ser efectivos en entornos en los que es necesario un alto grado de estructura y organización. Son buenos para establecer metas claras y concisas y para desarrollar estrategias para alcanzarlas. También son buenos para supervisar el progreso y tomar medidas correctivas cuando sea necesario (Córdova et al., 2021).

##### **A. Ventajas del liderazgo directivo**

Este análisis se centra en destacar las ventajas clave del liderazgo directivo, incluyendo la toma de decisiones rápida, la estructura organizativa clara y la orientación a objetivos. Estas características contribuyen a la eficiencia operativa y al logro de metas en entornos dinámicos. Exploraremos cómo estas ventajas se entrelazan para proporcionar un marco sólido y permitir respuestas ágiles en situaciones críticas (Rodríguez et al., 2022).

- **Adaptación a crisis.** El liderazgo directivo se convierte en un recurso valioso durante crisis y emergencias, ya que el líder puede evaluar rápidamente la situación y tomar decisiones fundamentales sin demora. Esta capacidad de reacción ágil es esencial para minimizar el impacto negativo y restablecer la estabilidad.
- **Reducción de la indecisión.** La toma de decisiones rápida reduce la indecisión y la parálisis del análisis que pueden surgir en situaciones críticas. Al actuar de manera decisiva, el líder establece un tono claro y proporciona dirección, lo que puede inspirar confianza en el equipo y mantener la moral en momentos difíciles.
- **Efectividad en entornos dinámicos.** En entornos empresariales o sectores que experimentan cambios rápidos y constantes, el liderazgo directivo puede ser esencial. La capacidad de tomar decisiones rápidas permite a la organización adaptarse y responder a cambios inesperados en el mercado o en el entorno competitivo.
- **Gestión de recursos limitados.** En situaciones donde los recursos son limitados y cada minuto cuenta, la toma de decisiones rápida puede optimizar el uso de recursos disponibles. Esto es crucial para maximizar la eficiencia y garantizar que se tomen medidas oportunas.

- **Mantenimiento del orden.** En momentos de crisis, la toma de decisiones rápida contribuye al mantenimiento del orden y la coordinación. Un liderazgo que actúa rápidamente puede establecer prioridades, asignar tareas y coordinar esfuerzos de manera eficiente para abordar la situación de manera efectiva.

## **B. Desventajas del liderazgo directivo**

Aunque el liderazgo directivo ofrece claridad y toma de decisiones eficientes, también conlleva desventajas que pueden afectar el compromiso, la creatividad y la motivación del equipo. En esta exploración, examinaremos de manera sucinta las limitaciones asociadas con este estilo de liderazgo, destacando cómo la falta de participación, rigidez en la adaptabilidad y dependencia del líder pueden impactar negativamente el rendimiento y la satisfacción laboral (Campos et al., 2020).

- **Falta de participación.** En este estilo, la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones suele ser limitada. Esto puede resultar en una falta de compromiso y motivación, ya que los empleados pueden sentir que no tienen voz en el proceso decisional.
- **Baja creatividad e innovación.** La toma de decisiones centralizada puede limitar la creatividad y la innovación en el equipo. La falta de espacio para sugerencias y aportes puede conducir a soluciones menos diversas y a la ausencia de nuevas ideas.
- **Rigidez en la adaptabilidad.** El liderazgo directivo puede ser menos adaptable a cambios y a nuevas circunstancias. La rigidez en la toma de decisiones puede dificultar la respuesta efectiva a entornos empresariales dinámicos.

- **Posible falta de motivación.** La supervisión constante y el control estricto pueden resultar en un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten micro gestionados. Esto puede llevar a la falta de motivación y a la disminución de la satisfacción laboral.
- **Dependencia del líder.** La dependencia excesiva del líder para la toma de decisiones puede generar un equipo que se apoye demasiado en una única fuente de orientación. Esto puede volverse problemático en situaciones en las que el líder no está disponible o es incapaz de proporcionar dirección.
- **Falta de desarrollo del talento.** El liderazgo directivo a veces puede descuidar el crecimiento individual de cada elemento del grupo, ya que la atención se centra en la ejecución de tareas y la consecución de objetivos inmediatos.

## **2.1.2. Trabajo en equipo**

### **2.1.2.1. Conceptos y definiciones**

Para Mañas et al. (2016), el trabajo en equipo es una herramienta que promueve la competencia personal e institucional, así como el desarrollo de procesos. En otras palabras, el trabajo en equipo no solo hace que las personas sean más competentes, sino que también hace que las instituciones sean más competentes y eficientes. Guitert y Jiménez (2006, citados por García et al., (2016) argumentan que es la colaboración en grupo implica alcanzar una meta compartida mediante la combinación de esfuerzos individuales y colaborativos. El trabajo en equipo es una habilidad indispensable para los profesionales que se enfrentan a exigencias laborales complejas en sus carreras. Se trata de una habilidad dinámica y multifacética, que se caracteriza por su complejidad y diversidad de manifestaciones.

También, viene a ser “la combinación de procesos interconectados que brindan una perspectiva integral de lo que el trabajo fomenta y conlleva” (Proaño et al., 2018, p. 127). Por



otro lado, el trabajo en equipo es una competencia social esencial para el éxito de las organizaciones, permite tomar decisiones acertadas y compartidas, dejando de lado los intereses personales, en un entorno de colaboración, diálogo y transparencia (Ayoví, 2019)

Según con López et al. (2019), el trabajo en equipo es una dimensión integral del liderazgo de un grupo, que propicia un entorno laboral sano. Para Castañeda (2019), la colaboración grupal es una estrategia administrativa de gran relevancia, ya que potencia el entorno organizacional y facilita que los empleados realicen sus tareas cotidianas de manera más efectiva y eficiente. Estos logros positivos tienen un impacto positivo en el desempeño institucional.

### **2.1.2.2. Dimensiones de trabajo en equipo**

Estas mismas han sido consideradas por el estudio de Mariana Cárdenas (2011) y Gastañadui y Purizaca (2018), un estudio exhaustivo sobre el trabajo en equipo ha identificado aspectos cruciales para su éxito, como la complementariedad de habilidades, una actitud positiva, la definición clara de un objetivo, metas de desempeño específicas, la responsabilidad compartida, una comunicación fluida y el reconocimiento de los aportes individuales.

- a) Habilidades complementarias.** El trabajo colaborativo requiere de una variedad de habilidades que se complementan entre sí. Esto implica la confluencia de funciones, conocimientos técnicos y las competencias y aptitudes de cada miembro del equipo. Este conjunto de factores permite la consecución de las metas y actividades, en las instituciones educativas, donde se evalúa el desempeño de los docentes. Las habilidades interpersonales e intrapersonales son necesarias. (Gastañadui y Purizaca, 2018). Cada persona aporta sus capacidades, predisposiciones, destrezas, roles, saberes y vivencias, que se ponen en común en el contexto de la relación, y son significativas para el equipo de trabajo (Treviño y Abreu, 2018). Los docentes tienen el desafío de fomentar y desarrollar las

habilidades sociales en sí mismos y en los demás actores educativos (Sandoval et al., 2020). Las habilidades socioemocionales son fundamentales para el liderazgo eficaz y el desempeño óptimo de los educadores. Estas habilidades potencian la capacidad de liderar, comunicarse, empatizar, asumir responsabilidades, relacionarse con otros y coexistir de manera armónica en el ámbito educativo (Vásquez et al., 2021)

- b) Actitud positiva.** La actitud positiva de las personas en el trabajo en equipo se refleja en la capacidad de relacionarse con los demás de forma amable, respetuosa, sincera, abierta y comprensiva, y en la predisposición a colaborar e integrarse (Gastañadui y Purizaca, 2018). Las actitudes son componentes fundamentales de las competencias, al igual que los conocimientos, las habilidades, las estrategias y los valores. Todas estas dimensiones son iguales. Una actitud proactiva favorece la iniciativa y la capacidad de afrontar desafíos, lo que se traduce en una mayor predisposición a asumir roles de liderazgo. Los líderes con esta actitud están más abiertos a tomar decisiones y a realizar acciones, incluso si son difíciles, para superar obstáculos (Muñoz y Cubo, 2019).
- c) Presencia de un objetivo.** Los miembros de un equipo trabajan con un propósito común y un objetivo definido. Todos sus esfuerzos están enfocados en alcanzar las metas de la organización. Para ello, es necesario el esfuerzo, la colaboración y el compromiso de todos (Gastañadui y Purizaca, 2018). El trabajo en equipo permite alcanzar el objetivo común de manera más eficaz, eficiente y optimizando los recursos (Cardona y Trejos, 2020). En realidad, el trabajo en equipo consiste en la colaboración organizada de personas para alcanzar un objetivo común (Treviño y Abreu, 2018).

- d) Metas específicas de desempeño.** Las metas de desempeño de los integrantes del equipo de trabajo son claras, ordenadas, priorizadas y organizadas. Todas las metas son cuantificables, están relacionadas con los objetivos y conllevan responsabilidad. (Gastañadui y Purizaca, 2018). Los equipos de trabajo y sus integrantes tienen la obligación de alcanzar las metas específicas. Por ello, es indispensable establecer metas y realizar tareas. Las metas se diseñan en los planes estratégicos. La actuación de los miembros está orientada al logro de las metas (Pinos, 2021).
- e) Responsabilidades compartidas.** Los objetivos y metas institucionales requieren de un compromiso individual y colectivo. Para alcanzar un producto final, es necesario el esfuerzo, la motivación y la responsabilidad de todos los integrantes de la institución (Gastañadui y Purizaca, 2018). El trabajo en equipo se caracteriza por varias dimensiones, como el salario, el reconocimiento, el estatus y la gestión de conflictos. Sin embargo, las responsabilidades compartidas son fundamentales para el éxito del equipo Barrios et al. (2019). Perón (2020), afirma que, un equipo laboral es más que una simple suma de individuos. Se caracteriza por sus habilidades complementarias, sus metas comunes y la responsabilidad compartida.
- f) Comunicación efectiva.** La comunicación entre los integrantes de un equipo laboral debe ser fluida, permanente, comprensible, honesta y cordial. Estas características fomentan la unión y el compromiso de los integrantes (Gastañadui y Purizaca, 2018). Los equipos de trabajo a menudo enfrentan desafíos en la comunicación debido a la emotividad y las distintas personalidades de sus integrantes. Estos problemas son reconocidos y abordados por el líder del equipo, quien trabaja en la identificación y resolución de estas cuestiones (Rangel et al., 2018). La eficacia en la comunicación emerge como un componente esencial

para el éxito en los equipos de trabajo, ya que fortalece y potencia la colaboración grupal de manera significativa. (Quaranta, 2019). Este tipo de comunicación permite a los integrantes de una institución compartir información relevante y valiosa, así como expresar sentimientos, perspectivas, motivaciones, emociones, opiniones, ideales y necesidades de manera pertinente (Bello, 2019). El trabajo en equipo se caracteriza por fomentar no solo el empoderamiento, sino también por fortalecer las interacciones y las dinámicas comunicativas. Esto facilita una comunicación sin obstáculos y la resolución eficaz de problemas. (Cardona y Trejos, 2020). Es esencial que las entidades y organizaciones incorporen en su estructura la colaboración grupal, una comunicación eficaz y un rendimiento laboral óptimo, ya que son fundamentales para el avance, la expansión y los logros a nivel institucional (Quezada et al., 2020). En el ámbito institucional, la comunicación eficaz va más allá de simplemente transmitir datos o ideas; busca lograr una comprensión profunda y movilizar a los interlocutores hacia la acción. La auténtica comunicación efectiva se concreta en la acción, ya que, sin esta, no se logra la verdadera eficacia en la comunicación (Petroni, 2021).

- g) Reconocimiento de aportes.** En el marco de la estructura institucional, es posible reconocer contribuciones tanto a nivel individual como grupal, englobando aspectos tangibles e intangibles. Resulta fundamental no pasar por alto elementos clave como la incorporación, la cooperación y el nivel de satisfacción que estas contribuciones producen. El reconocimiento implica motivación y recompensas, ya sean tangibles o intangibles. (Gastañadui y Purizaca, 2018). Según Ayoví y Caicedo (2019), el trabajo en equipo no solamente requiere cooperación, comunicación, información, dinámica, colaboración, compañerismo, sino reconocimiento mutuo. Por su parte, Barrios et al. (2019) afirma que, la motivación

institucional se integra como una faceta de los reconocimientos y estímulos; en otras palabras, se genera energía, motivación y estímulos para potenciar el desempeño de los empleados. Las contribuciones tanto individuales como grupales requieren ser reconocidas y valoradas por parte de los líderes, según Cardona y Trejos (2020). Estos autores destacan, entre varias dimensiones del trabajo en equipo, la importancia del reconocimiento y aprecio hacia todos los aportes, ya sean individuales o grupales, los cuales deben ser apreciados tanto por los miembros del equipo como por los líderes. Este reconocimiento contribuye al aumento de la autoestima tanto a nivel personal como grupal.(Cardona y Trejos, 2020).

### **2.1.2.3.Mitos del trabajo en equipo**

Abordar los mitos asociados al trabajo en equipo es esencial para comprender y optimizar la dinámica colaborativa en entornos laborales. Estos mitos, a menudo arraigados en percepciones comunes, pueden influir en las expectativas y la eficacia del trabajo en equipo (Oblitas, 2020).

- **La carga de trabajo se comparte equitativamente.** A menudo se asume que la distribución de tareas es siempre justa en un equipo, pero en la práctica, algunos miembros pueden acabar asumiendo una carga desproporcionada.
- **El consenso es fácil de lograr.** Se piensa que llegar a un consenso en las decisiones de equipo es sencillo, pero en realidad, puede requerir tiempo y esfuerzos considerables, ya que las opiniones pueden variar.
- **El trabajo en equipo siempre mejora la creatividad.** Aunque el trabajo en equipo puede ser altamente creativo, no siempre garantiza automáticamente una mayor creatividad, ya que la dinámica del grupo puede afectar de diversas maneras.

- **La responsabilidad se diluye en el equipo.** A veces se asume que, en un equipo, la responsabilidad se comparte de manera uniforme, lo cual no siempre es el caso, ya que algunos miembros pueden sentirse menos responsables que otros.
- **Todos los conflictos son negativos.** Se tiende a ver el conflicto como algo inherentemente malo, pero en realidad, los desacuerdos pueden conducir a soluciones más sólidas y a un mayor entendimiento si se gestionan adecuadamente.
- **El líder debe tomar todas las decisiones.** Algunas personas creen que el líder debe tomar todas las decisiones importantes, lo cual puede socavar la colaboración efectiva y la participación de todos los miembros del equipo.
- **El trabajo en equipo es siempre eficiente.** Aunque el trabajo en equipo puede ser eficiente en muchos casos, no siempre es la mejor opción, especialmente cuando se requiere rapidez en la toma de decisiones

#### 2.1.2.4. Tipos de trabajo en equipo

- **Los equipos permanentes.** Son aquellos que operan de manera continua y a largo plazo, con miembros que desempeñan roles y responsabilidades estables, generalmente en áreas específicas como producción, ventas o investigación. La ventaja clave de estos equipos radica en el desarrollo de una comprensión profunda y continua de las tareas asignadas, lo que promueve la eficiencia y la especialización. Sin embargo, enfrentan el desafío potencial de la falta de variedad en las tareas, lo que podría afectar la motivación de los miembros a lo largo del tiempo (Hernández et al., 2019)..
- **Los equipos temporales.** Se crean con el propósito de abordar tareas específicas y se disuelven una vez que completan su objetivo designado, ya sea en proyectos, situaciones de crisis o resolución de problemas. La ventaja principal de estos equipos radica en su flexibilidad para adaptarse a diferentes desafíos, permitiendo aprovechar habilidades específicas para tareas particulares. Sin embargo, enfrentan desafíos

relacionados con la cohesión, ya que la composición de los miembros puede cambiar con frecuencia, lo que podría afectar la dinámica del equipo (Hernández et al., 2019).

- **Los equipos virtuales.** Se caracterizan por la colaboración de sus miembros a distancia, haciendo uso de herramientas tecnológicas para la comunicación y el trabajo conjunto. Estos equipos pueden abarcar ámbitos internacionales, teletrabajo o aprendizaje en línea. Entre sus ventajas se encuentran la flexibilidad geográfica, el acceso a diversas perspectivas y habilidades, así como el aprovechamiento de tecnologías de comunicación avanzadas. Sin embargo, enfrentan desafíos relacionados con la posible dificultad en la comunicación y la construcción de relaciones debido a la ausencia de interacción cara a cara (Hernández et al., 2019).

#### **2.1.2.5. Estrategias para la formación**

La comunicación se convierte en una habilidad crucial que agiliza los procesos tanto organizacionales como interpersonales, con el objetivo de alcanzar metas y mejorar la productividad. La comunicación en el ámbito laboral también se posiciona como una estrategia que facilita las operaciones de los equipos de trabajo (Canseco y Ojeda, 2016). Las estrategias delinean requerimientos de cambio, la habilidad para ajustarse, oportunidades externas, beneficios, fortalezas internas, debilidades externas, la conciencia de la significancia y una perspectiva compartida por todos. Estas estrategias están alineadas con la visión, misión, valores y filosofía de las instituciones (Duran et al., 2017).

En el Caribe colombiano, Duran et al. (2017) han explorado la construcción de equipos de trabajo, centrándose especialmente en las tácticas para su formación, las cuales son sumamente beneficiosas tanto para instituciones públicas como privadas, generando cambios significativos a nivel institucional. Entre estas estrategias se incluyen aspectos como la mejora en la comunicación interna, el establecimiento de una dirección clara, la creación de un modelo de acciones y la definición de metas fundamentales a largo plazo para la organización.

Guerra, et al. (2020) firman que la eficacia del trabajo colaborativo se maximiza mediante un liderazgo de excelencia que establece un entorno propicio. Esto implica la efectiva integración de los docentes, la implementación de directrices laborales adecuadas, el estímulo tanto al colectivo como a los educadores, la promoción de actitudes constructivas y positivas, la fomentación de relaciones interpersonales saludables, y la ejecución de tareas realistas y creíbles. Todo esto se logra al proporcionar los recursos esenciales y apropiados.

Afirman que la eficacia del trabajo colaborativo se maximiza mediante un liderazgo de excelencia que establece un entorno propicio. Esto implica la efectiva integración de los docentes, la implementación de directrices laborales adecuadas, el estímulo tanto al colectivo como a los educadores, la promoción de actitudes constructivas y positivas, la fomentación de relaciones interpersonales saludables, y la ejecución de tareas realistas y creíbles. Todo esto se logra al proporcionar los recursos esenciales y apropiados (González y Ramos, 2020)

#### **2.1.2.6. Características del trabajo en equipo**

Han explorado la construcción de equipos de trabajo, centrándose especialmente en las tácticas para su formación, las cuales son sumamente beneficiosas tanto para instituciones públicas como privadas, generando cambios significativos a nivel institucional. Entre estas estrategias se incluyen aspectos como la mejora en la comunicación interna, el establecimiento de una dirección clara, la creación de un modelo de acciones y la definición de metas fundamentales a largo plazo para la organización (Méndez, 2019). Por otro lado, Duran et al. (2017) también afirman que estas estrategias presentan características distintivas, resaltando la flexibilidad, coordinación, continuidad, proactividad, dominio y cohesión social.

La colaboración en equipo se hace necesaria, manifestándose a través de un compromiso responsable y coordinado. La comunicación efectiva se destaca como otro elemento crucial; solo de esta manera se pueden alcanzar las metas y objetivos institucionales, dando lugar a la presencia de hombres y mujeres satisfechos y comprometidos con sus



responsabilidades. Esto implica el desarrollo de relaciones constructivas con sus superiores y subordinados en el contexto de gestiones conjuntas y oportunas (Salguero y García, 2019).

#### **2.1.2.7.Importancia del trabajo en equipo**

La colaboración en equipo se hace necesaria, manifestándose a través de un compromiso responsable y coordinado. La comunicación efectiva se destaca como otro elemento crucial; solo de esta manera se pueden alcanzar las metas y objetivos institucionales, dando lugar a la presencia de hombres y mujeres satisfechos y comprometidos con sus responsabilidades. Esto implica el desarrollo de relaciones constructivas con sus superiores y subordinados en el contexto de gestiones conjuntas y oportunas (Mañas et al., 2016).

La colaboración en equipo es sumamente relevante, ya que facilita la asignación de competencias, funciones y servicios dentro de las organizaciones. (Duran et al., 2017). Mejora el aprendizaje activo de los alumnos (Sein et al., 2017). Busca la integración de las habilidades de todos los miembros, genera muchos canales de aprendizaje, disminuye las brechas existentes, mejora las actitudes de aprendizaje, mejora la comunicación, fortalece el liderazgo, permite la solución de diversos problemas, genera soluciones creativas (Herrera et al., 2017). Para Tamayo et al. (2017), el trabajo en equipo genera interdependencia y relevancia en la educación interprofesional; genera aprendizaje, trabajo, autonomía y consolidación del equipo.

Tiene y resalta la relevancia: "la labor colaborativa posibilita la integración, la colaboración y la cooperación activa con los demás" (Rivadeneira y Silva, 2017, p. 8). También contribuye para el aprendizaje cooperativo (Martínez y Alzate, 2017); favorece el rendimiento académico (Delgado et al., 2017); es un camino hacia el conocimiento complejo (Vázquez et al., 2017).

Todas las organizaciones, sin excepción, necesitan la colaboración grupal, por lo que experimentan una demanda interna y constante (Donoso y Benavides, 2018). Responde a estrategias, además, desarrolla las capacidades de manera dinámica y sin temores, donde la

coordinación e información son compartidas, fomentando la autonomía y el autocontrol (Beltrán et al., 2018).

Según Salguero y García (2019), el trabajo en equipo en instituciones y organizaciones busca mejorar la calidad del servicio, brindando a las personas un sentido de pertenencia y promoviendo la comunicación asertiva. El objetivo es atraer, conquistar y mantener la fidelidad de los colaboradores, especialmente en el contexto de instituciones educativas, a través de una gestión administrativa que atienda de manera proactiva las necesidades y requisitos institucionales.

Ayoví (2019) argumenta que la clave del éxito de organizaciones e instituciones radica en el trabajo en equipo. La efectividad de una institución se edifica sobre la base del trabajo colaborativo, generando cohesión, unión, transformación, productividad, competitividad, mejoramiento continuo, cambios estructurales, y cumplir con lo estipulado en la visión y misión de la misma. El trabajo en equipo se ha implementado en instituciones y organizaciones con el objetivo de promover la eficiencia y efectividad en sus operaciones.

Para Guerra et al. (2020), la colaboración en equipo potencia las habilidades y la gestión de los docentes, emergiendo como un elemento esencial y valorado para el éxito de los programas académicos. Además, al otorgar relevancia a las evaluaciones correspondientes, fomenta cambios a nivel institucional, promoviendo la calidad y la gestión eficiente, efectiva y competitiva. Este enfoque facilita el aprovechamiento de las oportunidades para interactuar, elimina agrupaciones ineficaces y pasivas, y prescinde de la rutina en las actividades. Asimismo, fortalece el aprendizaje en equipo y la evaluación colectiva. En la opinión de Esquivá y Gómez-Millán, (2020), el trabajo en equipo genera cohesión institucional.

#### **2.1.2.8. Ventajas del trabajo en equipo**

El trabajo en equipo produce la gamificación institucional (Hernández et al., 2017). Las ventajas del trabajo en equipo incluyen la definición clara de metas y objetivos, la tolerancia y

el respeto mutuo, la motivación para el trabajo y el bienestar, el compromiso y la responsabilidad compartidos, la diversidad de ideas y el enriquecimiento recíproco, así como la obtención de mejores resultados y la concordancia. (Proaño et al., 2018). Facilita la implementación de técnicas dinámicas al entender el desempeño de las personas en equipos específicos, apreciando las responsabilidades, conductas, colaboración, decisiones y coordinación colectiva, excluyendo las acciones individuales. (Guerra et al., 2020). En un estudio fascinante sobre el trabajo colaborativo. Ayoví (2019) indica que produce un doble beneficio al mejorar y acelerar procesos. Además, intensifica el entorno laboral e institucional, promueve la colaboración, destaca habilidades y talentos individuales, refuerza la autoconfianza y la confianza en otros, incentiva el aprendizaje compartido y eleva el bienestar y el sentido de pertenencia en el trabajo. Igualmente, este enfoque disminuye sentimientos de miedo y aislamiento. Para Esquivá et al. (2020), la cohesión institucional es el resultado de la existencia de trabajos en equipo.

#### **2.1.2.9.Limitaciones del trabajo en equipo**

Las restricciones identificadas en el trabajo en equipo incluyen la potencial adopción de decisiones deficientes, el peligro de objetivos poco definidos, la existencia de liderazgo no eficaz y la posible inclinación hacia la individualidad de las personas, así lo considero Robbins y Finley, citados por Proaño et al. (2018). Una restricción considerada de manera significativa podría ser la "confianza ingenua en el azar". En las instituciones, algunos colaboradores creen en el destino y en la casualidad como solución mágica a los problemas, cuando, en realidad, estos deben abordarse de manera interna y con la participación de todos, siguiendo los mecanismos, estrategias y procedimientos establecidos en la documentación pertinente (Guerra et al., 2020).

## 2.2. Marco conceptual

- **Actitud positiva**

Hace referencia a la actitud de los miembros de un equipo, cuyas capacidades los guían hacia el logro óptimo de resultados, en un entorno caracterizado por la camaradería, la modestia, la franqueza, la consideración y la apertura (Gastañadui y Purizaca, 2018)

- **Comunicación efectiva**

Gastañadui y Purizaca, (2018) sostienen que, en un equipo de trabajo, la información y comunicación deben ser claras, transparentes, entendibles y fluidas. Estas características son esenciales para garantizar la eficacia comunicativa y prevenir malentendidos o tergiversaciones en los mensajes institucionales.

- **Habilidades suplementarias**

Consisten en "la mezcla equitativa de funciones, conocimientos técnicos y aptitudes, junto con las destrezas de cada uno de los miembros, que simplifican la realización eficaz de las tareas y la consecución de los objetivos y metas predeterminados" (Gastañadui y Purizaca, 2018, p. 27).

- **Liderazgo académico**

El liderazgo académico se define como "el procedimiento de inspirar, orientar y dirigir a individuos con el propósito de optimizar al máximo sus capacidades, todo enfocado en alcanzar objetivos compartidos y los propósitos de la institución educativa" (Alfaro, 2010, citado por Macías et al., 2018, p. 62).

- **Liderazgo de dirección**

El liderazgo de dirección se define como la habilidad del director, manifestada en la guía proporcionada a un grupo humano específico y determinado dentro de una institución educativa; también se concibe como la destreza para orientar a los seres humanos (García, 2019).

- **Liderazgo contingente**

De acuerdo con este estilo de liderazgo contingente, el líder responde y se adapta a la situación que enfrenta en su entorno mientras ejerce su influencia sobre los seguidores (Maque y Quispe, 2021).

- **Metas de rendimiento específicas**

Cada miembro del equipo tiene metas específicas de rendimiento, las cuales no se separan ni dividen, sino que se unen y unifican; estas metas son establecidas y priorizadas para todos los miembros (Gastañadui y Purizaca, 2018).

- **Unificación de objetivos**

Los miembros del equipo se enfocan exclusivamente en la consecución de un objetivo compartido, el cual engendra propósitos y aspiraciones generales que son compartidos por todo el equipo de trabajo (Gastañadui y Purizaca, 2018).

- **Valoración de contribuciones**

En las instituciones se reconocen tanto los esfuerzos individuales como los colectivos, los cuales deben ser apreciados, generando motivación, compromiso e identidad a través de premios tanto tangibles como intangibles (Gastañadui y Purizaca, 2018).

- **Responsabilidades distribuidas**

A pesar de contar con objetivos y metas comunes, los integrantes del equipo de trabajo también asumen responsabilidades individuales, lo que implica que todas las responsabilidades se distribuyen entre los miembros. Cada acción individualizada contribuye a la consecución de las metas del equipo (Gastañadui y Purizaca, 2018)

- **Colaboración grupal**

La colaboración grupal va más allá de la mera concepción de un "grupo de trabajo", ya que se rige por mecanismos y dinámicas particulares de funcionamiento: coordinación efectiva, compromiso, objetivos compartidos y claros, sinergia laboral conjunta, comunicación

eficiente, ambiente organizacional favorable, propósitos comunes, valores, empoderamiento, flexibilidad, rendimiento óptimo, reconocimiento y valoración, así como motivación continua (Cardona y Trejos, 2020)

## **2.3. Antecedentes de la investigación**

### **2.3.2. A nivel internacional**

Méndez (2022), en un estudio que lleva por título: “Liderazgo directivo en el desempeño *docente de la educación básica regular en los años 2014 al 2019*”. Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología.

Esta investigación, denominada "Liderazgo de los directivos en el rendimiento de los docentes en la Educación Básica Regular en los años 2014 a 2019", se llevó a cabo para determinar el impacto del liderazgo de los directivos en el rendimiento de los docentes. Fue cuantitativa, descriptiva, transversal, y no experimental. Con una población de 79 artículos científicos indexados en español e inglés publicados en los últimos seis años. La muestra se conformó por 26 artículos, seleccionados en función del interés de la investigación y la naturaleza del problema. Los datos se recopilaron mediante los motores de búsqueda: Google Scholar, Semantic Schola, Base, LATINDEX, EBSCO, DIALNET, SCIELO y REDALYC. El análisis de todos los artículos científicos revisados mostró que el liderazgo de los directivos tiene un impacto positivo y significativo en el rendimiento de los docentes.

La pesquisa titulada: “*Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela*”, realizada por Aparicio et al.(2020). Revistas páginas de Educación.

Esta investigación analiza el impacto de un plan de trabajo diseñado por un equipo de investigación para mejorar el liderazgo directivo de un colegio de Lima, Perú. El estudio, de enfoque mixto y transformador, encontró que el plan de trabajo fue una experiencia de

acompañamiento que permitió al equipo directivo desarrollar competencias de liderazgo, orientarse al cambio educativo y mejorar la calidad educativa. Los hallazgos de este estudio sugieren que el liderazgo directivo es clave para la mejora educativa y que los planes de trabajo diseñados y ejecutados de manera adecuada pueden contribuir al desarrollo de estas competencias.

Araya y Dalorzo (2020) llevaron a cabo un estudio denominado: *“El trabajo en equipo y su relación con la regulación emocional en equipos interdisciplinarios de primaria de la región de Heredia durante el año 2019”*. Universidad de Costa Rica.

El presente estudio analiza la relación entre el trabajo en equipo y la regulación emocional en tres profesionales en orientación que laboran en instituciones de primaria en la región de Heredia, costa rica. se utilizó un enfoque cualitativo, con un diseño fenomenológico. se recolectaron datos a través de entrevistas y cuestionarios con preguntas abiertas, los participantes fueron los profesionales en orientación y los otros profesionales que forman parte de los equipos interdisciplinarios de las instituciones de primaria participantes. Los resultados mostraron que los profesionales en orientación, perciben que el trabajo en equipo y la regulación emocional son poco importantes para su trabajo diario, esto se debe a una serie de factores, como la falta de tiempo, la sobrecarga de trabajo y la cultura organizacional de las instituciones educativas. Los hallazgos de este estudio sugieren que es necesario promover el trabajo en equipo y la regulación emocional entre los profesionales en orientación. esto podría contribuir a mejorar su desempeño laboral y la calidad de la educación.

Simbron y Sanabria (2020) en su investigación denominada: *“Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente”*. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología.

Este estudio examinó la relación entre el liderazgo de los directivos, el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad de Ciencias y

Humanidades de Los Olivos. El estudio, de diseño descriptivo correlacional, contó con una muestra de 35 docentes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Se utilizaron tres instrumentos para medir cada uno de estos factores. Los resultados mostraron que existe una relación positiva y significativa entre estos tres factores. Esto significa que un buen liderazgo directivo y un clima organizacional positivo se asocian con una mayor satisfacción laboral de los docentes. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo directivo y el clima organizacional son factores importantes para la satisfacción laboral de los docentes universitarios. Por lo tanto, es importante que las universidades promuevan el desarrollo de un liderazgo directivo efectivo y un clima organizacional positivo para mejorar la satisfacción laboral de sus docentes.

### **2.3.3. A nivel nacional**

Pinedo (2020), en su pesquisa titulada: *“Liderazgo directivo y trabajo en equipo de los colaboradores del Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú – COAR - Lima, 2020”*. Universidad César Vallejo.

Esta investigación se llevó a cabo para determinar la relación entre el liderazgo de los directivos y el trabajo en equipo de los colaboradores del Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú de Lima. Se utilizó un muestreo aleatorio, con una muestra de 61 colaboradores. La información se recopiló mediante una encuesta y un cuestionario. Se identificaron 12 ítems para cada variable. Los datos se procesaron y analizaron con el software SPSS Vs. 25. Los resultados mostraron que existe una relación entre el liderazgo directivo y el trabajo en equipo de los colaboradores del COAR Lima. Esta relación es positiva y moderada, y tiende a mejorar. Esto indica que un liderazgo directivo efectivo se asocia con un mejor trabajo en equipo de los colaboradores, lo que contribuye a crear un ambiente laboral positivo y motivador. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo directivo es un factor clave para el trabajo en equipo de los colaboradores del COAR Lima. Por lo tanto, es importante que el COAR Lima promueva el



desarrollo de un liderazgo directivo eficiente para mejorar la colaboración grupal de sus colaboradores.

Arbañil (2019), en su estudio titulado: “*Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría*”. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

El presente estudio se realizó con el propósito de conocer la relación entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio Fe y Alegría N° 12 del distrito Puente Piedra del departamento de Lima. El estudio tuvo un diseño relacional y descriptivo. Se utilizó una muestra de 54 individuos, entre equipo directivo, docentes y padres de familia, que fueron encuestados con dos cuestionarios, uno para cada variable. Los cuestionarios constan de 20 ítems cada uno, con una escala de Likert de 1 a 5. Los resultados mostraron que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo pedagógico directoral y el trabajo colaborativo del colegio, esta relación es alta en todas las dimensiones del liderazgo pedagógico directoral. Los hallazgos de este estudio sugieren que el liderazgo pedagógico directoral es un factor clave para el trabajo colaborativo en el colegio Fe y Alegría N° 12. Un liderazgo pedagógico directoral efectivo promueve el trabajo colaborativo, lo cual colabora en la optimización del desarrollo del conocimiento estudiantil y el funcionamiento del colegio en general.

La indagación titulada: “Liderazgo directivo y trabajo en equipo en dos Instituciones Educativas de la Red 13 de Ate, año 2019”, realizada por Solís (2020). Universidad César Vallejo.

Esta investigación examinó la relación entre el liderazgo de los directivos y el trabajo en equipo de los docentes de las instituciones educativas de la Red 13 de Ate en el año 2019. El estudio, de enfoque cuantitativo, contó con una muestra de 80 docentes de estas instituciones educativas. Se utilizaron dos cuestionarios para medir cada uno de estos factores. Los resultados mostraron la existencia entre un vínculo significativo entre ambas variables. Esto

significa que un buen liderazgo directivo se asocia con un mayor trabajo en equipo entre los docentes. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo directivo es un factor importante para la colaboración de los miembros en las IE de la Red 13 de Ate. Un liderazgo directivo efectivo promueve el trabajo en equipo, lo cual contribuye a mejorar la calidad de la educación.

Barrientos y Alania (2021), llevaron a cabo la pesquisa titulada: *“Liderazgo directivo y clima institucional: radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú”*. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación.

Este estudio examinó el vínculo existente entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional de una muestra de 172 docentes. El estudio, de diseño transversal, contó con un enfoque descriptivo, correlacional y cuantitativo. Se utilizaron dos instrumentos para medir cada uno de estos factores. Los resultados mostraron que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y el clima institucional. Esto significa que un buen liderazgo directivo se asocia con un clima institucional más positivo. El coeficiente Rho fue de 0,573, lo cual es un valor alto y significativo. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo directivo es una importante pieza para el clima institucional. Un liderazgo directivo efectivo contribuye a crear un clima institucional positivo, que a su vez favorece el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional de los docentes.

#### **2.3.4. A nivel local**

Villanueva (2019), en su pesquisa titulada: *“Liderazgo Directivo de la Institución Educativa Privada “San José” del Distrito de Santiago, Cusco – 2019”*. Universidad Andina del Cusco.

El presente estudio se realizó con la meta de identificar el estilo de liderazgo directivo predominante en la Institución Educativa Privada “San José” del Distrito de Santiago, Cusco, en el año 2019. El estudio tuvo un diseño sin experimentación, con un enfoque cuantitativo y

de nivel descriptivo. Se utilizó un instrumento de evaluación para identificar los estilos de liderazgo directivo. El instrumento fue aplicado a 31 docentes de la institución educativa, de los tres niveles. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo directivo predominante en la Institución Educativa Privada “San José” es el democrático, este estilo se caracteriza por la participación de los docentes en la toma de decisiones, el fomento del trabajo en equipo y la promoción del diálogo. Los hallazgos de este estudio sugieren que el liderazgo democrático es un estilo de liderazgo efectivo para las instituciones educativas. Este estilo promueve un clima laboral positivo y el desempeño profesional de los profesores.

Venero (2020), en su estudio: *“Liderazgo y el servicio de las instituciones educativas públicas de nivel inicial. distrito de San Sebastián–Cusco-periodo 2017”*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Este estudio examinó el vínculo que existe en la capacidad de liderar de los directores y el servicio educativo en una muestra de 97 docentes de las instituciones educativas de educación inicial del distrito de San Sebastián, provincia de Cusco, en el año 2017. El estudio, de enfoque cuantitativo, utilizó un método cuantitativo para recopilar los datos. Los resultados mostraron que no existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Esto significa que el liderazgo directivo no tiene un impacto determinante en el desempeño docente en estas instituciones educativas.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.2. Hipótesis principal**

El liderazgo del directivo se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022..

##### **3.1.3. Hipótesis específicas**

- a) El liderazgo académico se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022..
- b) El liderazgo situacional se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022..
- c) El liderazgo innovador se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022..
- d) El liderazgo técnico se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022..
- e) El liderazgo estratégico se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022..

#### **3.2. Identificación de variables y dimensiones**

##### **3.2.2. Variable 1: liderazgo directivo**

###### **Dimensiones**

- Dimensión 1: Liderazgo académico
- Dimensión 2: Liderazgo situacional
- Dimensión 3: Liderazgo innovador
- Dimensión 4: Liderazgo técnico

- Dimensión 5: Liderazgo estratégico

### **3.2.3. Variable 2: Trabajo en equipo**

#### **Dimensiones**

- Dimensión 1: Habilidades complementarias
- Dimensión 2: Actitud positiva
- Dimensión 3: Presencia de un objetivo.
- Dimensión 4: Metas específicas de desempeño.
- Dimensión 5: Responsabilidades compartidas.
- Dimensión 6: Comunicación efectiva.
- Dimensión 7: Reconocimiento de aportes.

### 3.3. Operación de variables

#### 3.3.2. Operación de la variable: Liderazgo directivo

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables: “Liderazgo directivo” dimensiones - Barrientos y Alania (2021).*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
<b>Liderazgo directivo</b>	El liderazgo directivo no es, sino la capacidad del directivo expresada en la dirección ejercida sobre un determinado grupo humano, en la institución educativa, cuya influencia modifica las relaciones interpersonales. Rojas y Gaspar (2006, citados por García, 2019)	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 10 y 40 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de liderazgo académico Completamente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Completamente de acuerdo (4)	Liderazgo académico	proceso E- A -Resolución de problemas educativos. -Confianza relacional - Asesoramiento de los procesos E-A -Orientación de los procesos E-A -Dirige los procesos E-A. -Planificación de los procesos E-A -Coordinación de los procesos E-A -Supervisión de los procesos E-A -Evaluación de los procesos de E-A	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. 9, 10
		La sumatoria a obtener tiene un valor entre 6 y 24 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de liderazgo situacional Completamente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Completamente de acuerdo (4)	Liderazgo situacional	Realización de la gestión personal. -Dirige a los docentes en situaciones determinadas. -Colaboración con los profesores. -Observación a los profesores en situaciones específicas. -Amonestaciones en situaciones especiales. -Actúa con inteligencia	11, 12, 13, 14, 15, 16

	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 16 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de liderazgo innovador</p> <p>Completamente en desacuerdo (1)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>De acuerdo (3)</p> <p>Completamente de acuerdo (4)</p>	Liderazgo innovador	<p>Produce proactividad de los docentes.</p> <p>-Construcción el espíritu potencializador.</p> <p>-Vínculo del compromiso institucional con el desarrollo docente.</p> <p>-Vínculo Del compromiso institucional con la gestión emocional</p>	17, 18, 19, 20
	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 16 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de liderazgo técnico</p> <p>Completamente en desacuerdo (1)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>De acuerdo (3)</p> <p>Completamente de acuerdo (4)</p>	Liderazgo técnico	<p>-Usa técnicas de gestión.</p> <p>-Toma decisiones rápidas y creíbles.</p> <p>-Brinda atención a las amenazas.</p> <p>-Realiza propuesta de soluciones</p>	21, 22, 23, 24
	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 16 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de liderazgo estratégico</p> <p>Completamente en desacuerdo (1)</p> <p>En desacuerdo (2)</p> <p>De acuerdo (3)</p> <p>Completamente de acuerdo (4)</p>	Liderazgo estratégico	<p>-Produce evolución de los procesos.</p> <p>-Genera compromiso docente.</p> <p>-Fomenta crecimiento de los liderados y de sí mismo.</p> <p>-Practica la tolerancia y paciencia.</p>	25,26 ,27,2 8

### 3.3.3. Operación de la variable: Trabajo en equipo

**Tabla 2**

*Operacionalización de variables “Trabajo en equipo” Dimensiones - Mariana Cárdenas*

(Cardenas, 2011)

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
<b>Trabajo en equipo</b>	El trabajo en equipo se ha constituido en una habilidad fundamental, para los profesionales, quienes desempeñan una carrera de muchas exigencias laborales; es una competencia dinámica, compleja, multidimensional, de múltiples categorizaciones. Herrera, Muñoz y Salazar (2017),	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 20 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de habilidades complementarias Completamente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Completamente de acuerdo (4)	Habilidades complementarias	-División del trabajo -Aprovechamiento de habilidades. - Variedad de habilidades. - Complementación de habilidades. -Descubrimiento de sus habilidades	1, 2, 3, 4, 5
		La sumatoria a obtener tiene un valor entre 6 y 24 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de actitud positiva Completamente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Completamente de acuerdo (4)	Actitud positiva	-Actitud no conflictiva. -Alegria por sus logros. -Obtener buenos resultados. -Recibe de manera constructiva las críticas. -Manifiesta lo que piensa -Importancia a los aportes	6, 7, 8, 9, 10, 11
		La sumatoria a obtener tiene un valor entre 6 y 24 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de presencia de un objetivo Completamente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Completamente de acuerdo (4)	Presencia de un objetivo	-Objetivos claros. -Esfuerzo de cada miembro. -Satisfacción en los avances. -Entusiasmo por los beneficios generados. -Contribución al logro de metas y objetivos. -Posibilidades para lograr el objetivo	12, 13, 14, 15, 16, 17



	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 6 y 24 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de metas específicas de desempeño</p> <p>Completamente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Completamente de acuerdo (4)</p>	Metas específicas de desempeño	<p>-Metas realistas.</p> <p>-Metas del equipo realistas.</p> <p>-Conocimiento de las metas con claridad.</p> <p>-Relevancia de las metas logradas.</p> <p>-Facilidad para alcanzar las metas.</p> <p>-Metas susceptibles a ser medidos.</p>	18, 19, 20, 21, 22, 23
	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 5 y 20 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de responsabilidades compartidas</p> <p>Completamente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Completamente de acuerdo (4)</p>	Responsabilidades compartidas	<p>-Apoyo entre los miembros del equipo.</p> <p>-Trabajo igualitario.</p> <p>-Toma de decisiones en equipo.</p> <p>-Apoyo frente a dificultades.</p> <p>-Conocimientos de las responsabilidades</p>	24, 25, 26, 27, 28
	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 7 y 28 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de comunicación efectiva</p> <p>Completamente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Completamente de acuerdo (4)</p>	Comunicación efectiva	<p>-Comunicación respetuosa en el equipo</p> <p>-Comunicación respetuosa entre jefe y equipo.</p> <p>-Comprensión en el equipo.</p> <p>-Comunicación asertiva.</p> <p>-Comunicación fluida con los jefes.</p> <p>-Opinión valiosa</p> <p>-El dialogo permite llegar a acuerdos.</p>	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35
	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 6 y 28 puntos. A mayor valor, mayor concepto incremental de reconocimiento de aportes</p> <p>Completamente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) De acuerdo (3) Completamente de acuerdo (4)</p>	Reconocimiento de aportes	<p>- Contribuciones reconocidas.</p> <p>-El reconocimiento permite desarrollo.</p> <p>-Felicitación por buen trabajo.</p> <p>-Reconocimiento del buen desempeño.</p> <p>-Orgullo y satisfacción por el trabajo.</p>	36, 37, 38, 39, 40, 41

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1. **Ámbito del estudio: localización política y geográfica**

Sobre la localización política y geográfica de la institución educativa, se registran las siguientes referencias:

**Tabla 3**

*Localización política y geográfica de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner*

<b>Institución Educativa:</b>	<b>Clorinda Matto de Turner</b>
Nivel	Secundaria y Primaria
Gestión y Dependencia	Pública – Sector Educación
Dirección	Avenida de la Cultura S/N
Departamento	Cusco
Provincia	Cusco
Distrito	Cusco
Altitud	3400 M.S.N.M
Latitud	-13.5199
Longitud	-71.9698

#### 4.2. **Tipo, diseño y nivel de investigación**

Este estudio utiliza un enfoque cuantitativo, en el cual se usan datos medibles y numéricos para analizar relaciones entre variables. Como destacan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los métodos cuantitativos ofrecen precisión y generalización a poblaciones más grandes. Al recopilar y analizar datos cuantitativos sobre ambas variables del estudio, podemos obtener conclusiones estadísticamente significativas que se pueden aplicar a contextos similares más allá de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner. Por la misma razón, los datos que se obtuvieron para el presente estudio fueron numéricos, los cuales fueron analizados estadísticamente, colaborando en la determinación de la relación entre el liderazgo del director y la colaboración grupal de los docentes de la I. E. Clorinda Matto de Turner, durante el año 2022.

#### **4.2.2. Tipo**

Esta investigación se clasifica como investigación básica, centrándose en ampliar nuestra comprensión de los fenómenos de liderazgo académico en lugar de buscar soluciones prácticas inmediatas. Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación básica contribuye a la base teórica de un campo, generando conocimiento que luego se puede aplicar a problemas prácticos. Así mismo, según Carrasco (2019) “este tipo de investigación es la que no tiene propósitos aplicados inmediatos, pues solo busca aplicar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes a cerca de la realidad”. En esta investigación, explorar la interacción entre liderazgo, trabajo en equipo dentro del contexto específico de la I. E. Clorinda Matto de Turner contribuye a nuestra comprensión de las dinámicas del liderazgo académico, potencialmente informando investigaciones e intervenciones aplicadas futuras.

#### **4.2.3. Diseño**

El estudio utiliza un diseño no experimental, lo que significa que no manipula variables para observar sus efectos. Esta elección, como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), se debe a menudo a restricciones éticas o logísticas. En nuestro caso el liderazgo de los directores y la colaboración mutua entre los miembros de un entorno escolar el cual podría ser impráctico o éticamente cuestionable. El diseño no experimental nos permite observar las relaciones existentes dentro del entorno escolar actual, proporcionando datos valiosos para investigaciones futuras e intervenciones potenciales en el futuro. A continuación, se presenta el esquema del diseño.

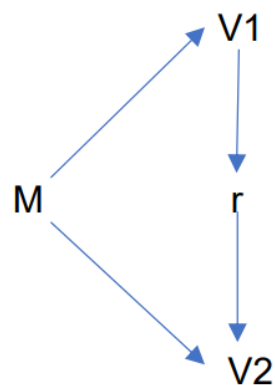
Donde:

M: muestra

V1: liderazgo directivo

V2: trabajo en equipo

r: relación entre variables



Por otro lado, el estudio adopta un corte transversal, capturando datos en un solo punto en el tiempo. Aunque limita nuestra capacidad para observar cambios a lo largo del tiempo, este enfoque, como explican Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), ofrece una instantánea valiosa del estado actual de las cosas. En nuestro caso, los datos transversales proporcionan una comprensión inicial de ambas variables dentro de la IE, que se puede comparar con datos futuros para evaluar el impacto de posibles intervenciones o realizar un seguimiento de los cambios a lo largo del tiempo.

#### 4.2.4. Nivel

Este estudio adopta un nivel correlacional, ya que tiene como objetivo explorar posibles relaciones entre variables, específicamente liderazgo directivo, y la colaboración mutua de los docentes. Aunque no puede establecer una causa y efecto definitivos, como explican Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los alcances correlacionales son vitales para descubrir asociaciones potenciales y sentar las bases para futuras investigaciones. En nuestro caso, identificar correlaciones entre prácticas de liderazgo directivo, colaboración entre docentes puede proporcionar perspectivas valiosas para estudios experimentales posteriores que prueben relaciones causales e informen intervenciones prácticas.

### 4.3. Unidad de análisis

En esta investigación, la unidad de análisis se centra en el conjunto de docentes y directivos de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner en Cusco, durante el año 2022.

### 4.4. Población de estudio

La población la constituyen los profesores de la I. E. Clorinda Matto de Turner, la cual pertenece al departamento de Cusco, cuya población total es 140 docentes: 47 docentes primaria y 93 docentes secundaria.

**Tabla 4**

*Población del nivel primario*

	Primaria		
	Masculino	Femenino	Total
Subdirectores	1	1	2
Ed. Física	4	1	5
Aula de innovación pedagógica	0	4	4
Docentes de aula	1	35	36
Total			47

**Tabla 5**

*Población del nivel secundario*

	Secundaria		
	Masculino	Femenino	Total
Subdirector	3	1	4
Jefe de laboratorio	0	2	2
Coordinador de tutoría y orientación educativa	0	1	1
Coordinador pedagógico	0	6	6
Auxiliar de educación	0	1	1
Docentes de aula	27	56	79
Total			93

**Tabla 6***Distribución de la población del Colegio Clorinda Matto de Turner*

I.E Clorinda Matto de Turner											
Sexo	Primaria				Secundaria			Total			
	Docente	Sub director			Docente	Coord.	Director / Sub director				
	fi	fi	Total	%	Fi	fi	fi	Total	%	fi	%
Femenino	41	1	42	89	52	9	1	62	67	104	74
Masculino	4	1	5	11	28	0	3	31	33	36	26
Total	45	2	47	33,6	80	9	4	93	66,4	140	100

#### 4.5. Tamaño de la muestra

Este estudio involucra a toda la población de 140 profesores en la I. E. Clorinda Matto de Turner, en lugar de emplear una muestra tradicional extraída de un grupo más grande. En entornos de investigación tradicionales, una muestra se refiere a un subconjunto de individuos extraídos de una población más grande, que constituye el foco del estudio. Como explican Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la muestra nos permite recopilar datos de un grupo manejable al tiempo que hacemos inferencias sobre la población más amplia.

#### 4.6. Técnicas de selección de la muestra

En la investigación, la muestra se seleccionó a través del muestreo no probabilístico. Este muestreo de "estudio de censo" ofrece varias ventajas. En primer lugar, elimina el potencial sesgo de muestreo, asegurando que cada miembro del cuerpo docente de la institución educativa tenga una oportunidad igual de ser incluido en el estudio. Esto refuerza la validez interna de los hallazgos, haciéndolos más representativos del contexto específico de la IE y las dinámicas de liderazgo. Además, la inclusión de los 140 profesores mejora el poder estadístico

del estudio, lo que lleva a resultados más precisos y generalizables. Aunque este enfoque de censo se aparta de las técnicas de muestreo convencionales, se alinea con el énfasis en la validez y generalizabilidad de la investigación defendido por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). En consecuencia, presenta una valiosa oportunidad para la exploración integral y la comprensión matizada de las dinámicas de liderazgo y trabajo en equipo dentro del contexto único de la I. E. Clorinda Matto de Turner.

#### **4.7. Técnicas de recolección de la información**

##### **4.7.2. Técnicas**

Para el presente estudio se empleó la técnica de la encuesta. El uso específico de una encuesta para profesores se justifica puesto que proporcionan un formato estandarizado para recopilar datos, facilitando el análisis y la comparación de respuestas entre los participantes. El uso de encuestas validadas y reconocidas, como los recomendados por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) para la investigación sobre liderazgo y trabajo en equipo, garantiza la confiabilidad y validez de los datos, fortaleciendo la credibilidad general del estudio.

##### **4.7.3. Instrumento**

El cuestionario se utiliza como herramienta en las investigaciones debido a que comprende un grupo de interrogantes escritas o habladas utilizadas para recopilar información de los encuestados. Estas preguntas pueden ser abiertas (requiriendo respuestas detalladas) o cerradas (ofreciendo opciones de respuesta específicas). Los cuestionarios se utilizan comúnmente en investigaciones cuantitativas y cualitativas en diversos campos, como ciencias sociales, marketing, salud y educación. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) En este trabajo se emplearon dos cuestionarios diferentes: uno enfocado en "liderazgo directivo" y el otro en "trabajo en equipo".

El cuestionario destinado a evaluar el liderazgo directivo contiene 28 ítems, distribuidos en cinco dimensiones: Liderazgo académico con 10 ítems (del 1 al 10), Liderazgo situacional con 6 ítems (del 11 al 16), Liderazgo innovador con 4 ítems (del 17 al 20), Liderazgo técnico con 4 ítems (del 21 al 24), y Liderazgo estratégico con 4 ítems (del 25 al 28). Las respuestas se recogieron utilizando una escala tipo Likert que va desde "completamente en desacuerdo" (1) a "completamente de acuerdo" (4). Este instrumento fue diseñado por Barrientos y Alania (2021), quienes validaron su confiabilidad, obteniendo un Alfa de Cronbach de 97,7%, lo que indica una alta confiabilidad. La investigadora realizó adaptaciones al instrumento original.

Por otro lado, para evaluar el trabajo en equipo se utilizó un cuestionario con 41 ítems, organizados en "habilidades complementarias" (ítems 1-5), "actitud positiva" (ítems 6-11), "presencia de un objetivo" (ítems 12-17), "metas específicas de desempeño" (ítems 18-23), "responsabilidades compartidas" (ítems 24-28), "comunicación efectiva" (ítems 29-35) y "reconocimiento de aportes" (ítems 36-41). Este segundo cuestionario fue creado por Mariana Cárdenas (Cardenas, 2011). Su validez fue confirmada por un grupo de expertos y se realizó una aplicación piloto para garantizar su confiabilidad. El Alfa de Cronbach obtenido fue de 0,92, indicando una confiabilidad robusta.

#### **4.8. Técnicas de análisis e interpretación de la información**

Este estudio emplea un enfoque multifacético para analizar los datos recopilados, utilizando tanto estadísticas descriptivas como inferenciales. En primer lugar, se utilizarán estadísticas descriptivas en SPSS v.23 y Excel para pintar un panorama claro de la información obtenida. Se utilizarán tablas de frecuencia, y gráficos explicatorios. Esta incursión inicial nos permite comprender las características básicas de los datos, identificar posibles valores atípicos y evaluar la necesidad de transformaciones adicionales. Además, se llevará a cabo un análisis sociodemográfico, examinando la interacción entre las variables del estudio. Esto agrega mayor



profundidad al análisis al revelar posibles diferencias en experiencias y percepciones según estas variables demográficas. En segundo lugar, el estudio se sumerge en estadísticas inferenciales para probar las hipótesis propuestas. Específicamente, se llevará a cabo un análisis de correlación. Esto nos permite cuantificar las relaciones entre el liderazgo del director y la colaboración grupal docente. La elección del análisis de correlación reconoce la naturaleza no experimental del estudio, lo que nos permite explorar estas relaciones sin afirmar efectos causales.

#### **4.9. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas**

##### **4.9.2. Validez del instrumento**

Los instrumentos se validaron basándose en el criterio de tres especialistas y mediante el método de punto múltiple (DPP). Inicialmente, se construyó una tabla que reflejaba los puntajes otorgados por criterio de cada uno de los tres expertos, junto con el promedio resultante de estos puntajes.

**Tabla 7**

*Resumen de la evaluación de los jueces expertos*

Criterios	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Promedio
Claridad	5	5	5	5
Objetividad	5	5	5	5
Actualidad	5	5	5	5
Organización	5	5	5	5
Suficiencia	5	5	5	5
Intencionalidad	5	5	5	5
Consistencia	5	5	5	5
Coherencia	5	5	5	5
Metodología	5	5	5	5

Utilizando los promedios obtenidos, se calcula la distancia del punto múltiple (DPP) según la fórmula que se presenta a continuación:

$$DPP = \sqrt{(x - y_1)^2 + (x - y_2)^2 + \dots + (x - y_n)^2}$$

Donde:

X = valor máximo de la escala concedido en cada ítem.

Y = promedio de cada ítem.

$$DPP = \sqrt{(5 - 5)^2 + (5 - 5)^2 + (5 - 5)^2 + \dots + (5 - 5)^2} = 0$$

Se tuvo como resultado un DPP de 0

A continuación, se determinó la distancia máxima del valor adquirido en relación al punto base (0) utilizando la ecuación siguiente:

$$D (\text{máx.}) = \sqrt{(x_1 - 1)^2 + (x_2 - 1)^2 + \dots + (x_n - 1)^2}$$

Donde:

X = valor máximo en la escala concedida en el ítem.

$$D (\text{máx.}) = \sqrt{(5 - 1)^2 + (5 - 1)^2 + (5 - 1)^2 + \dots (5 - 1)^2} = 16.$$

A continuación, se divide el D (máx.) por el valor más alto obtenido en todas las escalas correspondientes a los ítems o criterios.

$$16/5 = 3,2$$

A partir de dicho valor se construye una escala valorativa, que empieza en cero hasta el valor máximo (Dmáx.).

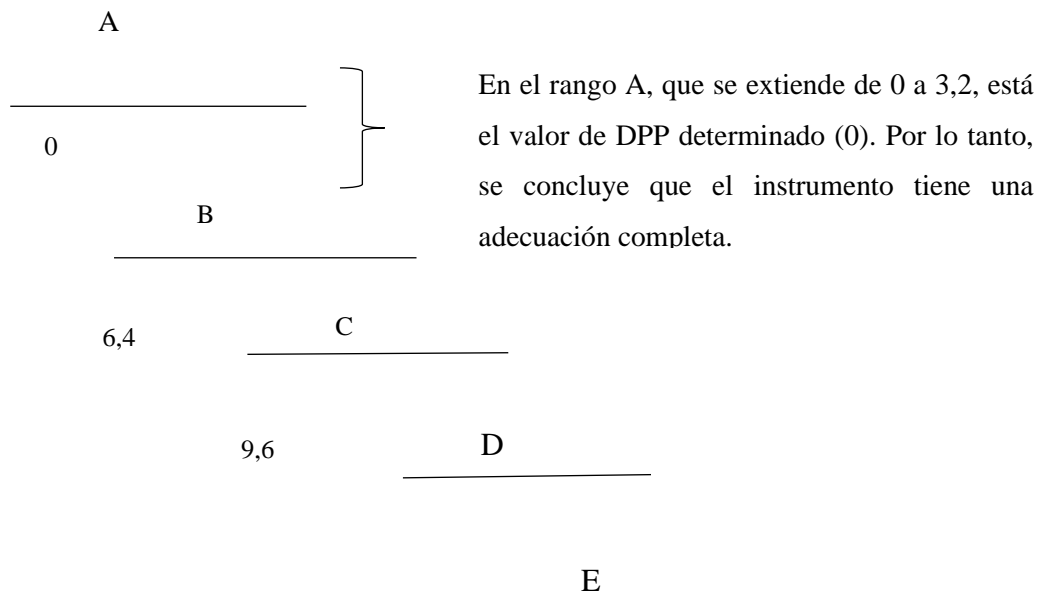
A = adecuación total

B = adecuación en gran medida

C = adecuación promedio

D = escasa adecuación

E = inadecuación.



Por lo tanto, acorde a la opinión de los jueces expertos, los instrumentos de investigación poseen una adecuación total.

#### 4.9.3. Confiabilidad del instrumento

Esta fue evaluada en una muestra piloto, a través de índice de fiabilidad de alfa de Cronbach. Y es como sigue:

**Tabla 8**

*Índice de confiabilidad de la variable liderazgo directivo*

Alfa de Cronbach	Ítems	N
0,877	28	20

En la Tabla 8, se mostró el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach para la herramienta que evalúa el liderazgo directivo. Dicho coeficiente fue de 0,877, lo que indica que el instrumento es de alta confiabilidad.

**Tabla 9**

*Índice de confiabilidad de la variable trabajo en equipo*

Alfa de Cronbach	Ítems	N
0,811	41	20

En la Tabla 9, se mostró el coeficiente alfa de Cronbach para la herramienta que evalúa el trabajo en equipo. Este coeficiente obtuvo un valor de 0,811, lo que sugiere que el instrumento es de alta fiabilidad.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

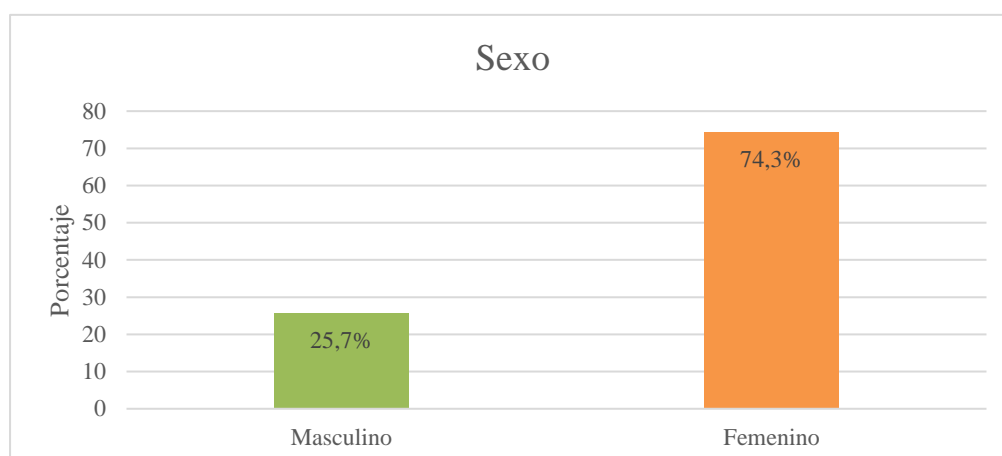
**Tabla 10**

*Sexo al que pertenece la muestra*

		f	%
Sexo	Masculino	36	25,7
	Femenino	104	74,3
Total		140	100,0

**Figura 1**

*Sexo al que pertenece la muestra*



Según la tabla 10 y la figura 1, el 74,3% de los participantes son del género femenino, y el 25,7% restante son del género masculino. La predominancia de docentes femeninas en la I. E. Clorinda Matto de Turner (74,3%) se debe a que en la composición general y la dinámica de género en la institución. En la I. E.A Clorinda Matto de Turner, hay una clara mayoría de docentes mujeres en comparación con los hombres, lo que refleja una distribución desigual de género en el cuerpo docente. Esto puede deberse a factores como las tendencias históricas en la elección de carreras y las expectativas sociales de género. Esta disparidad puede influir en

la dinámica escolar y en las percepciones sobre las carreras docentes. Destaca la necesidad de abordar las disparidades de género en la educación y en el lugar de trabajo, promoviendo la igualdad de oportunidades y la diversidad de género, también esta distribución puede influir en la cultura organizacional y en la toma de decisiones.

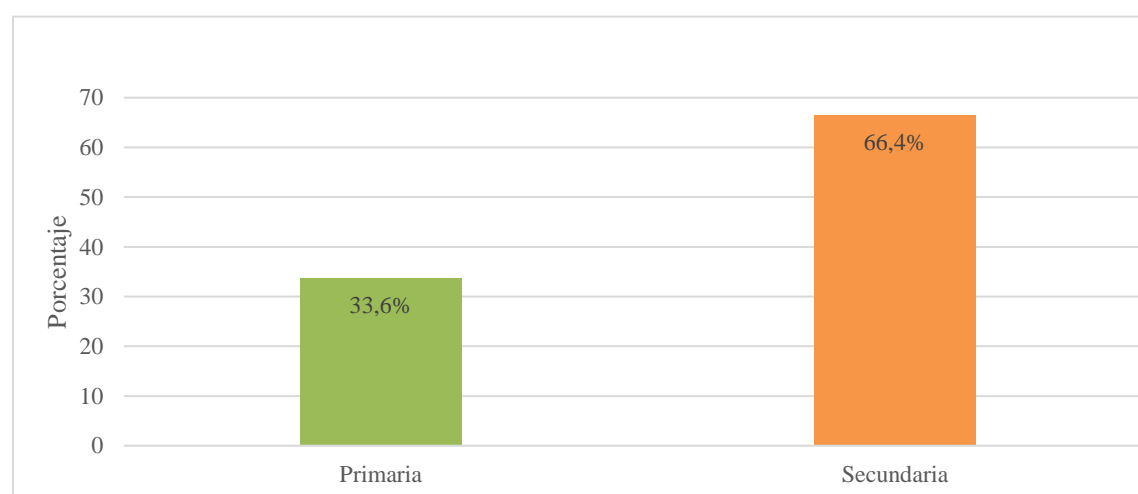
**Tabla 11**

*Nivel educativo donde labora el docente*

		f	%
Nivel	Primaria	47	33,6
	Secundaria	93	66,4
Total		140	100,0

**Figura 2**

*Nivel educativo donde labora el docente*



Según la tabla 11 y la figura 2, respecto al nivel educativo en el que trabajan los encuestados, el 66,4% trabaja en el nivel secundario, mientras que el 33,6% lo hace en el nivel primario. La proporción de docentes asignados a educación secundaria (66,4%) frente a educación primaria (33,6%) se debe a que existe un notable enfoque en el nivel secundario, lo que podría implicar una mayor demanda o énfasis en ese nivel educativo. Esto puede afectar la

asignación de recursos y la atención institucional. La diferencia entre estos niveles podría reflejar enfoques pedagógicos distintos y destacar áreas específicas donde los docentes podrían necesitar desarrollo profesional adicional. Además, esta distribución podría influir en la experiencia y enfoque del liderazgo y trabajo en equipo, considerando las diferencias en contextos y dinámicas entre los niveles educativos. La predominancia de docentes en el nivel secundario, en comparación con el primario, plantea interrogantes sobre la equidad en la distribución de recursos y las políticas educativas. Esto sugiere la necesidad de una revisión exhaustiva para garantizar una educación de calidad en todos los niveles y abordar posibles desequilibrios en el sistema educativo.

**Tabla 12**

*Prueba de normalidad*

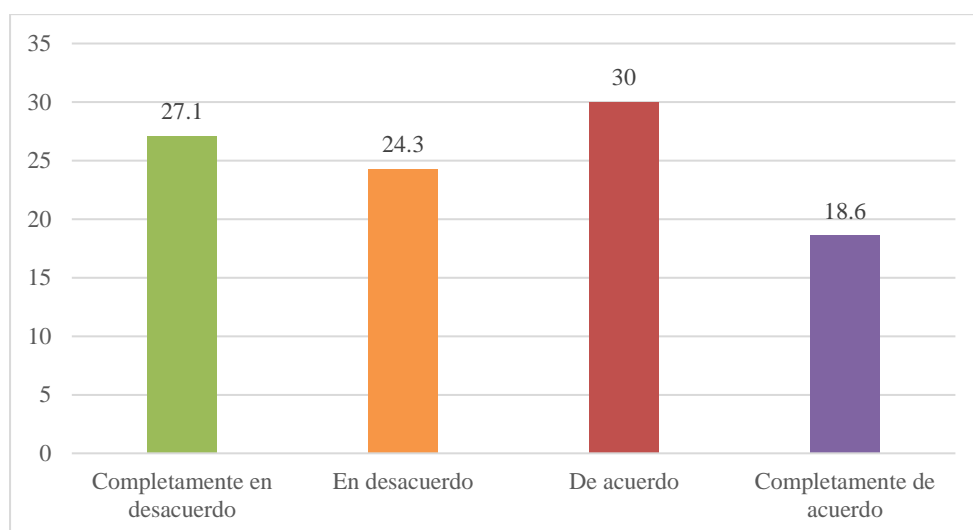
<b>Pruebas de normalidad</b>			
	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo académico	0,197	140	0,000
Liderazgo situacional	0,182	140	0,000
Liderazgo innovador	0,202	140	0,000
Liderazgo técnico	0,231	140	0,000
Liderazgo estratégico	0,199	140	0,000
Habilidades complementarias	0,192	140	0,000
Actitud positiva	0,210	140	0,000
Presencia de un objetivo	0,192	140	0,000
Metas específicas	0,180	140	0,000
Responsabilidades compartidas	0,219	140	0,000
Comunicación efectiva	0,194	140	0,000
Reconocimiento de aportes	0,194	140	0,000
Liderazgo del director	0,174	140	0,000
Trabajo en equipo	0,187	140	0,000

Según la tabla 12, el valor de significancia o p-valor en todos los escenarios estudiados es inferior a 0,05. Por lo tanto, para verificar las hipótesis de investigación, se empleará la estadística no paramétrica, por ende, el estadístico de Spearman's Rho.



**Tabla 13***Dimensión Liderazgo académico*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	38	27,1	27,1
En desacuerdo	34	24,3	51,4
De acuerdo	42	30,0	81,4
Completamente de acuerdo	26	18,6	100,0
Total	140	100,0	

**Figura 3***Dimensión Liderazgo académico*

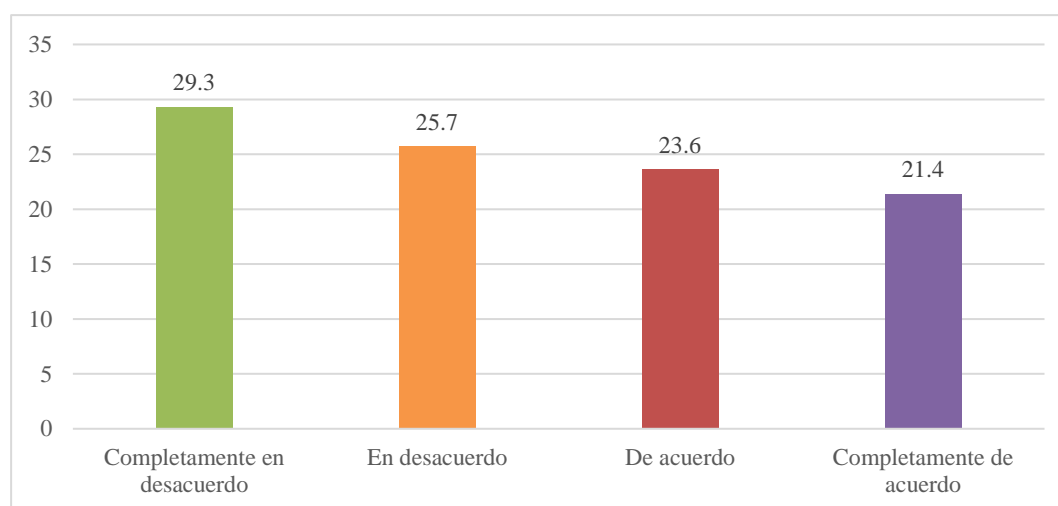
Con respecto a las dimensiones de la primera variable, en la tabla 13 y figura 3, podemos observar que el 27,1% está completamente en desacuerdo con el liderazgo que desempeña el director de la I. E. Clorinda Matto de Turner, el 24,9% está en desacuerdo; el 30% está de acuerdo, siendo este la mayoría de los encuestados, y el 18,57% está completamente de acuerdo. Estos datos se deben a que la percepción del liderazgo académico en la I. E. Clorinda Matto de Turner refleja una división significativa entre los docentes encuestados, lo que destaca áreas que podrían mejorar en el liderazgo. Además, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que el director realiza una planificación estratégica efectiva de los mecanismos de aprendizaje-enseñanza. El

análisis de las percepciones sobre el liderazgo del director en la institución revela una variedad de opiniones entre los encuestados. Aunque la mayoría está de acuerdo con el liderazgo, es preocupante que una proporción significativa esté en desacuerdo. Esto indica posibles áreas de mejora en el estilo de liderazgo o en las prácticas de gestión del director. Es crucial abordar las preocupaciones expresadas por aquellos en desacuerdo para optimizar el ambiente escolar y la productividad general de la institución educativa.

**Tabla 14***Dimensión Liderazgo situacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	41	29,3	29,3
En desacuerdo	36	25,7	55,0
De acuerdo	33	23,6	78,6
Completamente de acuerdo	30	21,4	100,0
Total	140	100,0	

Nota: *Elaboración propia*

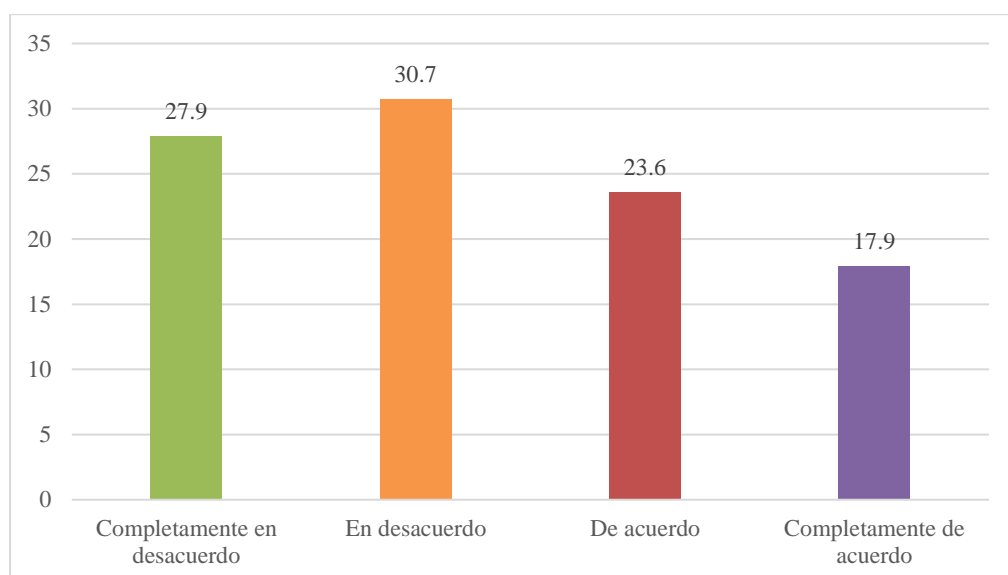
**Figura 4***Dimensión Liderazgo situacional*

En cuanto al liderazgo situacional, en la tabla 14 y figura 4, observamos que la mayoría de los encuestados están completamente en desacuerdo con el liderazgo situacional demostrado por el director de la I. E. Clorinda Matto de Turner (29,29%); mientras que el 25,71% está en desacuerdo, el 23,57% de acuerdo y, finalmente, el 21,43% está completamente de acuerdo. Estos datos se deben a que hay aspectos positivos en el liderazgo del director, ya que un 21,43% de los encuestados están completamente de acuerdo, lo que indica una percepción positiva y una alta confianza en su capacidad de liderazgo en diferentes contextos. Sin embargo, también se evidencia que la mayoría de los entrevistados no están de acuerdo con la afirmación de que el director demuestra inteligencia y habilidad al actuar en situaciones específicas. Estos

resultados resaltan la importancia de abordar áreas de mejora y fortalecer la cohesión en el trabajo en equipo. También sugieren una posible falta de adaptabilidad en el liderazgo del director. Es esencial abordar las preocupaciones expresadas para mejorar la efectividad del liderazgo y promover un ambiente escolar más positivo.

**Tabla 15***Dimensión Liderazgo innovador*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	39	27,9	27,9
En desacuerdo	43	30,7	58,6
De acuerdo	33	23,6	82,1
Completamente de acuerdo	25	17,9	100,0
Total	140	100,0	

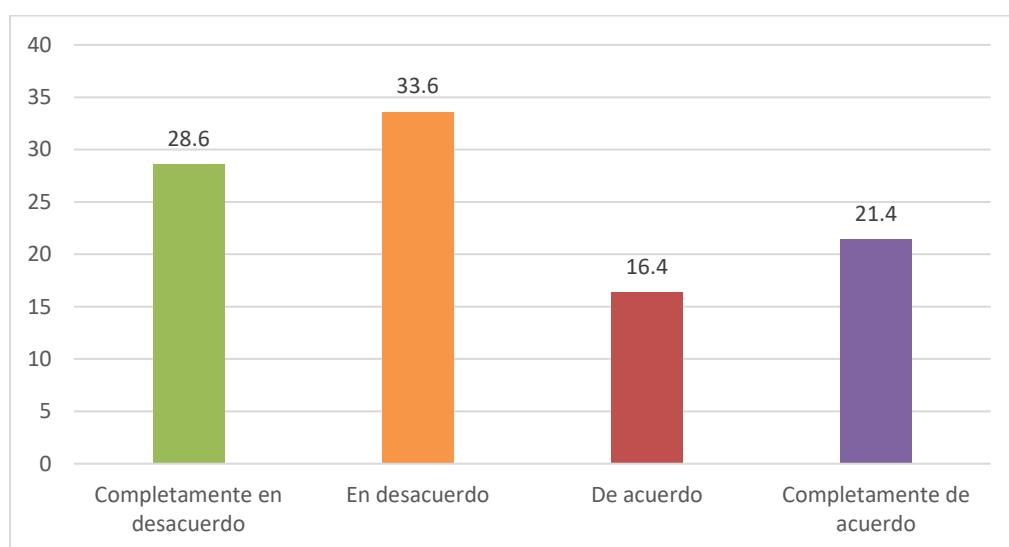
**Figura 5***Dimensión Liderazgo innovador*

En la tabla 15 y figura 5, se evidencia que el 30,71% de los docentes encuestados, están en desacuerdo con el liderazgo innovador del director; siguiendo con el 27,86% que se encuentran completamente en desacuerdo; el 23,57% de acuerdo; y, finalmente, el 17,86% que se encuentra completamente de acuerdo. Estos datos se deben a que el director enfrenta dificultades en adoptar prácticas innovadoras de manera efectiva, lo que evidencia una necesidad de mejora en este aspecto. La presencia de un grupo considerable que está completamente en desacuerdo podría indicar resistencia al cambio o insatisfacción con las iniciativas innovadoras implementadas. Sin embargo, también se observa que algunos docentes

reconocen aspectos positivos en las prácticas innovadoras del director, resaltando la importancia de comunicar de manera efectiva estas iniciativas para fomentar un ambiente de apoyo y comprensión. Asimismo, estos resultados indican que la mayoría de los encuestados no está de acuerdo con la afirmación de que el director fomente un espíritu de potenciación entre el cuerpo docente. En resumen, estos hallazgos subrayan la necesidad de abordar la implementación de innovaciones y mejorar la comunicación para fortalecer el liderazgo en la I. E.. Además, revelan una posible falta de aceptación hacia iniciativas innovadoras y una resistencia significativa al cambio, lo que señala la necesidad de promover una cultura organizacional más receptiva a la innovación.

**Tabla 16***Dimensión Liderazgo técnico*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	40	28,6	28,6
En desacuerdo	47	33,6	62,1
De acuerdo	23	16,4	78,6
Completamente de acuerdo	30	21,4	100,0
Total	140	100,0	

**Figura 6***Dimensión Liderazgo técnico*

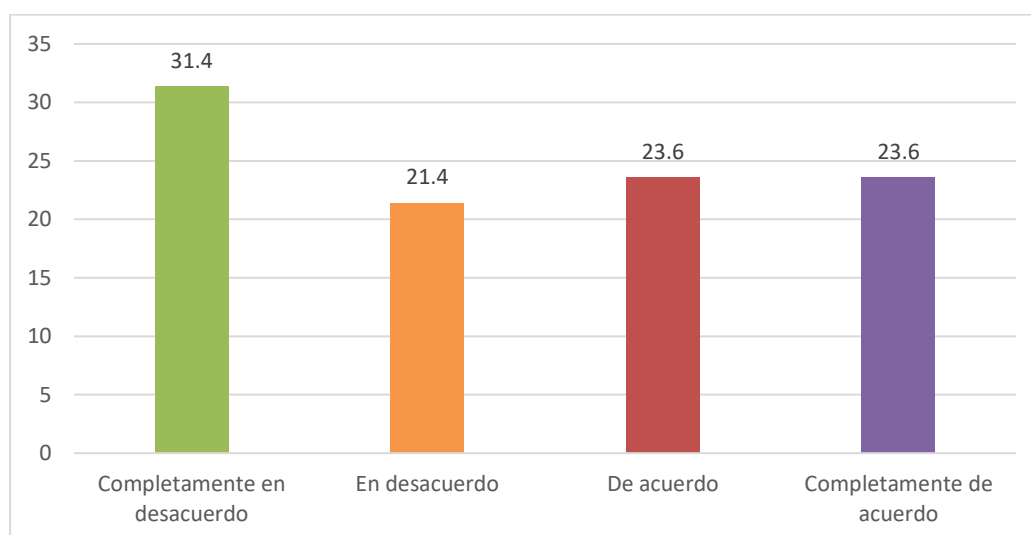
En la tabla 16 y figura 6, se demuestra que la mayoría de los participantes, es decir, el 33,57%, se encuentra en desacuerdo con el liderazgo técnico demostrado por el director de la I. E. Clorinda Matto de Turner; seguido por el 28,57% que se encuentra completamente desacuerdo; mientras que el 21,43% se encuentra completamente de acuerdo, y el 16,43% restante se encuentra de acuerdo. Esto debe a que la evaluación del liderazgo técnico del director en la I. E. Clorinda Matto de Turner indica una percepción generalmente negativa entre los docentes. La mayoría no está de acuerdo, lo que sugiere posibles deficiencias en las habilidades técnicas del director. La fuerte desaprobación por parte de un grupo significativo de docentes podría indicar preocupaciones más marcadas sobre la competencia técnica.

Aunque hay algunos docentes que están de acuerdo, este apoyo es menor, lo que sugiere que algunos perciben una gestión técnica efectiva, pero en menor medida. Además, un gran porcentaje de los encuestados no está de acuerdo con la afirmación de que el director aplica eficientemente técnicas de gestión. Estos resultados subrayan la importancia de abordar las preocupaciones sobre las habilidades técnicas del director para fortalecer el liderazgo académico y mejorar la gestión educativa en la institución. También, se evidencia una posible falta de confianza en las habilidades especializadas del director, lo que subraya la necesidad de abordar estas preocupaciones para fortalecer su liderazgo y mejorar la gestión educativa en la institución.



**Tabla 17***Dimensión Liderazgo estratégico*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	44	31,4	31,4
En desacuerdo	30	21,4	52,9
De acuerdo	33	23,6	76,4
Completamente de acuerdo	33	23,6	100,0
Total	140	100,0	

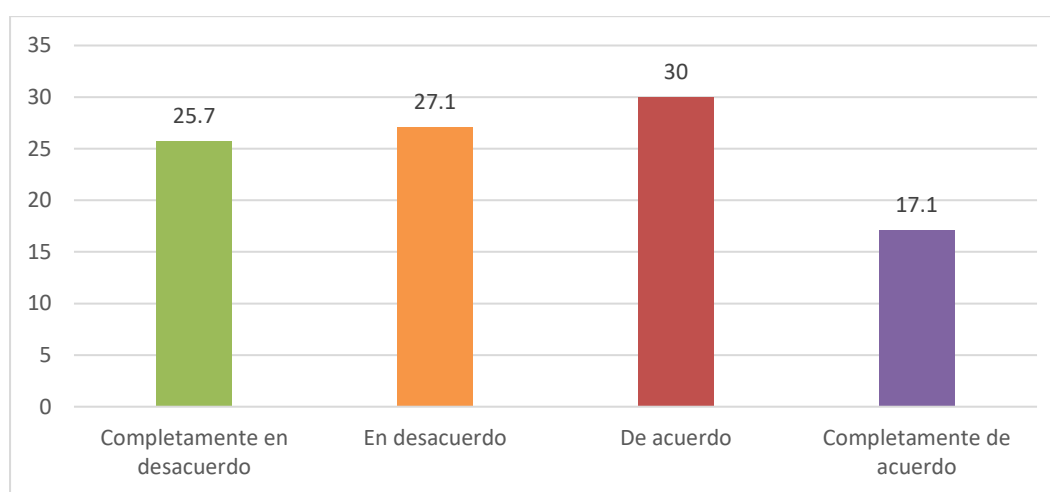
**Figura 7***Dimensión Liderazgo estratégico*

En la tabla 17 y figura 7, se evidencia que el 31,43% de los encuestados están completamente en desacuerdo con el liderazgo estratégico del director de la I. E. Clorinda Matto de Turner. Posteriormente, el 23,57% se encuentran de acuerdo y completamente de acuerdo; teniendo el mismo porcentaje de docentes en cada una de las categorías; por último, el 21,43% se encuentra en desacuerdo. Esto se debe a que la evaluación del liderazgo estratégico del director en la I. E. Clorinda Matto de Turner muestra una diversidad de opiniones. Aunque un porcentaje significativo está completamente en desacuerdo, hay un respaldo equitativo entre aquellos que están de acuerdo y completamente de acuerdo. Este

equilibrio podría indicar una percepción mixta sobre la efectividad del liderazgo estratégico. Por otro lado, el grupo en desacuerdo sugiere la existencia de preocupaciones o insatisfacciones respecto a las estrategias educativas implementadas. Del mismo modo, estos datos reflejan que la mayoría de los encuestados están completamente en desacuerdo con la afirmación que indica que el director impulsa la evolución continua de los procesos. Los resultados destacan la importancia de abordar las áreas de desacuerdo y fortalecer la comunicación sobre las estrategias a largo plazo para mejorar la percepción del liderazgo estratégico en la I. E..

**Tabla 18***Dimensión Habilidades complementarias*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	36	25,7	25,7
En desacuerdo	38	27,1	52,9
De acuerdo	42	30,0	82,9
Completamente de acuerdo	24	17,1	100,0
Total	140	100,0	

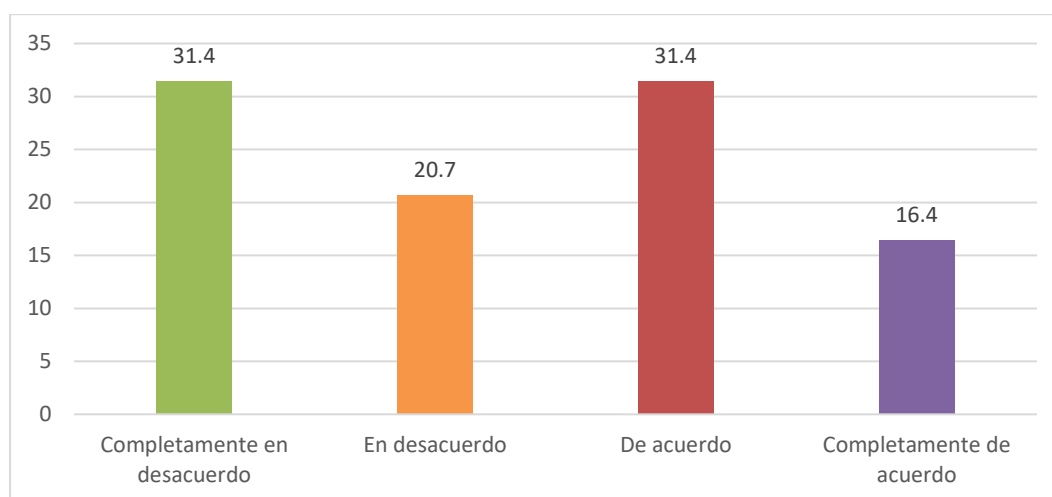
**Figura 8***Dimensión Habilidades complementarias*

En la tabla 18 y figura 8, con respecto a las dimensiones de la variable: trabajo en equipo, el 30% está de acuerdo en que cuenta con habilidades complementarias. Seguido del 27,14% que se considera en desacuerdo con esta afirmación; el 25,1% se encuentra completamente en desacuerdo; y, finalmente, el 17,14% está completamente de acuerdo. Los datos sobre la percepción de habilidades complementarias en el trabajo en equipo entre los docentes muestran una variedad de opiniones, esto se debe a una posible falta de acuerdo sobre la efectividad de la complementariedad de habilidades entre los docentes. Sin embargo, la presencia de docentes completamente de acuerdo indica que hay un segmento con una percepción positiva y confiada en la complementariedad de habilidades en el trabajo en equipo. Además, un gran porcentaje de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que el

equipo sabe aprovechar las habilidades de cada uno de sus miembros. Estos resultados resaltan la importancia de abordar las posibles discrepancias y fortalecer las dinámicas colaborativas para mejorar la percepción y la efectividad del trabajo en equipo en la I. E.

**Tabla 19***Dimensión Actitud positiva*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	44	31,4	31,4
En desacuerdo	29	20,7	52,1
De acuerdo	44	31,4	83,6
Completamente de acuerdo	23	16,4	100,0
Total	140	100,0	

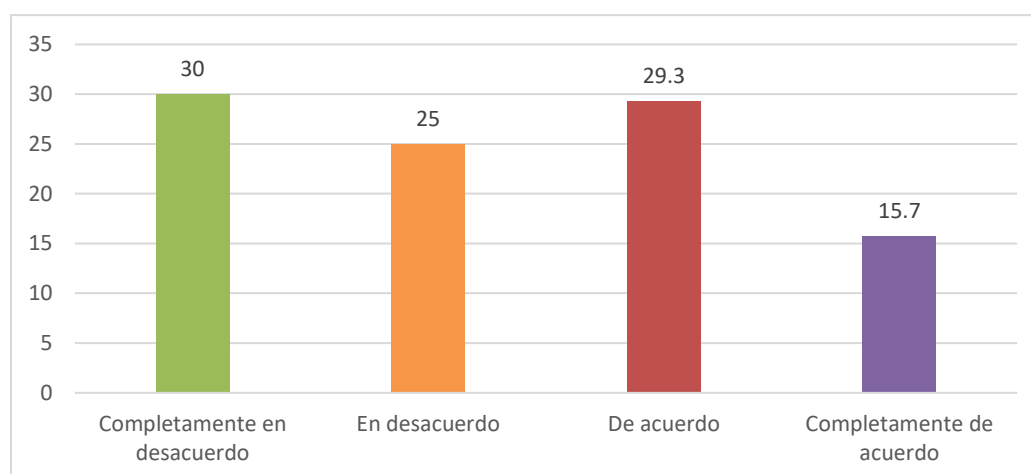
**Figura 9***Dimensión Actitud positiva*

En la tabla 19 y figura 9, el 31,43% se considera completamente en desacuerdo con tener una actitud positiva; de igual manera, el mismo porcentaje (31,43%) se encuentra de acuerdo en tener una actitud positiva durante el trabajo en equipo. Por otro lado, el 20,71% se encuentra en desacuerdo; mientras que el 16,43% restante se encuentra completamente de acuerdo. Estos datos se deben a que las percepciones sobre la actitud positiva durante el trabajo en equipo entre los docentes son diversas. Mientras algunos muestran resistencia al expresar un completo desacuerdo, otros reconocen la importancia de actitudes positivas al estar de acuerdo. También hay un grupo menos pronunciado en desacuerdo y otro aún más pequeño que respalda firmemente la necesidad de actitudes positivas. Además, los datos obtenidos

señalan que una gran parte de los participantes está de acuerdo con la afirmación de que la mayoría de los participantes del equipo reciben críticas constructivas. Esto subraya la importancia de fomentar una cultura de retroalimentación positiva y constructiva en el equipo de trabajo.

**Tabla 20***Dimensión Presencia de un objetivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	42	30,0	30,0
En desacuerdo	35	25,0	55,0
De acuerdo	41	29,3	84,3
Completamente de acuerdo	22	15,7	100,0
Total	140	100,0	

**Figura 10***Dimensión Presencia de un objetivo*

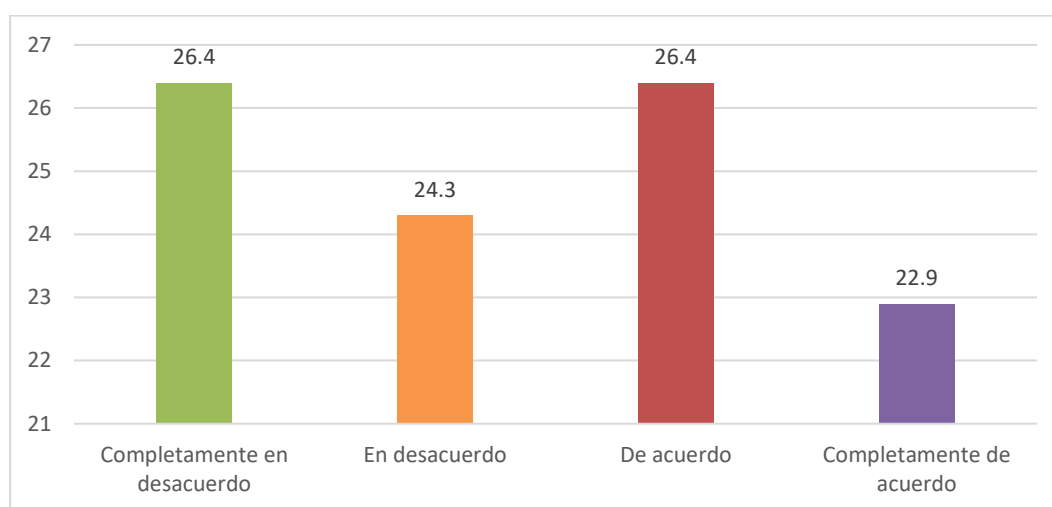
En cuanto a la tabla 20 y figura 10, el 30% se considera completamente en desacuerdo en cuanto a tener un objetivo al trabajar en equipo, seguido de un 25% que se considera en desacuerdo; no obstante, el 29,29% de los encuestados se considera de acuerdo en que sí tienen un objetivo al trabajar en equipo, seguido del 15,71% que se considera completamente de acuerdo. Estos datos se deben a que la percepción de los profesores en la I. E. Clorinda Matto de Turner sobre la existencia de objetivos al trabajar en equipo muestra una variedad de opiniones. Mientras algunos expresan falta de acuerdo o percepción negativa, otros muestran apoyo y claridad en la definición de metas compartidas. Además, una gran parte de los encuestados está de acuerdo en que el equipo tiene objetivos claramente definidos. Esta

diversidad en las percepciones resalta la importancia de mejorar la comunicación y la claridad en la definición de objetivos en el trabajo en equipo. Esto sugiere posibles desafíos en la alineación de metas, lo que podría afectar la eficacia de las actividades colaborativas en la I. E..



**Tabla 21***Dimensión Metas específicas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	37	26,4	26,4
En desacuerdo	34	24,3	50,7
De acuerdo	37	26,4	77,1
Completamente de acuerdo	32	22,9	100,0
Total	140	100,0	

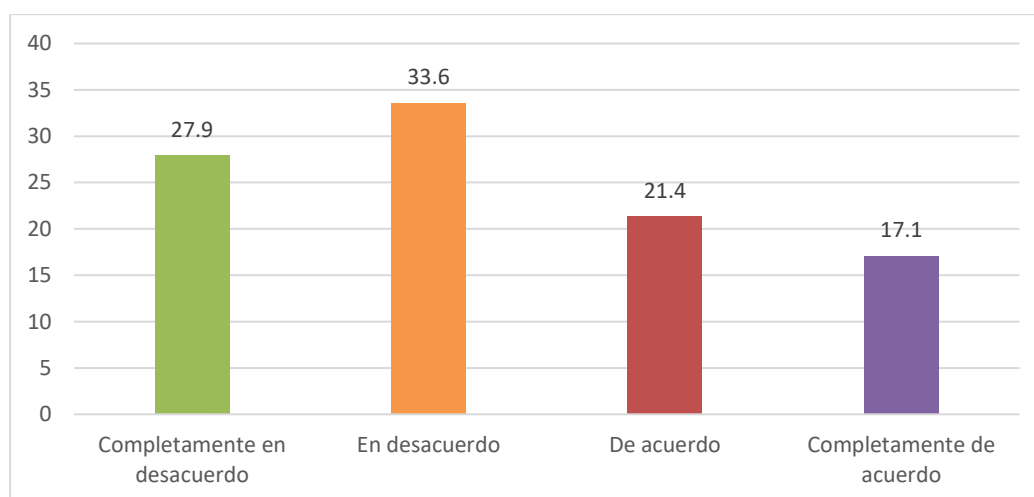
**Figura 11***Dimensión Metas específicas*

En la tabla 21 y figura 11, se evidencia que el 26,43% de los encuestados están de acuerdo en tener metas específicas, a la vez que el mismo porcentaje (26,43%) están completamente en desacuerdo en cuanto a tener metas específicas durante el trabajo en equipo. Por otro lado, el 24,29% se encuentra en desacuerdo, mientras que el 22,86% restante se considera completamente de acuerdo. Los datos se deben a que existe una falta de consenso entre los profesores de la I. E. "Clorinda Matto de Turner" sobre la presencia y relevancia de metas específicas durante el trabajo en equipo. La equidad en los porcentajes de acuerdo y desacuerdo resalta que se requiere optimizar la comunicación y definición de metas dentro del equipo docente para fortalecer la alineación y efectividad del trabajo colaborativo. Además, la mayoría de los encuestados está de acuerdo en que cada miembro del equipo tiene un

conocimiento claro de los objetivos. Esto destaca la importancia de garantizar una comprensión común de los objetivos para mejorar la cohesión y eficacia del equipo.

**Tabla 22***Dimensión Responsabilidades compartidas*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	39	27,9	27,9
En desacuerdo	47	33,6	61,4
De acuerdo	30	21,4	82,9
Completamente de acuerdo	24	17,1	100,0
Total	140	100,0	

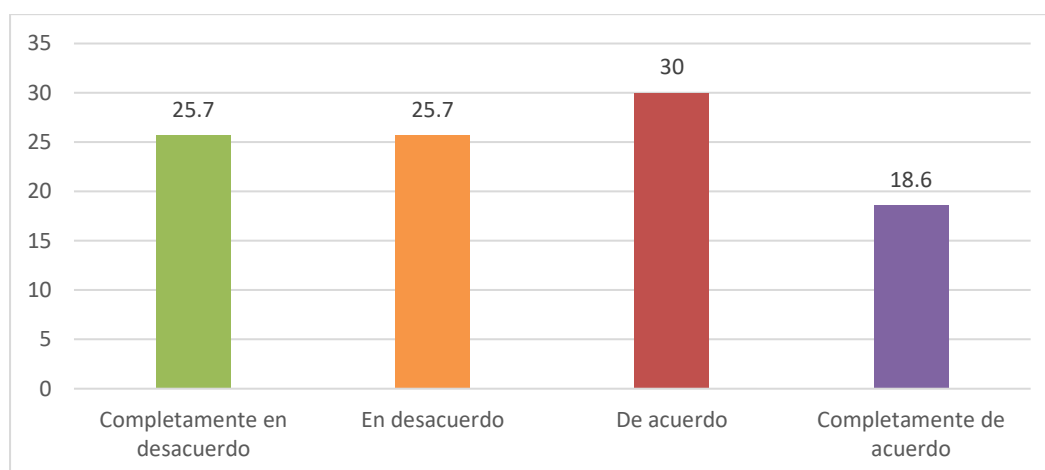
**Figura 12***Dimensión Responsabilidades compartidas*

En cuanto a responsabilidades compartidas, en la tabla 22 y figura 12, podemos observar que el 33,57% de los encuestados se encuentran en desacuerdo, seguido de un 27,86% que está completamente en desacuerdo; por otro lado, el 21,43% se encuentra de acuerdo en tener responsabilidades compartidas durante el trabajo en equipo, y el 17,14% se encuentra completamente de acuerdo. Los datos se deben a que existe una marcada discrepancia en la percepción de los profesores de la I. E. "Clorinda Matto de Turner" respecto a la disposición hacia responsabilidades compartidas durante el trabajo en equipo. La mayoría de los docentes muestra desacuerdo o fuerte desaprobación, lo que resalta la necesidad de abordar estas percepciones y fomentar una cultura de colaboración y participación equitativa en las

responsabilidades. Además, la mayoría de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación de que en el equipo nos ayudamos mutuamente con dificultades para complementar el trabajo. Esto señala la importancia de promover una actitud de apoyo y cooperación entre los miembros del equipo para mejorar la eficacia y el clima colaborativo en la institución.

**Tabla 23***Dimensión Comunicación efectiva*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	36	25,7	25,7
En desacuerdo	36	25,7	51,4
De acuerdo	42	30,0	81,4
Completamente de acuerdo	26	18,6	100,0
Total	140	100,0	

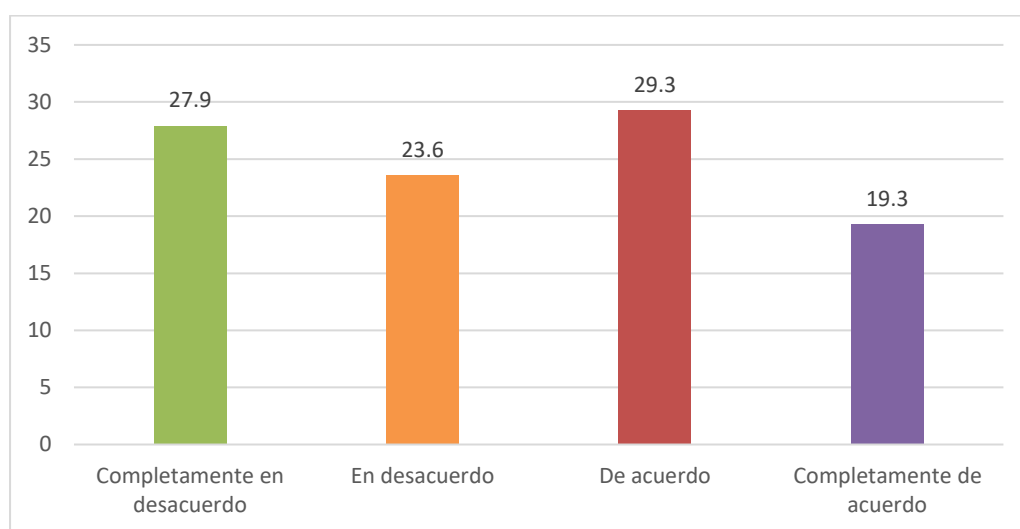
**Figura 13***Dimensión Comunicación efectiva*

En la tabla 23 y figura 13, se observa que el 30% está de acuerdo en que cuenta con una comunicación efectiva durante el trabajo de equipo; luego, el 25,71% se encuentra completamente en desacuerdo, y el mismo porcentaje (25,71%) se encuentra en desacuerdo. Finalmente, el 18,57% se encuentra completamente de acuerdo. Los datos se deben a que existe una discrepancia en la percepción de los profesores de la I. E. "Clorinda Matto de Turner" sobre la comunicación efectiva durante el trabajo en equipo. Aunque algunos perciben una comunicación efectiva, más de la mitad muestra desacuerdo o fuerte desacuerdo, resaltando la necesidad de mejorar la calidad y eficacia de la comunicación en el equipo docente para fortalecer la colaboración y la eficiencia en el trabajo en equipo. Además, la mayoría de los

encuestados está de acuerdo en que la comunicación entre los integrantes del equipo es clara y directa. Esto destaca la importancia de conservar la apertura comunicativa y transparente para promover un ambiente de trabajo más colaborativo y eficaz en la institución.

**Tabla 24***Dimensión Reconocimiento de aportes*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	39	27,9	27,9
En desacuerdo	33	23,6	51,4
De acuerdo	41	29,3	80,7
Completamente de acuerdo	27	19,3	100,0
Total	140	100,0	

**Figura 14***Dimensión Reconocimiento de aportes*

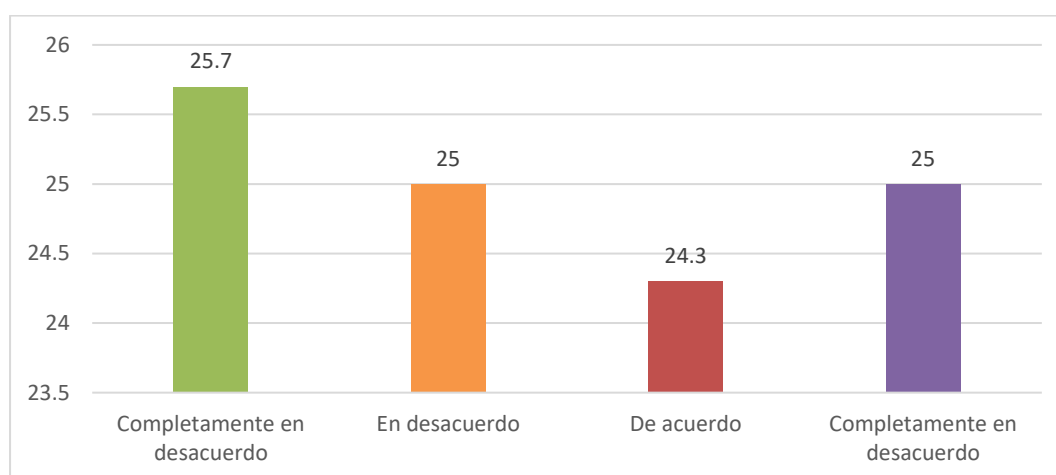
En la tabla 24 y figura 14, se observa que el 29,29% de los entrevistados se encuentra de acuerdo en que se reconocen los aportes durante el trabajo en equipo; el 27,86%, por el contrario, se encuentra completamente en desacuerdo. El 23,57% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación; y, por último, el 19,39% se encuentra completamente de acuerdo. La información se debe a que existe una discrepancia en la percepción de los profesores de la I. E. "Clorinda Matto de Turner" sobre el reconocimiento de aportes durante el trabajo en equipo. Mientras que algunos perciben un reconocimiento adecuado, más de la mitad muestra desacuerdo o fuerte desacuerdo, resaltando la necesidad de mejorar la cultura de reconocimiento y valoración de los aportes individuales en el equipo docente. Además, la mayoría de los encuestados está de acuerdo en que la organización valora y reconoce los

aportes del equipo. Esto destaca la importancia de promover una cultura de reconocimiento y valoración en la institución para mejorar la colaboración y la satisfacción en el equipo docente.



**Tabla 25***Variable Liderazgo del director*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	36	25,7	25,7
En desacuerdo	35	25,0	50,7
De acuerdo	34	24,3	75,0
Completamente de acuerdo	35	25,0	100,0
Total	140	100,0	

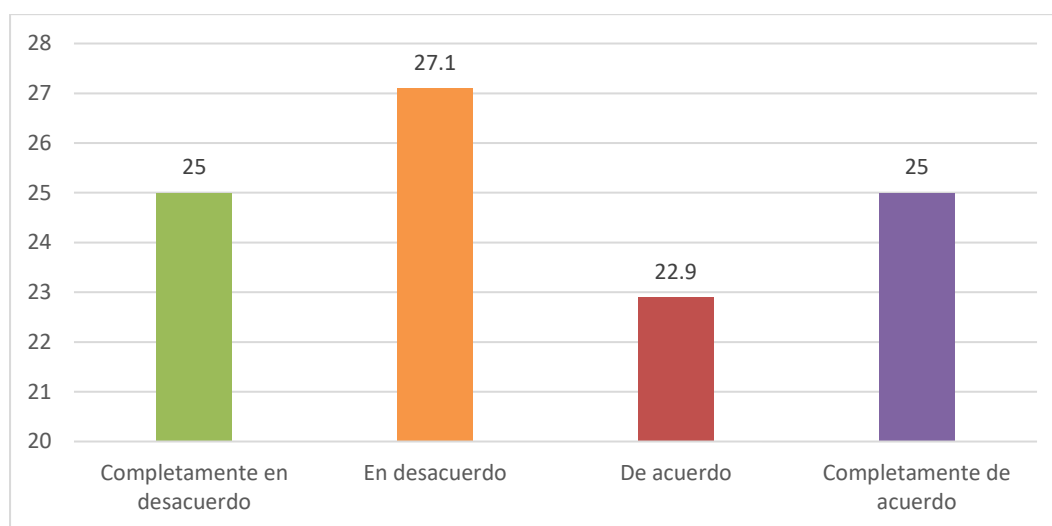
**Figura 15***Variable Liderazgo del director*

En cuanto al liderazgo del director, dentro de los resultados por variable, y evidenciado en la tabla 25 y figura 15, el 25,71% se encuentra completamente en desacuerdo que el liderazgo del director es óptimo. En cuanto al 25% de los encuestados, se encuentran en desacuerdo con que sea óptimo; contrariamente a esto, el mismo porcentaje se encuentra completamente de acuerdo. Finalmente, el 24,29% se encuentra de acuerdo. Los resultados respecto al liderazgo del director en la I. E. se deben a que existe una diversidad de opiniones entre los encuestados. Mientras que un segmento significativo está en desacuerdo con la percepción de un liderazgo óptimo, otro grupo muestra acuerdo, e incluso un porcentaje similar está completamente de acuerdo. Esta discrepancia sugiere una percepción fragmentada sobre la efectividad del liderazgo del director. Podría haber diversas razones detrás de estas

percepciones divergentes, como las experiencias individuales de los docentes con el liderazgo, la comunicación organizacional, y la implementación de políticas y decisiones administrativas. Esta variedad de opiniones resalta la importancia de abordar las preocupaciones planteadas y trabajar en la mejora continua del liderazgo para promover un ambiente escolar más positivo y efectivo.

**Tabla 26***Variable Trabajo en equipo*

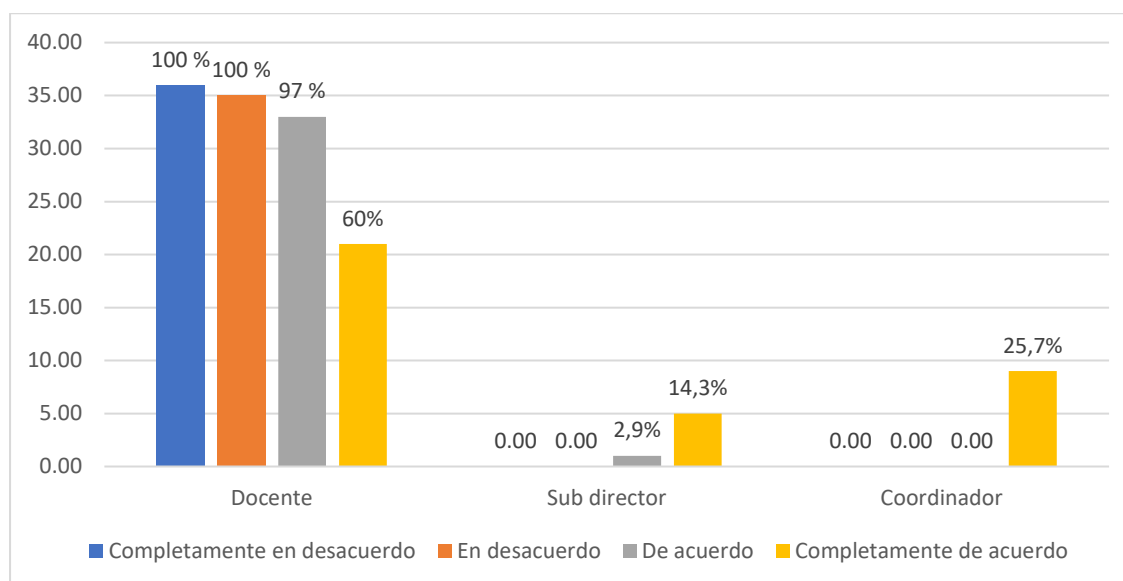
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente en desacuerdo	35	25,0	25,0
En desacuerdo	38	27,1	52,1
De acuerdo	32	22,9	75,0
Completamente de acuerdo	35	25,0	100,0
Total	140	100,0	

**Figura 16***Variable Trabajo en equipo*

En cuanto al porcentaje general de la segunda variable, como se puede observar en la tabla 26 y figura 16, la mayoría de docentes (27,14%) se encuentra en desacuerdo con que el trabajo en equipo es óptimo; el 25% de los encuestados se encuentra completamente en desacuerdo. Contrario a eso, el mismo porcentaje (25%) se encuentra completamente de acuerdo; por último, el 22,86% se encuentra de acuerdo. Los datos presentados se deben a que en la I. E. enfrenta desafíos en la percepción del trabajo en equipo y el liderazgo directivo, ya que los docentes tienen opiniones diversas al respecto. Sería útil abordar estas preocupaciones y trabajar en áreas identificadas para mejorar la colaboración y el liderazgo en la institución. Implementar estrategias para mejorar la comunicación, reconocer los aportes individuales y establecer objetivos claros podría contribuir a crear un ambiente más positivo y colaborativo en la escuela.

**Tabla 27***Liderazgo del director*

Cargo		Docente %	Sub director %	Coordinador %
Liderazgo del director	Completamente en desacuerdo	100,0%	0,0%	0,0%
	En desacuerdo	100,0%	0,0%	0,0%
	De acuerdo	97,1%	2,9%	0,0%
	Completamente de acuerdo	60,0%	14,3%	25,7%

**Figura 17***Liderazgo del director*

En cuanto al porcentaje general del liderazgo del director, en la tabla 27 y figura 17, se refleja que la totalidad del profesorado está completamente en desacuerdo, del mismo modo se puede ver que, la sub dirección el 14,3% está completamente de acuerdo, y en el área de coordinación el 25,7% está completamente de acuerdo con el liderazgo del director. Los datos se deben a que la mayoría de los docentes no consideran el trabajo en equipo como óptimo, aunque hay un grupo considerable que lo encuentra satisfactorio. Esto sugiere que la institución

necesita estrategias para mejorar la colaboración y la percepción general del trabajo en equipo. Sería importante abordar posibles preocupaciones e implementar prácticas que fortalezcan la colaboración entre los docentes.

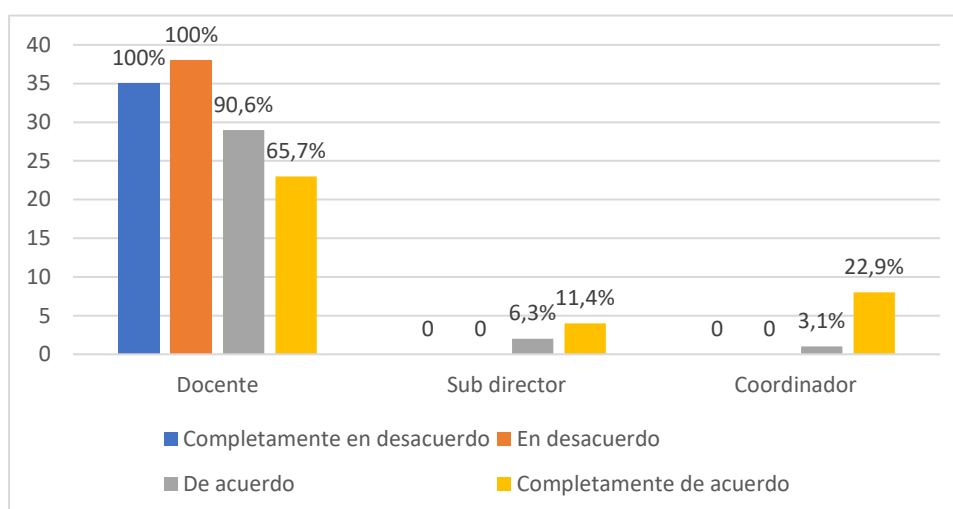
**Tabla 28**

## Trabajo en equipo

Cargo		Docente %	Sub directo %	Coordinador %
Trabajo en equipo	Completamente en desacuerdo	100,0%	0,0%	0,0%
	En desacuerdo	100,0%	0,0%	0,0%
	De acuerdo	90,6%	6,3%	3,1%
	Completamente de acuerdo	65,7%	11,4%	22,9%

**Figura 18**

## Trabajo en equipo



En cuanto al trabajo en equipo, en la tabla 28 y figura 18, se refleja que la totalidad del profesorado está completamente en desacuerdo, del mismo modo se puede ver que, la sub dirección el 11,4% está completamente de acuerdo, y en el área de coordinación el 22,9% está completamente de acuerdo con el trabajo en equipo. Los datos presentados se deben a que existe una discrepancia en las percepciones sobre el trabajo en equipo entre los diferentes roles en la institución. Mientras que todos los docentes expresan un completo desacuerdo, se observa que la subdirección y el área de coordinación tienen una percepción más positiva hacia el trabajo en equipo. Esto sugiere la importancia de identificar y compartir prácticas efectivas de

colaboración desde estos niveles de liderazgo para mejorar la percepción general del trabajo en equipo en la institución.

## **5.2. Prueba de hipótesis**

De acuerdo con la literatura, se aceptará la hipótesis alterna o del investigador (H1) cuando el p-valor obtenido sea menor o igual a 0,05, caso contrario, cuando la significancia sea mayor a dicha cantidad, se aceptará la hipótesis nula (H0).

### **Contraste de la hipótesis general**

H1 = El liderazgo del directivo se relaciona, en forma significativa, con el trabajo en equipo, en los docentes de la I. E. Clorinda Matto de Turner, 2022.-

H0 = El liderazgo del directivo no se relaciona, en forma significativa, con el trabajo en equipo, en los docentes de la I. E. Clorinda Matto de Turner, 2022.-

**Tabla 29***Prueba de correlación: hipótesis general*

			Liderazgo del director	Trabajo en equipo
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coefficiente de correlación	1,000	,869**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140

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

De la tabla 29, el coeficiente Spearman entre "liderazgo del director" y "trabajo en equipo" es de 0,869, lo que indica una correlación positiva fuerte entre estas dos variables. Esto significa que a medida que la puntuación de "liderazgo del director" aumenta (o disminuye), es probable que la puntuación en "trabajo en equipo" también aumente (o disminuya) en una proporción significativa.

El valor de p en la tabla (0,000) indica que la correlación entre "liderazgo del director" y "trabajo en equipo" es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95% (0,05). Es decir, hay una alta certeza de que esta relación entre las variables no ocurrió por azar.

Por lo tanto, se acepta que, el liderazgo del directivo se relaciona, en forma significativa, con el trabajo en equipo, en los docentes de la I. E. Clorinda Matto de Turner, 2022.

#### **Contraste de la primera hipótesis específica**

H<sub>1</sub>= El liderazgo académico se relaciona, en forma significativa, con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.

H<sub>0</sub>= El liderazgo académico no se relaciona, en forma significativa, con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.



**Tabla 30***Prueba de correlación: primera hipótesis específica*

			Trabajo en equipo	Liderazgo académico
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,800**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140

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

El coeficiente Spearman entre "trabajo en equipo" y "liderazgo académico" es de 0,800, lo que indica una correlación positiva sólida entre estas dos variables. Esto sugiere que a medida que la puntuación en "trabajo en equipo" aumenta (o disminuye), es probable que la puntuación en "liderazgo académico" también aumente (o disminuya) en una proporción significativa.

El valor de p en la tabla (0,000) indica que la correlación entre "trabajo en equipo" y "liderazgo académico" es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95% (0,05). Esto significa que hay una alta certeza de que esta relación entre las variables no se produjo por azar.

### **Contraste de la segunda hipótesis específica**

H<sub>1</sub>= El liderazgo situacional se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.-

H<sub>0</sub>= El liderazgo situacional no se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.-

**Tabla 31***Prueba de correlación: segunda hipótesis específica*

			Trabajo en equipo	Liderazgo situacional
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,720**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140

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

El coeficiente Spearman entre "trabajo en equipo" y "liderazgo situacional" es de 0,720. Esta cifra sugiere una correlación positiva moderada entre estas dos variables. Es decir, existe una relación donde, en general, a medida que la puntuación en "trabajo en equipo" aumenta (o disminuye), se espera que la puntuación en "liderazgo situacional" también aumente (o disminuya), aunque no tan fuertemente como en las correlaciones anteriores.

El valor de p en la tabla (0,000) indica que la correlación entre "trabajo en equipo" y "liderazgo situacional" es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95% (0,05), lo que implica una alta certeza de que esta relación entre las variables no se debe al azar.

### **Contraste de la tercera hipótesis específica**

H<sub>1</sub>= El liderazgo innovador se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.-

H<sub>0</sub>= El liderazgo innovador no se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.-

**Tabla 32***Prueba de correlación: tercera hipótesis específica*

			Trabajo en equipo	Liderazgo innovador
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,728**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140

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

El coeficiente Spearman entre "trabajo en equipo" y "liderazgo innovador" es de 0,728. Esta cifra sugiere una correlación positiva moderada entre estas dos variables. En términos simples, a medida que la puntuación en "trabajo en equipo" aumenta (o disminuye), se espera que la puntuación en "liderazgo innovador" también aumente (o disminuya), aunque no de manera tan fuerte como en las correlaciones más fuertes.

El valor de p en la tabla (0,000) indica que la correlación entre "trabajo en equipo" y "liderazgo innovador" es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95% (0,05), que quiere decir que esta vinculación entre las variables no se debe al azar.

### **Contraste de la cuarta hipótesis específica**

H<sub>1</sub>= El liderazgo técnico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.-

H<sub>0</sub>= El liderazgo técnico no se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.-

**Tabla 33***Prueba de correlación: cuarta hipótesis específica*

			Trabajo en equipo	Liderazgo técnico
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140

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

El coeficiente Spearman entre "trabajo en equipo" y "liderazgo técnico" es de 0,685. Esta cifra sugiere una correlación positiva moderada entre estas dos variables. En términos simples, a medida que la puntuación en "trabajo en equipo" aumenta (o disminuye), se espera que la puntuación en "liderazgo técnico" también aumente (o disminuya), aunque esta relación puede ser un poco menos fuerte que en correlaciones más altas.

El valor de p en la tabla (0,000) indica que la correlación entre "Trabajo en equipo" y "Liderazgo técnico" es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95% (0,05), que quiere decir que esta vinculación entre las variables no se debe al azar.

### **Contraste de la quinta hipótesis específica**

H<sub>1</sub>= El liderazgo estratégico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.

H<sub>0</sub>= El liderazgo estratégico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.

**Tabla 34***Prueba de correlación: quinta hipótesis específica*

			Trabajo en equipo	Liderazgo estratégico
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,746**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140

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

El coeficiente Spearman entre "trabajo en equipo" y "liderazgo estratégico" es de 0,746. Esta cifra sugiere una correlación positiva moderada a fuerte entre estas dos variables. En términos simples, a medida que la puntuación en "trabajo en equipo" aumenta (o disminuye), se espera que la puntuación en "liderazgo estratégico" también aumente (o disminuya), con una relación significativa pero quizás no tan fuerte como en correlaciones más altas.

El valor de p en la tabla (0,000) indica que la correlación entre "trabajo en equipo" y "liderazgo estratégico" es estadísticamente significativa a un nivel de confianza del 95% (0,05), que quiere decir que esta vinculación entre las variables no se debe al azar.

### 5.3. Discusión

Este estudio, que investiga las dinámicas de liderazgo directivo y trabajo en equipo en la I. E. Clorinda Matto de Turner, añade matices a la comprensión de estos fenómenos en entornos educativos. La presente discusión revela hallazgos tanto que respaldan como que difieren en comparación con investigaciones existentes, planteando preguntas valiosas para una exploración más profunda.

El estudio se alinea con trabajos anteriores de Aparicio et al. (2020); Méndez (2022) y Solís (2020) al identificar una relación positiva entre los estilos de liderazgo directivo y la colaboración entre docentes. Esto sugiere que enfoques de liderazgo efectivos, que fomentan la comunicación abierta, la toma de decisiones compartida y la confianza, pueden crear entornos propicios para el trabajo en equipo y la satisfacción profesional. De manera similar,

el estudio resuena con hallazgos de Barrientos et al. (2021) y Simbron y Sanabria (2020a) al destacar el papel significativo del liderazgo en la configuración del clima organizacional y la satisfacción laboral. La efectividad percibida de diversas dimensiones de liderazgo en la I. E. Clorinda Matto de Turner amplía aún más esta noción.

Sin embargo, el estudio también ofrece puntos de vista contrapuestos a ciertas investigaciones existentes. Mientras estudios como el de Araya y Dalorzo (2020) encontraron poca importancia dada al trabajo en equipo por ciertos grupos profesionales, esta investigación enfatiza su centralidad para la efectividad del profesorado en el contexto de la Clorinda Matto de Turner. Esta divergencia destaca la influencia potencial de roles profesionales y culturas escolares en el valor asignado a la colaboración. Además, la discrepancia entre la asociación positiva encontrada en este estudio entre la colaboración mutua de los docentes y el liderazgo de los directores, y los hallazgos nulos de Venero (2020), apunta a la importancia potencial de factores contextuales e interpretaciones variables de los estilos de liderazgo. Comprender estas sutilezas es crucial para adaptar enfoques de liderazgo a entornos específicos.

El examen de dimensiones individuales de liderazgo en el estudio arroja luz sobre áreas de mejora dentro de la escuela. Las debilidades percibidas en el liderazgo académico, situacional e innovador hacen eco de la observación de Villanueva (2019) sobre prácticas democráticas limitadas. Esto sugiere la necesidad de intervenciones específicas para cultivar estos estilos de liderazgo, potencialmente fomentando una mayor participación y compromiso de los docentes. Además, aunque el estudio identifica aspectos del trabajo en equipo que necesitan mejora, como la comunicación y la responsabilidad compartida, profundizar en los factores específicos que obstaculizan la colaboración podría desbloquear conocimientos valiosos para mejorar la dinámica del equipo.

Reconocer la influencia de factores contextuales en el liderazgo y el trabajo en equipo es crucial para futuras investigaciones. Explorar cómo la cultura escolar, las presiones externas

y comportamientos de liderazgo específicos interactúan para dar forma a estos fenómenos puede profundizar nuestra comprensión de su compleja interacción. Esto podría implicar investigar cómo factores como la demografía estudiantil, la intervención parental y las características de la comunidad influyen en las prácticas de liderazgo efectivas y en los entornos colaborativos dentro de las escuelas.

Este estudio contribuye significativamente al diálogo continuo sobre liderazgo y trabajo en equipo en entornos educativos. Al resaltar hallazgos que respaldan y contrastan con investigaciones existentes, enfatiza la necesidad de enfoques específicos del contexto para el desarrollo del liderazgo y la construcción de equipos. La investigación explora las sutilezas de los estilos de liderazgo, los desafíos específicos del trabajo en equipo y cómo estos afectan en el producto estudiantil, tiene el potencial de informar el desarrollo de prácticas de liderazgo efectivas para mejorar los entornos educativos. Al fomentar entornos que fomenten la colaboración, la responsabilidad compartida y la comunicación abierta, los líderes educativos pueden contribuir a mejorar los resultados estudiantiles y el éxito general de la escuela.

## CONCLUSIONES

**Primera.** Con una confianza del 95%, se determina la existencia de un vínculo significativo y fuerte ( $\rho = 0,869$ ,  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo del director y el trabajo en equipo en la muestra analizada. Esto sugiere que un liderazgo sólido puede estar asociado con un mejor rendimiento en trabajo en equipo.

**Segunda.** Se concluye que, existe una correlación positiva significativa ( $\rho = 0,800$ ,  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo académico y el trabajo en equipo en los profesores de la I. E. Clorinda Matto de Turner, 2022. Esto indica que un liderazgo orientado hacia la educación podría influir positivamente en la dinámica de trabajo en equipo.

**Tercera.** Se determina la existencia de un vínculo moderado y significativo ( $\rho = 0,720$ ,  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo situacional y el trabajo en equipo en los profesores de la I. E. Clorinda Matto de Turner, 2022. Esta relación sugiere que un liderazgo adaptable puede tener un impacto positivo en la forma en que se desarrolla el trabajo en equipo.

**Cuarta.** Se concluye que, existe una asociación moderada y significativa entre el liderazgo innovador y el trabajo en equipo en los docentes ( $\rho = 0,728$ ,  $p = 0,000$ ). Esto sugiere que un enfoque innovador en el liderazgo puede influir en la efectividad del trabajo en equipo.

**Quinta.** Se concluye que en la I. E. Clorinda Matto de Turner, 2022, existe una correlación moderada y significativa ( $\rho = 0,685$ ,  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo técnico y el trabajo en equipo en los docentes. Esto sugiere que un liderazgo más enfocado en habilidades técnicas puede influir positivamente en la dinámica del trabajo en equipo.

**Sexta.** Se concluye que, en la I. E. Clorinda Matto de Turner, 2022, se encontró una correlación significativa y moderada a fuerte ( $\rho = 0,746$ ,  $p = 0,000$ ) entre el liderazgo estratégico y el trabajo en equipo en los docentes. Esto indica que un liderazgo orientado hacia la estrategia puede ser un factor importante en el éxito del trabajo en equipo.



## RECOMENDACIONES

**Primera.** A la dirección de la I. E. Clorinda Matto de Turner, se recomienda que considere los resultados que este estudio evidencia, ya que el liderazgo directivo no es, sino la capacidad del directivo para encaminar a un determinado grupo humano, y en ese sentido, se refleja en el trabajo en equipo. Se sugiere fomentar programas de desarrollo para directores que promuevan habilidades de liderazgo colaborativo. Esto puede incluir cursos o talleres que fortalezcan su capacidad para guiar, motivar y apoyar equipos de trabajo.

**Segunda.** A los docentes involucrados en la investigación, se les recomienda no descuidar su función investigadora, ya que dicha actividad favorece su propio desarrollo, inspira a sus estudiantes y desarrolla su habilidad de trabajar en equipo. Se recomienda implementar estrategias que incorporen la formación continua del cuerpo directivo en prácticas educativas innovadoras. Esto puede influir positivamente en la cultura colaborativa y en el rendimiento del equipo docente.

**Tercera.** A la dirección del Colegio Clorinda Matto de Turner, brindar capacitaciones al personal docente, para que puedan desarrollar su capacidad resolutive para los diferentes escenarios problemáticos que puedan surgir. Por otra parte, se sugiere capacitar a los líderes en la adaptación a diferentes contextos y desafíos. Esto les permitirá dirigir de manera más efectiva y facilitar la flexibilidad dentro de los equipos.

**Cuarta.** Se sugiere a la dirección del Colegio Clorinda Matto de Turner, fomentar un ambiente que fomente la creatividad y la experimentación. Esto podría lograrse a través de incentivos para la innovación y la creación de espacios donde se valore y promueva la generación de nuevas ideas.

**Quinta.** A los docentes involucrados, se les recomienda seguir desarrollando el aspecto técnico del liderazgo que ejercen ya sea con sus estudiantes o con los demás docentes, ya que

ello permite también un adecuado trabajo en equipo. Por ende, sugiere brindar oportunidades de desarrollo para que los líderes fortalezcan sus habilidades técnicas. Esto les permitirá aportar conocimientos específicos que mejoren la efectividad de los equipos.

**Sexta.** Al director del Colegio Clorinda Matto de Turner, se sugiere capacitar a los subdirectores en la formulación y comunicación de estrategias claras. Esto puede alinear y motivar a los equipos hacia objetivos comunes y una visión compartida.

## **PROPUESTA**

### **Título: “¿CALIDAD EDUCATIVA? CON METAS CLARAS, LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO, ES POSIBLE”**

#### **Descripción de la propuesta**

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia una conexión significativa entre el liderazgo ejercido por el directivo y la colaboración colectiva de los docentes en la I. E. Clorinda Matto de Turner durante el año 2022. La promoción de un liderazgo que fomente la colaboración ha demostrado tener una relevancia positiva en la estimulación y responsabilidad de los docentes. Este impacto se observa especialmente al establecer expectativas claras y al impulsar la participación activa, generando un ambiente donde los docentes se sienten valorados y comprometidos con los objetivos institucionales. Estos resultados subrayan la importancia crítica de un liderazgo directivo efectivo y de equipos de trabajo eficientes en el ámbito educativo. Es esencial abordar las posibles deficiencias identificadas, ya que la falta de ambos componentes podría conducir a niveles educativos deficientes. Esta propuesta tiene como objetivo examinar de manera exhaustiva la dinámica actual del liderazgo de los directores y la colaboración mutua de los docentes en la I. E. Clorinda Matto de Turne, esto mediante enfoques participativos, sesiones interactivas, trabajos colaborativos, entre otras actividades, se buscará obtener una perspectiva holística de los puntos de vista y requerimientos de los directivos y profesorado. Seguidamente se expondrá los puntos a mejorar, lo cuales se consideraron De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación:

## Problemas priorizados

### 1. Ineficacia del liderazgo situacional

La mayoría de los encuestados, con un 29,29%, expresan un completo desacuerdo con el liderazgo situacional demostrado por el director de la I. E. Clorinda Matto de Turner. Este resultado indica una preocupación significativa en cuanto a la efectividad y adaptabilidad del liderazgo del director en diversas situaciones.

### 2. Ineficacia del liderazgo estratégico

El 31,43% de los encuestados están completamente en desacuerdo con el liderazgo estratégico del director de la I. E. Clorinda Matto. Este resultado sugiere la existencia de una preocupación significativa en relación con la efectividad y la dirección estratégica del liderazgo en la institución.

### 3. Bajo nivel de trabajo en equipo

El 27,1% de los encuestados no está de acuerdo con la afirmación de que el trabajo en equipo es óptimo. Este problema debe ser abordado prioritariamente para promover un ambiente de colaboración más sólido entre los docentes. La implementación de programas de desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo y la promoción de actividades colaborativas son esenciales.

### 4. Desafíos en la formulación de metas específicas

Puesto que el 26,4% de los encuestados están completamente en desacuerdo en la implementación de metas específicas en la I. E. Clorinda Matto de Turner. Se requiere una atención especial para capacitar a los docentes en la formulación de metas claras y alcanzables, vinculadas al desempeño y alineadas con los objetivos institucionales.

### 5. Ineficiencia del liderazgo directivo

El 25,71% de los encuestados manifiesta un completo desacuerdo con la afirmación de que el liderazgo del director es óptimo en la I. E. Clorinda Matto de Turner. Un liderazgo percibido como no óptimo puede afectar negativamente el clima organizacional. La insatisfacción y la falta de confianza pueden generar un ambiente laboral tenso, afectando la moral y la productividad de los docentes y del personal en general.

**Público objetivo**

- El destinatario principal de esta propuesta de investigación incluye tanto el cuerpo directivo como el profesorado de la I. E. Clorinda Matto de Turner.

**Objetivos de la propuesta**

- Implementar un programa anual de desarrollo profesional centrado en el liderazgo situacional para el director y el equipo directivo
- Diseñar un plan de capacitación específico para mejorar las habilidades estratégicas del director.
- Desarrollar e implementar un programa de formación en habilidades de trabajo en equipo para todo el personal docente
- Organizar sesiones de capacitación regular para los docentes sobre la formulación de metas claras, alcanzables y alineadas con los objetivos institucionales.
- Implementar medidas para mejorar la comunicación y la transparencia en el liderazgo directivo.

**Justificación**

Como se ha descrito desde el planteamiento del problema, el desarrollo del liderazgo directivo siempre va a estar sujeto a una mejora constante, ya que de una u otra forma se evidencian deficiencias en la autonomía, la responsabilidad, la toma de decisiones y la gestión escolar, lo que afecta directamente a la calidad educativa. Queda entonces, en manos del director ejercer esa influencia que está implícito, en su cargo desempeñado, debe modelar y transformar a los demás docentes.

Lo descrito se ha visto reafirmado con los resultados obtenidos, por lo cual una mejora del liderazgo directivo se hace necesaria, lo cual será posible con el desarrollo de las habilidades blandas interpersonales. También se hace necesario que el liderazgo situacional sea desarrollado, siempre anteponiendo como intención fundamental la calidad educativa.

También se hace urgente, desarrollar estrategias para que los docentes sepan plantearse metas específicas de desarrollo, las mismas que encaminaran su actuar frente a sus docentes, y se tenga claro la dirección hacia donde se debe llegar a fin de año.

***Actividades y objetivos de la propuesta a implementada***

<b>1.Ineficacia del liderazgo situacional</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores de logro</b>
<b>Primera</b> Evaluación de necesidades de desarrollo profesional.	Identificar las áreas específicas de liderazgo situacional que requieren desarrollo mediante encuestas y entrevistas con el director y el equipo directivo.	Informe detallado que destaque las áreas prioritarias de desarrollo identificadas por el personal directivo.
<b>Segunda</b> Diseño y planificación de sesiones de desarrollo	Elaborar un plan detallado de sesiones de desarrollo profesional que aborde las áreas identificadas, incluyendo casos prácticos y actividades interactivas.	Plan de sesiones de desarrollo profesional finalizado y aprobado por el equipo directivo.
<b>Tercera</b> Implementación de sesiones de desarrollo	Realizar sesiones prácticas de desarrollo profesional centradas en el liderazgo situacional, abordando casos específicos relevantes para la I.E.	-Número de sesiones de desarrollo profesional ejecutadas según el plan establecido. -Evaluaciones positivas por parte de los participantes en cuanto a la utilidad y aplicabilidad de las sesiones.
<b>2.Ineficacia del liderazgo estratégico</b>		
<b>Cuarta</b> Análisis de habilidades estratégicas actuales del director.	Realizar una evaluación detallada de las habilidades estratégicas actuales del director mediante entrevistas, evaluaciones de desempeño y revisión de proyectos anteriores.	Informe que identifique las fortalezas y áreas de mejora específicas en las habilidades estratégicas del director.
<b>Quinta</b> Desarrollo de contenido del plan de capacitación	Elaborar material de capacitación personalizado que aborde las áreas identificadas para mejorar las habilidades estratégicas del director.	Módulos de capacitación completos que cubran las áreas prioritarias de desarrollo estratégico.
<b>Sexta</b> Implementación del plan de capacitación	Impartir sesiones de capacitación según el plan diseñado, facilitando actividades prácticas y proporcionando retroalimentación específica	-Número de sesiones de capacitación ejecutadas según lo planificado. -Evaluaciones positivas por parte del director sobre la

	para mejorar las habilidades estratégicas.	utilidad y aplicabilidad de la capacitación.
<b>3. “Bajo nivel de trabajo en equipo”</b>		
<b>Séptima</b> “Evaluación de habilidades de trabajo en equipo del personal docente”	Realizar una evaluación inicial de las habilidades de trabajo en equipo del personal docente a través de encuestas y dinámicas grupales.	Informe que identifique las fortalezas y debilidades específicas en las habilidades de trabajo en equipo del personal docente.
<b>Octava</b> Diseño del programa de formación en habilidades de trabajo en equipo	Desarrollar un programa de formación personalizado que aborde las áreas identificadas para mejorar las habilidades de trabajo en equipo del personal docente.	Módulos de formación completos que cubran las áreas prioritarias de desarrollo en habilidades de trabajo en equipo.
<b>Novena</b> Implementación del programa de formación	Impartir sesiones de formación en habilidades de trabajo en equipo, facilitando actividades prácticas y fomentando la colaboración entre el personal docente	Número de sesiones de formación ejecutadas según lo planificado. -Evaluaciones positivas por parte del personal docente sobre la utilidad y aplicabilidad de la formación en sus interacciones de trabajo en equipo.
<b>4. Desafíos en la formulación de metas específicas</b>		
<b>Decima</b> Talleres de capacitación en formulación de metas	Dotar a los docentes con habilidades y técnicas específicas para formular metas claras y alcanzables.	-Participación del 90% del personal docente en talleres de capacitación. -Mejora del 25% en la capacidad de los docentes para proponer metas específicas según evaluaciones post-taller.
<b>Décima primera</b> Establecimiento de sesiones grupales de asesoramiento	Proporcionar asesoramiento personalizado para abordar las dificultades individuales en la formulación de metas.	-Sesiones de asesoramiento programadas para el 100% de los docentes que reportan problemas. -Aumento del 20% en la claridad y alineación de metas propuestas en revisiones de desempeño.
<b>Duodécima</b> Creación de recursos y herramientas de apoyo para la formulación de metas	Proporcionar recursos prácticos y herramientas para facilitar la formulación de metas.	-Desarrollo e implementación de recursos y herramientas de apoyo. -Utilización del 70% de los recursos proporcionados en

		la formulación de metas por parte de los docentes.
<b>5. Ineficiencia del liderazgo directivo</b>		
<b>Decimotercera</b> Sesiones de retroalimentación directiva	Facilitar sesiones regulares de retroalimentación directiva, donde el personal pueda expresar sus opiniones y preocupaciones de manera abierta.	-Número de sesiones de retroalimentación realizadas. -Registro de las áreas específicas identificadas para mejorar la comunicación y transparencia.
<b>Decimocuarta</b> Implementación de plataforma de comunicación directiva	Introducir una plataforma digital para comunicaciones directivas, que facilite la transmisión de información clave y fomente la participación del personal.	-Implementación exitosa de la plataforma, medida por la participación y retroalimentación del personal.
<b>Decimoquinta</b> Creación de un boletín informativo directivo	Elaborar un boletín periódico que comunique de manera clara y transparente las decisiones, logros y planes futuros del liderazgo directivo.	-Publicación regular del boletín y evaluaciones positivas de su utilidad por parte del personal.

### *Cronograma*

<b>1. Ineficacia del liderazgo situacional</b>			
Actividad	Inicio	Duración	Fin
<b>Primera</b> Evaluación de necesidades de desarrollo profesional.	1 de abril de 2024	3 semanas (2 horas a la semana)	19 de abril de 2024
<b>Segunda</b> Diseño y planificación de sesiones de desarrollo	22 de abril de 2024	2 semanas (2 horas a la semana)	29 de abril de 2024
<b>Tercera</b> Implementación de sesiones de desarrollo	3 de junio de 2024	1 semanas (2 sesiones de 2 horas)	7 de junio de 2024
<b>2. Deficiencias en la colaboración y acciones disciplinarias</b>			
<b>Cuarta</b> Análisis de habilidades estratégicas actuales del director.	8 de abril de 2024	3 semanas (sesiones programadas dos veces por semana)	26 de abril de 2024



<b>Quinta</b> Desarrollo de contenido del plan de capacitación	29 de abril de 2024	4 semanas (implementación y comunicación progresiva)	24 de mayo de 2024
<b>Sexta</b> Implementación del plan de capacitación	27 de mayo de 2024	2 semanas (sesiones programadas dos veces por semana)	7 de junio de 2024
<b>2. “Bajo nivel de trabajo en equipo”</b>			
<b>Séptima</b> “Evaluación de habilidades de trabajo en equipo del personal docente”	6 de mayo de 2024	8 semanas (módulos de capacitación programados semanalmente)	26 de julio de 2024
<b>Octava</b> Diseño del programa de formación en habilidades de trabajo en equipo	29 de julio de 2024	3 semanas (establecimiento de equipos para proyectos específicos)	12 de agosto 2024
<b>Novena</b> Implementación del programa de formación	5 de agosto de 2024	3 semanas (establecimiento de equipos para proyectos específicos)	26 de agosto 2024
<b>3. Desafíos en la formulación de metas específicas</b>			
<b>Decima</b> Talleres de capacitación en formulación de metas	12 de agosto de 2024	4 semanas (sesiones programadas dos veces por semana)	6 de septiembre de 2024
<b>Décima primera</b> Establecimiento de sesiones grupales de asesoramiento	9 de septiembre de 2024	6 semanas (sesiones individuales programadas semanalmente)	21 de octubre de 2024
<b>Duodécima</b> Creación de recursos y herramientas de apoyo para la formulación de metas	28 de octubre de 2024	3 semanas (desarrollo e implementación)	15 de noviembre de 2024
<b>5.Desconocimiento de la realidad institucional</b>			
<b>Decimotercera</b>	15 de julio de 2024	4 semanas (recopilación de datos y análisis)	9 de agosto de 2024

Sesiones de retroalimentación directiva			
<b>Decimocuarta</b> Implementación de plataforma de comunicación directiva	12 de agosto de 2024	2 semanas (sesiones programadas dos veces por semana)	23 de agosto de 2024
<b>Decimoquinta</b> Creación de un boletín informativo directivo	26 de agosto de 2024	2 semanas (sesiones programadas dos veces por semana)	9 de septiembre de 2024

*Presupuesto estimado*

<b>1.Ineficacia del liderazgo situacional</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>Primera</b> Evaluación de necesidades de desarrollo profesional.	- Especialistas en evaluación.	1	100 soles por hora (6 horas)	600 soles
	-Personal de apoyo logístico.	1	50 soles	300 soles
<b>Segunda</b> Diseño y planificación de sesiones de desarrollo	-Especialistas en planificación.	1	100 (4 horas)	400 soles
	-Herramientas de evaluación y seguimiento.	140	240 (dos sesiones)	480 soles
<b>Tercera</b> Implementación de sesiones de desarrollo	-Facilitadores de escenarios prácticos.	1	100 (2 horas)	200 soles
	-Personal de apoyo para logística	1	50 (2 horas)	100 soles
<b>2.Deficiencias en la colaboración y acciones disciplinarias</b>				
<b>Cuarta</b> Análisis de habilidades estratégicas actuales del director.	- Especialista en habilidades estratégicas	140	140 (seis sesiones)	840 soles
	-Honorarios de facilitadores	1	100 (12 horas)	1200 soles
<b>Quinta</b> Desarrollo de contenido del plan de capacitación	-Material educativo -Personal para la elaboración del plan	1 2 auxiliares	300 soles 50 soles por sesión	300 soles Presupuesto de 500
<b>Sexta</b> Implementación del plan de capacitación	-Material de presentación	4	100	400 soles
	-Honorarios de especialistas	100	100 (4 horas)	100 soles

4. Bajo nivel de trabajo en equipo				504
<b>Séptima</b> Evaluación de habilidades de trabajo en equipo del personal docente	-Material de evaluación	8 sesiones	100	800 soles
	-Honorarios de facilitadores	1	100 (24 sesiones)	2400 soles
<b>Octava</b> Diseño del programa de formación en habilidades de trabajo en equipo	-Material de asignación del programa	140 asistentes	420 soles (3 sesiones)	420 soles
	-Herramientas para el desarrollo del programa	140 asistentes	420 soles (3 sesiones)	420 soles
	-Honorarios de especialistas	1	600 (3 sesiones)	3 00 soles
<b>Novena</b> Implementación del programa de formación	-Herramientas de evaluación:	140 participantes	420 (3 sesiones)	420 soles
	-Honorarios de los especialistas	1	100 (3 horas)	300 soles
5. Desafíos en la formulación de metas específicas				
<b>Decima</b> Talleres de capacitación en formulación de metas	-Material de presentación	140	1120 (8 sesiones)	1120 soles
	-Honorarios de especialistas	100	1600 (16 horas)	1600 soles
<b>Décima primera</b> Establecimiento de sesiones grupales de asesoramiento	-Material de apoyo	140	420 (3 sesiones)	420 soles
	-Honorarios de especialistas	100	300 (3 sesiones)	300 soles
<b>Duodécima</b> Creación de recursos y herramientas de apoyo para la formulación de metas	-Herramientas de seguimiento	140	420 (3 sesiones)	420 soles
	-Honorarios de especialistas	100	300 (3 sesiones)	300 soles
5.Desconocimiento de la realidad institucional				
<b>Decimotercera</b> Sesiones de retroalimentación directiva	-Herramientas de apoyo	140	560 (4 sesiones)	560 soles
	-Honorarios de especialistas	100	400 (4 sesiones)	400 soles

<b>Decimocuarta</b> Implementación de plataforma de comunicación directiva	-Herramientas de apoyo	140	280 (2 sesiones)	280 soles
	-Honorarios de especialistas	100	200 (2 sesiones)	200 soles
<b>Decimoquinta</b> Creación de un boletín informativo directivo	-Herramientas para la creación del boletín	140	560 (4 sesiones)	560 soles
	-Honorarios de especialista.	100	400 (4 sesiones)	400 soles
<b>TOTAL:</b>				<b>17,040.00</b>

***Financiamiento***

<b>Origen</b>	<b>Institución</b>	<b>Porcentaje</b>
De terceros	Dirección Regional de Educación (DRE CUSCO). Esta institución tiene como funciones promover el liderazgo de los directores en las IE de la región, así como también promover la colaboración grupal en las IE de la región, teniendo de por medio estas funciones, esta institución podría financiar la propuesta en su totalidad.	70%
Propio	(AMAPAFA) Asociación de madres de padres de familia.	30 %

## BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, S. y García, M. y Ortiz, R. (2020). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Revista Científico Pedagógica*, 2(54), 172–188.
- Almirón, V. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *ReiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación Docencia Creativa*, 4, 24–27. <https://doi.org/10.30827/Digibug.34629>
- Aparicio, C. y Sepúlveda, F. y Valverde, X. y Cárdenas, V. y Contreras, G. y Valenzuela, M. (2020). Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración universidad-escuela. *Páginas de Educación*, 13(1), 19–41. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i1.1915>
- Aravena, F. (2020). Procesos de Selección de Directores Escolares en Latinoamérica: Brasil, Chile, Colombia y Perú. *Revista Académica Evaluada Por Pares, Independiente, de Acceso Abierto y Multilingüe*, 28(171), 20.
- Araya, E. y Dalorzo, P. (2020). *El trabajo en equipo y su relación con la regulación emocional en equipos interdisciplinarios de primaria de la región de Heredia durante el año 2019* [Universidad de Costa Rica]. [https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/19259/El trabajo en equipo y su relación con la regulación emocional en Equipos Interdisciplinarios de la región de Heredia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/19259/El%20trabajo%20en%20equipo%20y%20su%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20regulaci%C3%B3n%20emocional%20en%20Equipos%20Interdisciplinarios%20de%20la%20regi%C3%B3n%20de%20Heredia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arbañil, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Caldizana*, 13(2), 95–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.33554/riv.13.2.235>
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito en las organizaciones. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 4(10), 58–76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Barrientos, D. y Alania, R. y Barba, L. (2021). Liderazgo directivo y clima institucional:

- Radiografía de instituciones educativas privadas del sur oriental del Perú. *Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 3(1), 128–149.
- Barrios, J. y Contreras, N. y Mendieta, M. y Range, Y. y Frassati, G. (2019). Motivación laboral y trabajo en equipo en sector público de Panamá. *Conducta Científica*, 2(2), 24–38.
- Bello, C. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. *Episteme Koinonia*, II(3), 24. <https://doi.org/10.35381/e.k.v2i3.517>
- Beltrán, B. M. y Vega, T. y Sarduy, G. y Santandreu, E. M. (2018). Gestión por procesos en los servicios de salud y el trabajo en equipo: consideraciones metodológicas. *Edumecentro*, 10(1), 236–242.
- Campos, L. y Sánchez, A. y Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174.
- Canseco, F. y Ojeda, A. (2016). Comunicación laboral: Una propuesta estratégica para facilitar el quehacer de los equipos de trabajo. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 21(2), 183–194.
- Cardenas, M. (2011). *Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo de equipo en al ámbito organizacional*. PUCP.
- Cardona, C. P. y Trejos, J. J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 71–82. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i3.33232>
- Carrasco, C. (2019). *Metodología de la investigación* (San Marcos).
- Carreño, D. y Croda, G. (2020). Revisión teórica de los modelos de Liderazgo Educativo. *Universidad Popular Autónoma Del Estado De Puebla*, 3(1), 21-30.
- Castañeda, B. (2019). *Gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal].

- Condori, G. (2020). Liderazgo transformacional y desempeño directivo en el desarrollo del clima organizacional en Instituciones Públicas del Cusco. *Revista Científica de Investigación Andina*, 20(1), 1–13.
- Córdova, E. y Rojas, I. y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80).
- de la Cruz Llatas, O. (2023). El impacto del liderazgo en las empresas: una revisión de la literatura 2018–2022. *Disciplinares*, 2(3), 1-24.
- Delgado Rivera, M. y Fasce Henry, E. y Pérez Villalobos, C. y Rivera Fuentes, N. y Salazar Saéz, P. y Riquelme Vallejos, C. y Campos Cerda, I. (2017). Trabajo en equipo y rendimiento académico en un curso de kinesiología empleando aprendizaje basado en equipos. *Investigación En Educación Médica*, 6(22), 80–87.  
<https://doi.org/10.1016/j.riem.2016.05.006>
- Donoso, S. y Benavides, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1–29.  
<https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230013>
- Dueñas, E. y Quillahuaman, J. (2018). *Gerencia Educativa* (Primera ed).
- Duran, S. E. y Crissien, J. E. y Virviescas, J. y García, J. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, 38(13), 1–15.
- Esquivá, I. C. y Gómez-Millán, M. R. B. (2020). Medidas psicométricas de la cohesión en equipos de trabajo universitarios Psychometric measures of cohesion in university work teams. *Retos*, 37, 108–114.
- Fontalvo, W. y Cienfuegos, R. (2020). Características del liderazgo innovador que impulsan la cultura de la innovación en las unidades de emprendimiento de las instituciones de educación superior del departamento del Atlántico. *Dictamen Libre*, 27, 27–34.

<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6643>

- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2015). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15–29.
- García, I. M. y Robles, C. y Correyero, B. (2016). La gestión de equipos de trabajo y productos radiofónicos en las radios universitarias. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 696–714. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1116>
- García, J. y Moreno, N. y Montoya, A. (2020). Una revisión de literatura acerca del arte dramático como terapia alternativa para poblaciones vulnerables y excluidas. *Unipluriversidad*, 20(2), 10.
- García, M. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. Polo del Conocimiento. *Revista Científico-Profesional*, 5(3), 850–864.
- García, S. (2019). *Liderazgo directivo, desempeño docente y rendimiento académico de los estudiantes del 5º grado, nivel secundaria Institución Educativa 5051 “Virgen de Fátima” UGEL Ventanilla – RED 05 – Lima, 2016*. [Tesis de magíster, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Gastañadui, R. T. y Purizaca, C. N. (2018). *Relación entre el compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de la institución educativa Liceo Trujillo - Trujillo, 2017*. [Tesis de maestra, Universidad César Vallejo].
- González Carmona, F. L. y Saucedo Ramos, C. L. (2020). El trabajo en equipo mediado por Facebook: una iniciativa de estudiantes universitarios. *Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social*, 6(1), 161–182. <https://doi.org/10.22402/j.rdipycs.unam.6.1.2020.201.161-182>
- Guerra, L. y Machado, E. y Espíndola, A. y Rubio, J. de F. (2020). La competencia trabajo en equipo entre docentes de la Universidad de Camagüey. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 8(1), 224–235.



- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación : Las Rutas Cuantitativas, Cualitativa y Mixta* (McGRAW-HILL (ed.); I).
- Hernández, G. y Martínez, Á. y Iménez, R. y Jiménez, F. (2019). Métricas de productividad para equipo de trabajo de desarrollo ágil de software: una revisión sistemática. *TecnoLógicas*, 22, 63–81.
- Hernández, L. y Muñoz, M. y Mejía, J. y Peña, A. y Rangel, N. y Torres, C. (2017). Una revisión sistemática de la literatura enfocada en el uso de gamificación en equipos de trabajo en la ingeniería de software. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 21, 33–50. <https://doi.org/10.17013/risti.21.33-50>
- Hernández, M. (2013). Liderazgo académico. *Revista de La Educación Superior*, 167, 42.
- Herrera, R. F. y Muñoz, F. C. y Salazar, L. A. (2017). Diagnóstico del trabajo en equipo en estudiantes de ingeniería en Chile. *Formacion Universitaria*, 10(5), 49–61. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062017000500006>
- López-Lemus, J. A. y De la Garza Carranza, M. T. y Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57–70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- López, J. y Pozo, S. y Fuentes, A. y Fuentes, P. Á. (2019). Liderazgo de un grupo de trabajo saludable en una cooperativa educativa. *Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación*, 12(24), 129–144. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m12-24.lgts>
- Macías, E. J. y Chum, S. R. y Aray, C. A. y Rodríguez, C. J. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *ReHuSo:Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 59–70.
- Madrigal, B. (2013). *Líderes y liderazgo*.
- Mañas, G. P. y Mas, O. y Torrelles, C. (2016). La evaluación de la competencia “trabajo en

- equipo” de los estudiantes universitarios. *RIDU Revista d’Innovació Docent Universitària*, 8, 86–97. <https://doi.org/10.1344/ridu2016.8.10>
- Manosalvas, L. O. y Tobanda, A. A. y Manosalvas, C. A. y Quevedo, D. V. (2021). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 1–17. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1393>
- Maque, K. M. y Quispe, K. V. (2021). *Relación entre los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando de una empresa industrial*. [Tesis psrs el título profesional, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
- Martínez, O. y Alzate, L. A. (2017). Una experiencia para el desarrollo de actitudes del “trabajo en equipos de abogados” para la litigación oral y escrita a través del aprendizaje cooperativo en la asignatura de Derecho Internacional Privado. *Revista Pedagogía Universitaria y Didáctica Del Derecho*, 4(2), 114–128. <https://doi.org/10.5354/0719-5885.2017.47974>
- MEN - Colombia. (2022). *El liderazgo directivo: Una apuesta por la calidad de la educación en Colombia*.
- Mendez, C. (2022). Liderazgo directivo en el desempeño docente de la educación básica regular en los años 2014 al 2019. *Revista Iberoamericana de Tecnología En Educación y Educación En Tecnología*, 32, 66–76. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/24/243484006/html/>
- Méndez, Y. V. (2019). *Millennials y estilos de liderazgo: formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo multigeneracional*. [Tesis, Universidad San Francisco de Quito].
- Muñoz Pérez, E. y Cubo Delgado, S. (2019). Competencia digital, formación y actitud del profesorado de educación especial hacia las Tecnologías de la Información y la

- Comunicación (TIC). In *Profesorado* (Vol. 23, Issue 1).  
<https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i1.9151>
- Oblitas, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 89–98.
- Perón, J. M. R. (2020). El trabajo en equipo como competencia transversal del claustro en la docencia médica superior. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 49(4), 1–14.
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud  
Principles of the effective communication in a healthcare organization. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188–192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Pinedo, K. (2020). *Liderazgo directivo y trabajo en equipo de los colaboradores del Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú – COAR - Lima*. Universidad César Vallejo.[Tesis de pregrado].
- Pinos, A. C. (2021). *Incidencia del trabajo en equipo en el cumplimiento de metas de las pymes del sector textil en la ciudad de Cuenca*. Trabajo de titulación, Universidad Católica de Cuenca.
- Portilla, S. y Diaz-Camacho, R. y Romani, U. y Rivera, J. (2023). Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares. *SciELO Preprints*, 1, 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.5828>
- Proaño, T. D. y Tapia, E. P. y Álvarez, E. M. y Ortiz, H. D. y Mora, P. F. (2018). El trabajo en equipo de las asociaciones, en un marco de la economía popular y solidaria: estudio en un programa gubernamental. *Visión Gerencial*, 1, 125–137.  
<https://doi.org/10.22287/ag.v1i17.327>
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, XXXI(1), 21–46.
- Quezada-Rodríguez, M. R. y Quevedo-Barros, M. R. y Torres-Palacios, M. M. (2020). Trabajo

- en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, V(3), 748. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>
- Rangel, T. y Lugo, I. y Calderón, M. (2018). Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia. *Ingeniería Solidaria*, 14(24), 1–26. <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>
- Rivadeneira, E. M. y Silva, R. J. (2017). Aprendizaje basado en la investigación en el trabajo autónomo y en equipo. *Negotium*, 13(38), 5–17.
- Rivera, G. y Delgado, N. (2021). La eficacia del liderazgo situacional y la gestión educativa en la unidad educativa San Benildo La Salle. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2–2), 76–97. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.589>
- Rodríguez, E. y Pedraja, L. y Labraña, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 102–123.
- Salguero, N. G. y García, C. P. (2019). Trabajo en equipo, atención al cliente, habilidades ejecutivas, administración verdadera. *Pol. Con.*, 4(11), 21–40. <https://doi.org/10.23857/pc.v4i11.1173>
- Sandoval, A. M. y González, V. y Madriz, L. (2020). Retos y oportunidades: teatro como estrategia de mediación pedagógica para el desarrollo de habilidades sociales. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 65–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2821>
- Sarmiento, M. y Oña, R. (2022). Líder o jefe, características y efectos en el desarrollo de las organizaciones. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 125–133.
- Sein-Echaluce, M. L. y Fidalgo-Blanco, Á. y García-Peñalvo, F. J. (2017). Trabajo en equipo y Flip Teaching para mejorar el aprendizaje activo del alumnado. *IV Congreso*

- Internacional Sobre Aprendizaje, Innovación y Competividad (CINAIC) Octubre 4-6, 2017, Zaragoza, España.* <https://doi.org/10.26754/CINAIC.2017.000001>
- Sembler, G. y Muñoz, M. y Marfán, J. y Weinstein, J. (2019). *Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019).*
- Simbron, S. y Sanabria, F. (2020a). Leadership leadership, organizational climate and teacher job satisfaction. *CIENCIAMATRIA: Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 1–25.
- Simbron, S. y Sanabria, F. (2020b). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1), 59–83.
- Solis, J. (2020). *Liderazgo directivo y trabajo en equipo en dos Instituciones Educativas de la Red 13 de Ate, año 2019.* Universidad César Vallejo. [Tesis de posgrado].
- Tamayo, M. y Besoain, A. y Aguirre, M. y Leiva, J. (2017). Trabajo en equipo: relevancia e interdependencia de la educación interprofesional. *Revista de Saúde Pública*, 51, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2017051006816>
- Treviño, N. I. y Abreu, J. L. (2018). Análisis de la Problemática del Trabajo en Equipo en México. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 1–13.
- Unesco. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región.*
- Vásquez Villanueva, S. y Vásquez, S. A. y Vásquez, C. A. y Vásquez, L. y Castillo, H. J. y Gomez, J. M. (2021). Habilidades blandas: su importancia para el desempeño docente Soft skills: their importance for teaching performance Habilidades básicas: sua importância para o desempenho docente. *Paidagogo. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 3(2), 4–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.52936/p.v3i2.63>

- Vázquez, J. y Hernández, J. y Vázquez, J. y Juárez, L. y Guzmán, C. (2017). El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo. *Educación y Humanismo*, 19(33), 334–356. <https://doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2648>
- Vela-Quico, A. y Cáceres-Coaquira, T. y Vela-Quico, A. y Gamero-Torres, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26, 376–400.
- Venero, I. (2020). *Liderazgo y el servicio de las instituciones educativas públicas de nivel inicial. distrito de San Sebastián–Cusco-período 2017*. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. [Tesis de pregrado].
- Villanueva, F. (2019). *Liderazgo Directivo de la Institución Educativa Privada “San José” del Distrito de Santiago, Cusco - 2019*. Universidad Andina del Cusco. [Tesis de pregrado].
- Villasis, J. (2021). *Liderazgo por contingencia del director con el rendimiento académico de los estudiantes del primer ciclo de la Escuela Profesional de Educación Primaria en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Huánuco 2017*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Weinstein, J. y Hernández Vejar, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 13(3). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue3-fulltext-468>
- Yañez, T. y Rivero, R. (2020). ¿Cuán preparados están los jefes técnicos para ejercer un liderazgo efectivo? Estudio de opinión a partir del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. *Calidad En La Educación*, 52, 81–110. <https://doi.org/10.31619/caledu.n52.667>
- . <https://hdl.handle.net/20.500.12557/3183>

**ANEXOS**

## INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

**INSTRUCCIÓN.** Estimado y apreciado docente, le solicitamos su colaboración voluntaria, llenando el presente cuestionario, cuyo propósito es recabar información sobre el liderazgo directivo. Debe llenar el cuestionario ajustándose a la veracidad. La información recabada servirá para el desarrollo de una tesis.

Marque con una equis (X), el número que, según su opinión, le corresponde a su respuesta.

### I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

#### 1. Género del encuestado

Masculino (1) Femenino (2)

#### 2. Nivel donde labora

Primario (1) Secundario (2)

### II. INFORMACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Llene esta parte de la encuesta considerando la siguiente escala:

1	2	3	4
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

N°	Liderazgo del director	1	2	3	4
	<b>Liderazgo académico</b>				
1	El director demuestra un sólido conocimiento en los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
2	El director aborda y resuelve de manera efectiva los problemas educativos identificados en la institución.				
3	El director fomenta un ambiente de confianza relacional entre él y los docentes a su cargo.				
4	El director ofrece asesoramiento significativo en los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
5	El director proporciona orientación clave para los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
6	El director lidera activamente los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
7	El director planifica de manera estratégica los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
8	El director coordina eficientemente los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
9	El director supervisa de cerca los procesos de enseñanza-aprendizaje.				
10	El director realiza evaluaciones regulares y significativas de los procesos de enseñanza-aprendizaje.				



	<b>Liderazgo situacional</b>				
11	El director lleva a cabo una gestión personal efectiva en las circunstancias que así lo requieren.				
12	El director lidera al cuerpo docente en situaciones especiales de manera eficaz.				
13	El director colabora activamente con los profesores en circunstancias específicas.				
14	El director realiza observaciones a los profesores en situaciones determinadas.				
15	El director implementa las amonestaciones necesarias en situaciones especiales.				
16	El director demuestra inteligencia y habilidad al actuar en situaciones específicas.				
	<b>Liderazgo innovador</b>				
17	El liderazgo estimula la proactividad entre los docentes.				
18	El director fomenta un espíritu potenciador entre el cuerpo docente.				
19	El director establece una conexión entre el compromiso institucional y el desarrollo profesional de los docentes.				
20	El director relaciona el compromiso institucional con la gestión emocional de los docentes.				
	<b>Liderazgo técnico</b>				
21	El director aplica eficientemente técnicas de gestión.				
22	El director toma decisiones de manera rápida y creíble.				
23	El director presta atención a las amenazas existentes.				
24	El director formula propuestas de solución de manera efectiva.				
	<b>Liderazgo estratégico</b>				
25	El director impulsa la evolución continua de los procesos.				
26	El director promueve el compromiso activo de los docentes.				
27	El director estimula el crecimiento tanto de su equipo como de sí mismo.				
28	El director demuestra prácticas de tolerancia y paciencia.				

## INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL TRABAJO EN EQUIPO

1	2	3	4
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4
1	En el equipo, la asignación de tareas se facilita debido a que conocemos las habilidades individuales de cada miembro.				
2	Creo que en el equipo sabemos aprovechar efectivamente las habilidades de cada miembro.				
3	Considero que la variedad de habilidades en el equipo nos permite alcanzar resultados más sólidos.				
4	Es común que superemos obstáculos gracias a la diversidad de habilidades en el equipo.				
5	Nos preocupamos en el equipo por descubrir y aprovechar las habilidades complementarias de cada miembro.				
6	En el equipo, la actitud no conflictiva es común entre los miembros.				
7	Los logros obtenidos en el equipo generan alegría entre sus miembros.				
8	Considero que nuestro equipo logra buenos resultados gracias a la actitud positiva de sus miembros hacia el trabajo.				
9	La mayoría de los miembros del equipo recibe críticas de manera constructiva.				
10	Creo que los miembros del equipo suelen expresar sus opiniones con sinceridad.				
11	El equipo valora los aportes de los nuevos miembros.				
12	Creo que el equipo tiene objetivos claramente definidos.				
13	Cada miembro del equipo se esfuerza por alcanzar nuestros objetivos.				
14	A diario, el equipo muestra satisfacción por los avances hacia nuestro objetivo común.				
15	La idea de lograr nuestro objetivo entusiasma al equipo debido a los beneficios para cada integrante.				
16	Creo que todos en el equipo comprenden cómo contribuyen al logro de metas y objetivos.				
17	Todo el equipo entiende que nuestro objetivo es alcanzable.				
18	Las metas de desempeño se plantean de manera realista.				
19	Se presta atención a que las metas del equipo sean realistas.				
20	Todos los integrantes del equipo conocen nuestras metas con claridad.				
21	El equipo entiende que las metas logradas son relevantes para la institución.				
22	Creo que nuestras metas no son demasiado fáciles de alcanzar.				
23	Los avances del equipo hacia nuestras metas de desempeño son medibles.				
24	Considero que los miembros del equipo se apoyan mutuamente para agilizar el trabajo conjunto.				

25	En la presentación de proyectos, todos los miembros del equipo trabajan de manera equitativa.				
26	Es común que el equipo tome decisiones considerando la opinión de todos.				
27	En el equipo, nos ayudamos mutuamente con dificultades para completar el trabajo.				
28	Los miembros del equipo conocen claramente las responsabilidades de cada uno.				
29	En el equipo, nos comunicamos con respeto.				
30	La comunicación con nuestros líderes pedagógicos se basa en el respeto mutuo.				
31	Creo que en el equipo nos comprendemos mutuamente.				
32	La comunicación entre los miembros del equipo es asertiva.				
33	Considero que hay un flujo adecuado de comunicación con nuestros líderes pedagógicos				
34	En el equipo, la opinión de cada miembro se considera igualmente valiosa.				
35	En el equipo, el diálogo siempre nos permite ponernos de acuerdo.				
36	Las contribuciones del equipo son reconocidas por la organización.				
37	El reconocimiento a nuestro trabajo nos impulsa a desarrollarnos más.				
38	Es normal que el equipo felicite a un compañero cuando realiza un buen trabajo.				
39	Creo que nuestros líderes pedagógicos reconocen adecuadamente el trabajo individual de cada miembro en el equipo.				
40	En general, los miembros del equipo comparten un sentimiento de orgullo y satisfacción por el trabajo en conjunto.				

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable 1:</b> <b>Liderazgo directivo</b> <b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo directivo</li> <li>• Liderazgo académico</li> <li>• Liderazgo situacional</li> <li>• Liderazgo innovador</li> <li>• Liderazgo técnico</li> <li>• Liderazgo estratégico</li> </ul> <b>Variable 2:</b> <b>Trabajo en equipo</b> <b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades complementarias</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Presencia de un objetivo</li> <li>• Metas específicas de desempeño</li> <li>• Responsabilidades compartidas</li> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Reconocimientos de aporte</li> </ul>	<b>1. Diseño Metodológico:</b> Enfoque: Cuantitativo. Alcance: Correlacional. Diseño: No experimental. Corte: Transversal.  <b>2. Tipo de Investigación:</b> Básico.  <b>3. Prueba de hipótesis:</b> Coeficiente de correlación Rho de Spearman  <b>4. Población:</b> 140 <b>5. Muestra:</b> 140  <b>6. Técnicas e instrumentos:</b> Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario  <b>7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.</b> SPSS Statistics 26 versión en español Rho de Spearman
¿En qué medida el liderazgo directivo se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?	Determinar en qué medida el liderazgo del directivo se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.	El liderazgo del directivo se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.		
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>		
¿En qué medida el liderazgo académico se relaciona con el trabajo en equipo, en docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?	Determinar en qué medida el liderazgo académico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.	El liderazgo académico se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.		
¿En qué medida el liderazgo situacional se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?	Determinar en qué medida el liderazgo situacional se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.	El liderazgo situacional se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.		
¿En qué medida el liderazgo innovador se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?	Determinar en qué medida el liderazgo innovador se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.	El liderazgo innovador se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.		
¿En qué medida el liderazgo técnico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?	Determinar en qué medida el liderazgo técnico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.	El liderazgo técnico se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.		
¿En qué medida el liderazgo estratégico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022?	Determinar en qué medida el liderazgo estratégico se relaciona con el trabajo en equipo, en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.	El liderazgo estratégico se relaciona en forma significativa con el trabajo en equipo en los docentes de la Institución Educativa Clorinda Matto de Turner, 2022.		

Cusco, 13 de diciembre del 2021

Dr. ALEJANDRO CHILE LETONA

DIRECTOR DE LA UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN Y  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN UNSAAC.

En esta ocasión singular la saludo cordialmente. También me permito comunicarle que la Br. Yesenia Choquehuanca Condori me ha solicitado Asesorar su proyecto de tesis intitulado: **“LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO, EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA CLORINDA MATTO DE TURNER, CUSCO, 2022”**. Luego de haber revisado su perfil, ACEPTÉ asesorar dicho proyecto.

Finalmente, me despido de usted expresando mi voluntad de servicio y esfuerzo, con el propósito de cuidar la imagen y el prestigio de la universidad.

Atentamente



.....  
DR. SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA

## ANEXO 3

## HOJA DE RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS

N°	CRITERIO DE EVALUACIÓN	SI/NO
1	El problema objeto de estudio se encuentra claramente Formulado	SI
2	Originalidad en la formulación del problema objeto de Estudio	SI
3	El problema objeto de estudio es relevante para el desarrollo de la ciencia y/o tecnología del área de conocimiento estudiado en la maestría o doctorado	SI
4	El marco teórico aborda las teorías más relevantes existentes en torno al problema objeto de estudio	SI
5	El marco teórico describe y analiza los avances empíricos (estado del arte) en el estudio del problema objeto de estudio a nivel local, nacional o internacional.	SI
6	Existe coherencia lógica entre los problemas, objetivos e hipótesis planteadas	SI
7	La unidad de análisis y las técnicas de recolección de información se encuentran claramente declaradas	SI
8	La metodología planteada conduce nitidamente a la demostración de la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas o a alcanzar los objetivos declarados	SI
9	La bibliografía concuerda con las citas efectuadas en el marco teórico conceptual	SI
10	La matriz de consistencia muestra la coherencia interna del proyecto de investigación	SI

**Sugerencias:** Esperar los observaciones de los dictaminadores, es solamente el proyecto, sujeto a correcciones, modificaciones y agregados.

Fecha de evaluación: 13 de diciembre de 2021

Nombres y apellidos del Asesor: Dr. Salomón Vásquez Villanueva



.....  
DR. SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA

Lima, 24 de octubre del 2021

Señor(a): Carlos Alberto Vásquez Villanueva

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedora de su trayectoria académica y profesional, para elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en la mención Gestión de la Educación, por la Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

El instrumento tiene como objetivo medir las variables Liderazgo directivo y Trabajo en equipo, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicito marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimiento. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradezco anticipadamente su colaboración que servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



.....  
Br. Yesenia Choquehuanca Condori



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA POS GRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES:**

1.1. **TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:** LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CLORINDA MATTO DE TURNER, CUSCO, 2022

1.2. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** ENCUESTA

**INVESTIGADORA:** Br. Yesenia Choquehuanca Condori

**II. DATOS DEL EXPERTO:**

2.1. **Nombre y apellido:** Carlos Alberto Vásquez Villanueva

2.2. **Lugar y fecha:** Lima, 2 de noviembre de 2021.

**III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	EXCELENTE (5).				
		1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítem están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					5
<b>OBJETIVIDAD</b>	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva, sobre Liderazgo directivo en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					5
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la aplicación de liderazgo directivo.					5
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítem del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a al liderazgo directivo					5
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítem del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					5
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítem del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responde a los objetivos, hipótesis y variable de estudio					5
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					5
<b>COHERENCIA</b>	Los ítem del instrumento expresan y se relacionan con los indicadores de la dimensión liderazgo directivo					5
<b>METODOLOGÍA</b>	La relación entre la técnica y los instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					5
<b>TOTAL</b>						<b>45</b>

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Al respecto de la aplicación del instrumento, opino que posee las condiciones necesarias y requeridas.

**V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

**VI. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:** **Procede su aplicación**  **Ok** **Debe corregirse**

Dr. Carlos Alberto Vásquez Villanueva  
 Dr. en Administración  
 DNI: 00238680  
 Celular: +51 989 249 852



Lima, 6 de octubre del 2021

Señor(a): Eloy Colque Díaz

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedora de su trayectoria académica y profesional, para elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en la mención Gestión de la Educación, por la Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

El instrumento tiene como objetivo medir las variables Liderazgo directivo y Trabajo en equipo, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicito marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimiento. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradezco anticipadamente su colaboración que servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

.....  
Br. Yesenia Choquehuanca Condori





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA POS GRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES:**

1.1. **TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:** LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CLORINDA MATTO DE TURNER, CUSCO, 2022

1.2. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** ENCUESTA  
**INVESTIGADORA:** Br. Yesenia Choquehuanca Condori

**II. DATOS DEL EXPERTO:**

2.1. **Nombre y apellido:** Eloy Colque Díaz

2.2. **Lugar y fecha:** Lima, 28 de noviembre de 2021

**III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENO (4) EXCELENTE (5).				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítem están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					5
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva, sobre Liderazgo directivo en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					5
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la aplicación de liderazgo directivo.					5
ORGANIZACIÓN	Los ítem del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a al liderazgo directivo					5
SUFICIENCIA	Los ítem del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					5
INTENCIONALIDAD	Los ítem del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responde a los objetivos, hipótesis y variable de estudio					5
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					5
COHERENCIA	Los ítem del instrumento expresan y se relacionan con los indicadores de la dimensión liderazgo directivo					5
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					5
<b>TOTAL</b>						<b>45</b>

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Considero que el instrumento reúne las condiciones necesarias y requeridas para su aplicación a la muestra

**V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

**VI. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:** **Procede su aplicación**  **Ok** **Debe corregirse**

**Mg. ELOY COLQUE DÍAZ**  
Mg. Investigación y Docencia Universitaria  
Especialidad Lingüística y Literatura

DNI: 09763693  
Celular: + 51 935 543 989

Lima, 16 de octubre del 2021

Señor(a): Madeleine Campos Ramirez

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedora de su trayectoria académica y profesional, para elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendo utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en la mención Gestión de la Educación, por la Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

El instrumento tiene como objetivo medir las variables Liderazgo directivo y Trabajo en equipo, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicito marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimiento. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradezco anticipadamente su colaboración que servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



.....  
Br. Yesenia Choquehuanca Condori



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**  
**ESCUELA POS GRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. DATOS GENERALES:**

1.1. **TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:** LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CLORINDA MATTO DE TURNER, CUSCO, 2022

1.2. **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** ENCUESTA  
**INVESTIGADORA:** Br. Yesenia Choquehuanca Condori

**II. DATOS DEL EXPERTO:**

2.1. **Nombre y apellido:** Madeleine Campos Ramirez  
 2.2. **Lugar y fecha:** Lima, 15 de Noviembre de 2021.

**III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	EXCELENTE (5).				
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítem están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					5
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva, sobre Liderazgo directivo en todas sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					5
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la aplicación de liderazgo directivo.					5
ORGANIZACIÓN	Los ítem del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a al liderazgo directivo					5
SUFICIENCIA	Los ítem del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					5
INTENCIONALIDAD	Los ítem del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responde a los objetivos, hipótesis y variable de estudio					5
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación					5
COHERENCIA	Los ítem del instrumento expresan y se relacionan con los indicadores de la dimensión liderazgo directivo					5
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumentos propuestos responden al propósito de la investigación.					5
<b>TOTAL</b>						<b>45</b>

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

Al respecto de la aplicación del instrumento, opino que posee las condiciones necesarias y requeridas.

**V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

**VI. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:**    **Procede su aplicación**  **Ok**    **Debe corregirse**

Mg. Madeleine Campos Ramirez  
 Magíster en Gestión Educativa  
 DNI 09356284  
 Celular: 989249851

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

**SOLICITA: AUTORIZACIÓN PARA  
APLICAR PROYECTO DE  
INVESTIGACIÓN**

**Mg: QUISPE LEONARDO FELIPE SANTIAGO**

**DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CLORINDA MATTO DE TURNER**

Yo, **Yesenia Choquehuanca Condori** egresada de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, identificada con DNI N° 48539841, domiciliada en la calle Bellavista b -2, distrito de San Sebastián, región Cusco, me presento ante usted para exponer lo siguiente:

Que, teniendo la necesidad de aplicar mi proyecto de investigación intitulada "**LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO, EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CLORINDA MATTO DE TURNER, CUSCO, 2022**", aprobado por la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco mediante **RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 2275 - 2021 - EPG - UNSAAC**, recurro ante usted para solicitar autorización para realizar la aplicación de dicho proyecto de Investigación en la institución educativa que usted dirige.

Por lo expuesto:

Ruego a usted señor director acceder a mi solicitud.

Cusco, 22 de diciembre del 2021



  
 Yesenia Choquehuanca Condori

DNI: 48539841



"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

SOLICITA: AUTORIZACIÓN PARA  
 APLICAR PROYECTO DE  
 INVESTIGACIÓN

Mg: QUISPE LEONARDO FELIPE SANTIAGO

DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CLORINDA MATTO DE TURNER

Yo, Yesenia Choquehuanca Condori egresada de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, identificada con DNI N° 48539841, domiciliada en la calle Bellavista b -2, distrito de San Sebastián, región Cusco, me presento ante usted para exponer lo siguiente:

Que, teniendo la necesidad de aplicar mi proyecto de investigación intitulada "LIDERAZGO DIRECTIVO Y TRABAJO EN EQUIPO, EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CLORINDA MATTO DE TURNER, CUSCO, 2022", aprobado por la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco mediante RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 2275 - 2021 - EPG - UNSAAC, recurro ante usted para solicitar autorización para realizar la aplicación de dicho proyecto de investigación en la institución educativa que usted dirige.

Por lo expuesto:

Ruego a usted señor director acceder a mi solicitud.

Cusco, 22 de diciembre del 2021



*[Handwritten signature]*

Yesenia Choquehuanca Condori

DNI: 48539841



Acceptedo la  
 petición de la  
 maestra, suplico a  
 dar las facilidades  
 puesto que es docente de AIP.

**ANEXO 4****HOJA DE RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DE LA TESIS CONCLUIDA**

<b>N°</b>	<b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b>	<b>CONFORME</b>
1	El problema objeto de estudio se encuentra claramente formulado y tiene buen nivel de originalidad	SI
2	El problema objeto de estudio es relevante para el desarrollo de la ciencia y/o tecnología del área de conocimiento estudiado en la maestría o doctorado	SI
3	El marco teórico aborda las teorías más relevantes existentes en torno al problema objeto de estudio	SI
4	El marco teórico describe y analiza los avances empíricos (estado del arte) en el estudio del problema objeto de estudio a nivel local, nacional o internacional.	SI
5	Presenta coherencia lógica entre los problemas, objetivos e hipótesis	SI
6	La unidad de análisis y las técnicas de recolección de información se encuentran claramente declaradas	SI
7	La metodología planteada conduce nitidamente a la demostración de las hipótesis planteadas o a alcanzar los objetivos declarados	SI
8	La información recolectada es apropiada en calidad y cantidad. Esta información se ha procesado y analizado siguiendo la metodología prevista	SI
9	Los resultados se presentan en forma de textos, cuadros o gráficos y conducen a la demostración de la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas o de los objetivos formulados	SI
10	Las conclusiones dan respuestas a las preguntas planteadas en el problema objeto de estudio.	SI

Fecha de evaluación: Lima, 17 de octubre del 2022

Nombres y Apellidos del Asesor: Dr. Salomón Vásquez Villanueva




---

FIRMA DEL ASESOR

**Baremos de la Variable Liderazgo directivo**

Dimensiones	Niveles		
	Malo	Promedio	Bueno
Liderazgo académico	10-18	19-28	29-40
Liderazgo situacional	6-13	14-19	20-24
Liderazgo innovador	4-8	9-13	14-16
Liderazgo técnico	4-8	9-13	14-16
Liderazgo estratégico	4-8	9-13	14-16
Puntaje total	28-55	56-78	79-112

**Baremos de Trabajo en equipo**

Dimensiones	Niveles		
	Ineficiente	Regular	Eficiente
Habilidades complementarias	5-11	12-14	15-20
Actitud positiva	6-12	13-17	18-24
Presencia de un objetivo	6-12	13-17	18-24
Metas específicas de desempeño	6-12	13-17	18-24
Responsabilidades compartidas	5-11	12-14	15-20
Comunicación efectiva	7-14	15-21	22-28
Reconocimiento de aportes	6-11	12-18	19-28
Puntaje total	41-80	81-130	131-164